

# PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES: aprendiendo en el camino...



Liliam Hidalgo

Tarea

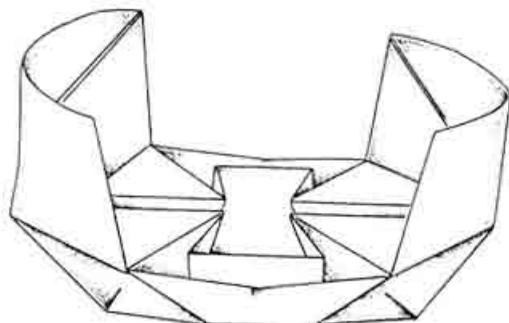
*Los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) son vistos como instrumentos privilegiados para que las comunidades escolares se constituyan en sujetos educativos autónomos y creativos. El artículo comparte las reflexiones surgidas desde la práctica de construcción de PEI en tres centros educativos; señala las condiciones de entrada, los procesos y la metodología usada, resalta la participación de los directivos, docentes y administrativos como requisito ineludible; y propone mecanismos para fomentar la participación de padres de familia y estudiantes. La presentación de estas experiencias ratifica la necesidad de recuperar las dimensiones educativa y política de los PEI en las propuestas de política educativa nacional.*



### ¿Por qué «Proyectos Educativos Institucionales»?

En 1932 el educador peruano José Antonio Encinas escribió el libro *Un ensayo de escuela nueva en el Perú*. En él señala problemas educativos de la época: «la dirección de enseñanza se mantiene al margen de todo propósito de renovación, el niño permanece ignorado, los inspectores de instrucción continúan llevando una vida de empedernida burocracia, entre otros»<sup>1</sup>. Sesenta y cinco años después, aún no podemos afirmar que hemos superado estos obstáculos. Es más: según los estudios auspiciados por el Ministerio de Educación en 1993 (con la cooperación del Banco Mundial, el PNUD, UNESCO y la GTZ) estamos en el punto más crítico del deterioro de nuestro sistema educativo público.

Son diversos los factores que intervienen e impiden un avance significativo de la educación pública en el país. Algunos no están en el ámbito de influencia de la escuela; pero existen aspectos posibles de transformar pese a las limitaciones, y la escuela pública ciertamente no se mantiene inerte. Hoy es posible identificar, en los centros educativos, procesos de elaboración de propuestas que intentan superar algunas de estas dificultades desde y para cada realidad concreta.



Iniciativas como éstas no son totalmente nuevas; siempre han existido esfuerzos de colectivos de docentes intentando mejorar la calidad de su intervención. Lamentablemente han sido – y en algunos casos vienen siendo – es-

fuerzos aislados, titánicos muchas veces, que no han conseguido constituirse en cambios significativos en la educación por no encontrarse articulados en una estrategia de mejoramiento de la calidad del sistema educativo en el Perú a nivel general. Necesitamos investigar acerca de estas innovaciones, recuperarlas e insertarlas en el marco de una política integral de mejoramiento educativo público.

La estrategia que acompaña y da forma a estas iniciativas actuales son los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), propuestas que contienen el conjunto de ideas que una comunidad educativa establece para efectuar cambios respecto a la realidad de los procesos educativos de sus educandos<sup>2</sup>.

Los PEI están ligados al fortalecimiento de la capacidad de gestión de los centros educativos y a la transferencia de funciones antes en manos de instancias administrativas intermedias (USE-ADE), que se vienen dando como parte de la política educativa actual.

### Antecedentes

Durante dos años desarrollamos, desde el Área de Gestión Educativa de TAREA, el Programa de Formación en Gestión Educativa. Participaron cuarenta directores de escuelas públicas de los distritos del cono sur de Lima Metropolitana y el eje articulador fue el Proyecto Educativo Institucional.

Esta experiencia nos permitió aproximarnos muy de cerca a los centros educativos y a su gestión, así como establecer relaciones con comunidades educativas interesadas en iniciar un proceso de construcción de sus Proyectos Educativos Institucionales. Considerando la necesidad de asesoría que ello requería, decidimos acompañar y orientar estos procesos en tres colegios cuyos directores hubieran participado en el Programa.

