

# SLANT EN COLOMBIA

Una Experiencia de Liderazgo Escolar  
para el Fortalecimiento Institucional



María Fernanda Campo Saavedra  
Ministra de Educación Nacional

Mauricio Perfetti Del Corral  
Viceministro de Educación Preescolar, Básica y Media

Mónica López Castro  
Directora de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media

Claudia Gladys Pedraza Gutiérrez  
Coordinadora Grupo de Formación de Docentes y Directivos

**Proyecto SLANT EN COLOMBIA. Una Experiencia de Liderazgo Escolar para el Fortalecimiento Institucional**  
© British Council Colombia, 2011

Este documento es producto del trabajo realizado por el British Council como parte de su proyecto SLANT (Liderazgo Escolar y Nuevas Herramientas para el Aprendizaje, en español) en convenio con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y en alianza con las Secretarías de Educación de Bogotá y Medellín.

British Council, Colombia

Robert Ness - Director

Melba Abril Rodríguez (MEd) - Gerente de Proyectos de Educación y Consultora Académica.

Johana Andrea Torres Díaz - Profesional Equipo SLANT.

John Hopkins - Rector Gwernyfed High School, Brecon, Powys Gales / Adam Hewett, - Rector Manor Park School, Coventry, Inglaterra : Consultores Proyecto SLANT – Reino Unido.

I.E.D. Antonio Van Uden, CEDID San Pablo, I.E.D. Gabriel Betancourt Mejía, I.E.D. Ismael Perdomo, I.E.D. Villemar El Carmen: participantes en el Piloto SLANT – Bogotá (Colombia).

I.E. Benedikta Zur Nieden, I. E. Benjamín Herrera, Centro Formativo de Antioquia (CEFA), I. E. Gabriel García Márquez, INEM Jose Félix de Restrepo: participantes en