En una experiencia de esta naturaleza resulta sumamente complicado abarcar muchas realidades educativas. Por ello se optó por una mayor profundidad en el trabajo y un menor número de centros educativos. Consideramos que esta opción permite sin dificultad obtener aprendizajes posiblemente generalizables, que aporten a los procesos de construcción de PEI en experiencias similares.

Las medidas de política educativa establecidas en la Resolución Ministerial 016, entre otras, aparecieron como una oportunidad. El Ministerio de Educación convocó en 1995 al concurso «Hacia la excelencia en educación», fomentando la elaboración de Proyectos Educativos Institucionales en centros educativos de todo el país. En 1996 se estableció que todos los centros educativos deberán formular sus respectivos PEI.

### **Los centros educativos**

Los tres centros educativos con que trabajamos en forma coordinada fueron el Centro de Educación Inicial 551 «Leoncio Prado», en Pamplona Alta, distrito de San Juan de Miraflores; el Centro Educativo «José Olaya» (inicial y primaria) y el Centro Educativo «Stella Maris» (primaria y secundaria), los dos últimos en Tablada de Lurín, distrito de Villa María del Triunfo.

Se eligieron estos colegios en función de ciertas particularidades que encontramos favorables para desarrollar la experiencia: su atención a diferentes niveles educativos (inicial, primaria y secundaria), su interés inicial en la elaboración del PEI, saludables relaciones humanas en su interior y compromiso del director y del equipo directivo para llevar adelante la experiencia.

El desarrollo de las acciones nos confirma que estos requisitos son básicos para cualquier comunidad

educativa que pretenda iniciar una experiencia similar. Un interés al menos incipiente, un clima institucional favorable (buenas relaciones humanas) y un equipo directivo comprometido con la tarea de la conducción institucional son condiciones fundamentales. La elaboración del PEI y sobre todo su ejecución se sustentan básicamente en la disposición, la acción, el compromiso y las capacidades de las personas.

### **El proceso**

Tomamos contacto con las escuelas para establecer convenios que a éstas las comprometían a construir el Proyecto Educativo, y a TAREA a brindarles la asesoría y orientación necesarias.

Los convenios ayudan a formalizar la decisión y comprometen al colectivo (no sólo a la dirección) a desarrollar un proceso de esta naturaleza. Es uno de los primeros y trascendentales pasos en esta compleja tarea.

### **La participación**

En un segundo momento conversamos con directivos y docentes acerca de quién o quiénes deberían participar en la construcción del Proyecto Educativo. La primera reacción fue «todos somos parte de la comunidad educativa», afirmación ciertamente fácil de enunciar pero sumamente difícil de concretar. Encontramos que es mucho más sencillo lograr la participación del personal directivo, docente, administrativo y de servicio, y algo más complicado comprometer la participación de los padres de familia y los alumnos. Entonces aparecen las mayores dudas... ¿deben participar?, ¿pueden participar?, ¿existen condiciones para una participación efectiva? Estos son aspectos que el colectivo de cada colegio decidirá, teniendo en cuenta la viabilidad

del proyecto y la posibilidad de que éste aliente realmente procesos de cambio en la escuela.

Docentes y directivos de cada centro educativo decidieron que un criterio clave para la elaboración del proyecto es la participación de todo el personal. Se diseñaron entonces formas de participación de los docentes, directivos, administrativos y de servicio, así como para los padres y alumnos del plantel. En los tres centros la participación del personal directivo, administrativo y de servicio se viene dando de manera integrada con la de los docentes, constituyendo lo que llamaremos el colectivo educativo del colegio<sup>3</sup>.

El trabajo con los colectivos educativos viene mostrando diferencias que guardan relación directa con el nivel que el colegio atiende y el número de personal con que cuenta. En el caso de los centros de educación inicial y primaria no existen mayores dificultades, pues en un grupo de diez a dieciséis personas es relativamente sencillo coordinar tiempos y horarios, así como tomar acuerdos. La situación cambia significativamente cuando se trabaja con un número mayor. Es el caso del colegio Stella Maris, con ochenta personas (primaria y secundaria). En este centro se han establecido comisiones de trabajo de manera que cada persona pueda participar a través del trabajo interno de su comisión. Además se ha constituido un equipo «generador» formado por los responsables de cada comisión, con quienes se pueden consultar determinadas decisiones y constituyen —como su nombre lo dice— el «motor» que impulsa el proceso sobre todo en los momentos difíciles.

Esta forma de organización es resultado de la búsqueda de estrategias de participación que involucren al mayor número de personas, partiendo del principio de reconocer la capacidad de aportar que cada per-

sona tiene, la riqueza de la construcción colectiva y del trabajo en equipo, la necesidad de que cada integrante sienta y estime que los resultados que se van consiguiendo son producto de la suma de los aportes individuales, pero que a la vez se convierte en un compromiso adquirido que hay que asumir en la práctica con el quehacer cotidiano. Es decir, entender que la participación constituye un derecho y a la vez una obligación de todas y cada una de las personas que dan cuerpo a lo que llamamos comunidad educativa.

## Los padres

Para las acciones con los padres de familia se han desarrollado hasta el momento dos estrategias: encuentros directos con padres y madres de familia y la aplicación de una encuesta.

Los encuentros directos los llamamos «talleres» y se desarrollaron básicamente con la presencia de los miembros de las juntas directivas de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFA) y de los comités de aula, salvo el caso del centro de educación inicial, donde fueron elegidos al azar. Estos talleres centran el diálogo en el «motivo» de la convocatoria: el niño como sujeto prioritario tanto para padres como para maestros, su ubicación en el espacio de intersección entre la escuela y la familia, y la responsabilidad compartida en su educación.

Esta insistencia en un objetivo común permitió predisponer a los padres, que dejaron por un momento su posición de indiferencia, intolerancia y muchas veces hasta de enfrentamiento con la escuela para asumir la lógica de «parece que tenemos que trabajar juntos». No fueron, sin embargo, reuniones totalmente armónicas o libres de tensiones.

Una segunda finalidad de los talleres fue conseguir que los padres

conocieran y comprendieran el sentido de la construcción del Proyecto Educativo para la escuela y su participación en él.

Debatieron entre ellos la función de los padres, su visión del futuro de la escuela, una aproximación al perfil o rol docente y de la dirección, para finalmente conversar sobre cómo puede la escuela aportar a los padres y viceversa. La experiencia resulta interesante: los padres conversan con soltura sobre temas para los cuales nunca antes habían sido convocados y sobre todo se abre un espacio todavía inicial de comunicación entre la escuela y la familia.

Los talleres se convierten en espacios donde los padres expresan deseos, perspectivas y demandas a la escuela. Aunque los resultados finales están en procesamiento, es posible identificar algunas demandas que aparecen con mucha fuerza en estas reuniones. Una de ellas es la preocupación por la atención al componente afectivo-emocional del alumno. «Me gustaría que mi hijo se sienta acogido en la escuela»<sup>4</sup>, afirma la madre de un niño de educación primaria. Pero no físicamente acogido —explícita— sino que sienta que el colegio «lo espera, que quiera venir y venga feliz a estudiar». Esta es una constante que se repite en los padres de secundaria: «los profesores tienen mucha preocupación por los cursos, pero no tanto así por los alumnos»<sup>5</sup>, demanda que está siendo recogida y procesada para atenderla desde el Proyecto Educativo Institucional.

Pero no sólo se reciben demandas. También intentan plantear salidas, alternativas que puedan ayudar a aproximarse a esa «escuela deseada», y se avanza en la definición del papel del padre en la escuela como elemento fundamental que permitirá conseguir lo que se plantea.

Los padres que participaron en los talleres eran sólo un grupo pe-

queño, pero representativo. Era necesario, sin embargo (constatación que surgió de los mismos padres), contar con un mayor rango de opiniones. Ante la dificultad de conversar con todos en esta etapa inicial, con el equipo directivo se elaboraron encuestas que los padres participantes en los talleres se encargaron de aplicar a otros de sus secciones. Se consiguió así contar con la opinión escrita de un mayor porcentaje de padres del colegio y a la vez mantener espacios de diálogo directo con grupos de ellos cuya experiencia resulta de gran valor y relevancia para la construcción del Proyecto. El encuentro directo con ellos, las conversaciones y los diálogos constituyen elementos de gran riqueza al momento de formular propuestas que consideren sus aportes y percepciones. Actualmente se está desarrollando el procesamiento de los datos.

Como se señaló anteriormente, éste constituye un primer paso. Necesariamente tendrán que darse otros encuentros con los padres de familia en el transcurso de esta construcción y sobre todo en el desarrollo de la experiencia.

Hay que señalar que a pesar de referirnos en general a «padres» de familia, la asistencia a los talleres, como suele ocurrir, fue en un 85 a 90 por ciento de madres de familia. Esto permite constatar cómo los asuntos relacionados con la educación de los hijos continúan siendo —a pesar de los avances en la asunción de roles al interior de la familia— espacios de ocupación femenina. En el taller se evidenció la situación y se identificó como problema a superar la poca incorporación de los padres al quehacer de la escuela.

## Los alumnos

La importancia de la participación de los alumnos en la construcción del Proyecto está siendo valorada. En los tres

---

---

colegios inicialmente se conversó con los docentes para estimar la posibilidad y necesidad de esta participación.

Tanto en el CEI como en los centros de primaria y secundaria consideraron importante esta participación, aunque inicialmente –y de manera similar al proceso desarrollado con los padres de familia– la definieron como una participación de carácter consultivo, de diagnóstico de necesidades e intereses y para recoger sus perspectivas.

En el caso del trabajo con los alumnos, las particularidades por nivel educativo son mayores. Pretender la participación de los niños de inicial podría parecer hasta cierto punto descabellado: ¿tienen algo que decir los niños pequeños? Las maestras consideraron que sí y desarrollaron por espacio de varios días conversaciones con ellos en las aulas<sup>6</sup>. Los niños opinaron y dibujaron. Al conversar con las maestras se constata que ellas parten de considerar a los niños como sujetos con capacidad de aportar, de opinar y de criticar. Esta concepción del niño resulta fundamental para el trabajo de definición del proyecto escolar.

Con los alumnos se desarrollaron estrategias diferenciadas. Una primera fue el diálogo directo de cada docente con todos los niños del aula. Una conversación informal para explicar a los niños el PEI en cuestión. Esta forma se utilizó tanto en el centro de educación inicial como en primaria. Otra estrategia fue la participación de representantes de cada sección (en primaria) en una plenaria a nivel de colegio; y una tercera, la aplicación de encuestas directas a cada niño a partir del tercer grado de primaria.

Los temas trabajados con ellos en los talleres han sido su visión del futuro de la escuela, sus percepciones y propuestas acerca de los procesos pedagógicos y de gestión, sus

demandas, intereses y necesidades como grupo específico, y el rol del alumno en la construcción del PEI. Al igual que con los padres, esto constituye una primera aproximación a sus aspiraciones.

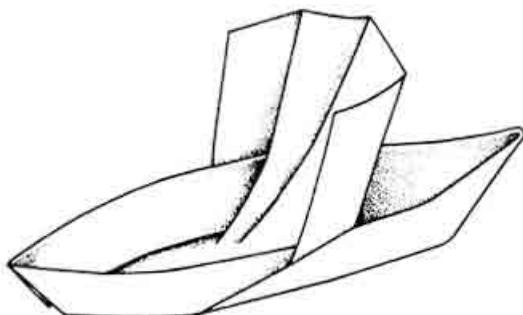
La estrategia de participación estudiantil (qué hacer y cómo hacer con los niños) fue decidida con los docentes de cada centro educativo.

Con los jóvenes de educación secundaria la estrategia desarrollada hasta el momento ha sido la aplicación de una encuesta a una muestra del alumnado (son aproximadamente dos mil alumnos en total). Está pendiente un encuentro con representantes de los alumnos para contar con elementos que ayuden a aclarar no sólo el qué de los alumnos sino también los **para qué** y los **porqué**.

### Los avances

Una de las primeras acciones en el desarrollo mismo del Proyecto ha sido establecer con claridad para los colectivos de cada colegio, qué se entiende por Proyecto Educativo Institucional. Se dialogó con ellos acerca de este **proceso** de construcción colectiva, de las transformaciones que hay que hacer en los diferentes procesos que se desarrollan en la escuela y sobre todo en los relacionados directamente con la misión de la escuela: los procesos de carácter pedagógico.

Se conversó también sobre cómo el PEI requerirá del concurso de **cada uno de los agentes** que participan en la escuela, y que el resultado fundamental no es un «documento» bien redactado elaborado



por una «comisión», sino cuánto han logrado identificar las necesidades reales de cambio, la pertinencia de las propuestas de solución y el significado que para las personas tenga el PEI. Porque es posible y necesario contar con un documento, pero es mucho más importante que todo lo que éste contenga pueda hacerse realidad a través de la práctica cotidiana en la escuela.

Se conversó sobre la dimensión en el tiempo que el Proyecto significa, instándoles a tener una mirada de **largo plazo** que no es común en la escuela; a considerarlo un espacio para revisar los sentidos y la finalidad de la escuela, una oportunidad para desarrollar propuestas desde y para la escuela; para revisar los resultados de nuestra acción docente y la calidad de nuestras intervenciones, y sobre todo para pensar en la calidad de la educación pública en el país y sus posibles salidas (aun en espacios pequeños) que puedan representar avances significativos.

### **Construyendo la visión de la escuela**

Hasta el momento se viene avanzando con los colectivos de cada centro en la formulación de «**La visión de**

**futuro de la escuela**», recogiendo en esta etapa anhelos, sueños y deseos, y evaluando la posibilidad de hacerlos realidad. Empezamos planteando el futuro deseable para luego establecer el futuro posible y finalmente diseñar una propuesta que nos permita llegar a él.

Es el momento en que se dibuja en conjunto una perspectiva de escuela que servirá de marco, de horizonte; el momento en el que las personas imaginan «la escuela que quisieran». Es una manera de empezar el trabajo diferente al tradicional estilo de «identificar problemas».

Este es un ejercicio que permite integrar las perspectivas de padres, alumnos y colectivos educativos. Se parte así de valorar la subjetividad de los actores y establecer una lógica prospectiva en la construcción del PEI. Estos dos elementos son básicos en un proceso de planeamiento efectivo, real y transformador.

### **Construyendo la visión del contexto**

Se ha avanzado también en formular la **visión del contexto global**. El diálogo, en este caso, tuvo como

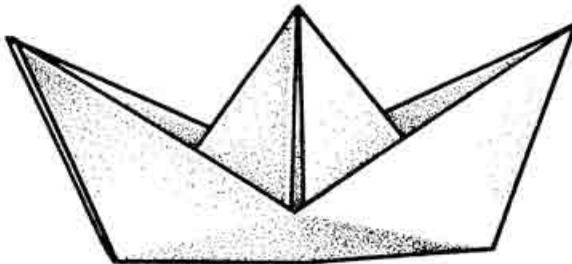
tema central la situación internacional y nacional actual. Consideramos esta etapa clave para abrir una perspectiva de construcción del PEI contextualizado globalmente. No es posible construir el Proyecto suponiendo que en el mundo y en el país no está ocurriendo nada, ignorando los grandes avances y las innovaciones que suceden constantemente y los retos que representan para la educación. Se requiere que el colectivo del colegio conozca, discuta y tenga presentes los acontecimientos que influyen en su accionar.

Es necesario ubicar al PEI en el contexto más amplio de la sociedad, para formular propuestas que consideren el tipo de escuela necesario para atender los retos y las demandas de los tiempos actuales. Este tema es poco conocido y poco dominado por la mayoría de maestros. Hay desconocimiento sobre todo del acontecer internacional; se pone énfasis en una mirada dentro de la escuela y se pierde la perspectiva exterior. Esta es una dificultad para la innovación y la pertinencia de las acciones educativas.

### **Definiendo la identidad de las escuelas**

Otra tarea del colectivo es la formulación de la **identidad** de la escuela. En esta etapa se rescatan rasgos de la historia, elementos socioculturales que la definen y aquello que las caracteriza y diferencia con respecto a otros centros educativos, así como el sujeto prioritario en el quehacer de la escuela.

También se define la **misión** de la escuela, entendida como la razón fundamental de la existencia institucional. Al respecto, los centros educativos vienen ubicando su misión dentro del marco de «la formación integral de las personas», entendiendo la integralidad como la conjunción de aspectos cognitivos, procedimen-



tales y sobre todo valorativos. Este concepto de integralidad no es nuevo; por el contrario, es una vieja aspiración de la escuela peruana que hasta hoy no ha podido verse concretada. El hecho de que se recupere en la formulación de estas escuelas, significa para los colegios el desafío de hacerla realidad planteando y aplicando estrategias para que deje de ser un anhelo y se constituya en práctica cotidiana. Se trata de un viejo deseo convertido en un nuevo reto.

### Los valores

Como parte de la formulación del **ideario** se vienen definiendo los valores que se considera fundamental fortalecer en cada comunidad educativa. Estos valores están siendo determinados teniendo en cuenta una lectura básica de la realidad. Así se considera, por ejemplo, que en nuestra sociedad (en lo local y en lo nacional) es posible encontrar situaciones generalizadas en las que la familia, la escuela y las instituciones «no asumen las responsabilidades que les competen». A todo nivel se registran hechos que demandan respuestas concretas que sin embargo no se dan. En este marco la «responsabilidad» está siendo considerada como uno de los valores claves, entendiéndola de manera amplia: como cumplimiento del deber y asunción de las consecuencias de nuestros actos. Aún deben definirse los objetivos que aportarán al logro de estos valores y el perfil de los sujetos involucrados.

### Avanzando en el diagnóstico

Actualmente se está avanzando en el diagnóstico, recuperando la información que pueda existir en la escuela y buscando nueva información acerca de su estado tanto en aspectos deficitarios como en aspectos posi-

vos. Los diagnósticos están tratando de abarcar dos grandes rubros: 1) la información del contexto local y 2) los procesos pedagógicos y de gestión en cada centro educativo.

### Preparando las condiciones para elaborar propuestas

La propuesta pedagógica y la propuesta de gestión son dos grandes y básicos elementos pendientes; se requieren los resultados del diagnóstico para construirlos en diálogo directo con las demandas y necesidades de la realidad y la investigación que sobre los temas (aprendizaje, gestión, etc.) puedan irse realizando.

### La capacitación docente y la escuela de padres

Los Proyectos Escolares de Mejoramiento Educativo (PEME) son una estrategia de gestión de corto plazo. Ellos posibilitan la generación de espacios de participación y diálogo sobre los problemas que existen al interior de cada escuela<sup>7</sup>.

Paralelamente a la construcción del Proyecto Educativo Institucional se desarrollaron estos proyectos más específicos, cuyo objetivo fue enfrentar alguna dificultad que la comunidad docente considerase de vital importancia y que afectara significativamente la calidad de las intervenciones pedagógicas en la escuela. Se realizaron jornadas de trabajo para identificar y analizar problemas de cada realidad educativa, a partir de lo cual se seleccionaron aquellos que el grupo señaló como principales.

Los problemas relacionados con la calidad de la formación inicial del docente y sus posibilidades de actualización y acceso a la innovación fueron identificados como prioritarios. Esto, debido a su relación directa con la calidad de la acción pedagógica y

como factor determinante en el aprendizaje de los alumnos. En la identificación coincidieron los docentes del CEI 551 y los del colegio Stella Maris. En ambos casos se seleccionó como PEME la Capacitación Docente<sup>8</sup>.

En el colegio José Olaya se señaló como problema prioritario la distante relación de la escuela con los padres de familia. La pregunta que surgió fue cómo hacer para intervenir de manera activa en la educación de sus hijos, para mejorar su actuación como padres, para fortalecer las familias. En este caso el PEME seleccionado fue Escuela Para Padres.

En todos los casos el PEME presenta dos elementos: una estrategia para superar el problema identificado y un grupo de docentes que asumen una tarea en la lógica de una gestión compartida.

Cada equipo responsable de un PEME inicia su trabajo planteando una primera versión del proyecto. Luego se realizan encuentros para discutir los documentos, pero sobre todo para profundizar los temas (capacitación docente y escuela para padres). Se desarrollan jornadas de autocapacitación y capacitaciones con intervención de terceros, para apropiarse teórica y metodológicamente de las temáticas. En esta etapa la intención es consolidar en el colegio un equipo de docentes que pueda dar sustento al proyecto y que, por lo tanto, asegure su continuidad para el futuro. Una tercera etapa es el desarrollo de acciones básicas; es decir, el diseño y la puesta en práctica de alguna experiencia en concreto que pueda servir para ir midiendo la pertinencia del proyecto. Finalmente se hace la evaluación de todo el proceso y se plantean las perspectivas de continuidad para el siguiente año.

Las escuelas cuentan con equipos de docentes formados para de-

sarrollar proyectos que puedan responder con efectividad ante problemáticas concretas con posibilidades de continuidad. Este ha sido sobre todo un proceso de aprendizaje para cada docente involucrado: aprender a hacer proyectos, aprender a manejar el tema, aprender a diseñar sesiones de trabajo, aprender a trabajar en equipo y sobre todo asumir el propio desarrollo.

### Algunas dificultades

Como en toda experiencia, existen y seguirán existiendo dificultades. Se puede mencionar, entre otras, un porcentaje de docentes con poca motivación y compromiso. Siempre hay un grupo al que le resulta difícil integrarse a la lógica del trabajo compartido y constantemente lo rehúyen. Por el momento es un trabajo de incorporación paciente y perseverante apelando a la voluntad de las personas y no a la imposición.

La otra gran dificultad es el tiempo. Encontrar la hora, el día y el momento adecuado para que todos los participantes o miembros de una comisión puedan reunirse con alguna tranquilidad es sumamente difícil, sobre todo si consideramos que los maestros trabajan en varios turnos y en varios colegios, que los días libres de los maestros de secundaria varían, que hay cruces del turno vespertino con el diurno, etc. En muchos casos, las reuniones se hacen los sábados o fuera de horario, en los recreos y en algunos casos tomando tiempo de la jornada laboral. Este es un problema cuya estrategia de solución está actualmente conversándose con los directivos de las tres escuelas en forma coordinada. Se están planteando opciones que permitan superar estas dificultades en 1997 y que deberán contemplarse desde el período de planeamiento institucional en el mes de marzo.

### Estamos aprendiendo

Es posible que existan manuales y bibliografía que orienten acerca de la construcción de PEI y es sumamente conveniente que los colectivos de las escuelas interesadas tengan acceso a ellos y los revisen. Pero definitivamente se aprende a hacer Proyectos Educativos Institucionales haciéndolos, ya que en definitiva cada construcción es «un original».

Lo que intentamos decir es que contamos con algunos aprendizajes hasta esta parte del camino y el primero de ellos es que cada centro educativo deberá encontrar o adaptar la estrategia que le permita hacer viable la construcción de su PEI.

El trabajo con los padres de familia y los alumnos deberá pasar por diferentes fases: una de consulta, otra de toma de decisiones y compromisos y, finalmente, una tercera de comunicación y puesta en marcha.

Algo que se evidencia con claridad es la necesidad de asesoramiento de las escuelas que deciden iniciar una experiencia de esta naturaleza. No es suficiente animarlas a esta construcción; es vital proporcionarles elementos que aseguren resultados positivos. Aquí cobra relevancia la intervención de los órganos intermedios del sistema (USE y ADE). Urge establecer con claridad la actuación de los especialistas, articular redes con colectivos de directores y poner en marcha diversas estrategias que proporcionen sustento y articulen los PEI en las escuelas.

La experiencia está en proceso —como lo explicamos al principio— y en el camino recorrido hemos podido ya identificar aciertos y errores que estamos consolidando y corrigiendo respectivamente. De lo que si estamos convencidos es de que la escuela pública necesita y merece todo nuestro esfuerzo.

### Notas

- <sup>1</sup> ENCINAS, José Antonio. *Un ensayo de escuela nueva en el Perú*. Lima, 1932.
- <sup>2</sup> *El proyecto educativo. Curso II*. Programa de Formación para la Gestión de la Educación. TAREA, 1994.
- <sup>3</sup> Esta denominación sólo es válida para efectos del presente artículo y con el fin de diferenciar al grupo integrado (directivos, docentes, administrativos, servicio) del grupo estrictamente de docentes.
- <sup>4</sup> Testimonio de una madre de familia recogido durante el taller realizado en el colegio José Olaya el 9 de agosto de 1996.
- <sup>5</sup> Testimonio de una madre de familia en el taller realizado en el Colegio Stella Maris el 4 de octubre de 1996 con los padres de familia de secundaria.
- <sup>6</sup> Se cuenta con registros de grabaciones en audio y algunas en video, así como fotografías.
- <sup>7</sup> *Programa de Formación para la Gestión de la Educación. Curso 4. Proyectos Escolares de Mejoramiento Educativo*. TAREA, 1994.
- <sup>8</sup> En el CEI el proyecto se denominó «Capacitación docente: tarea permanente». En el colegio Stella Maris, «Aprendiendo juntos».

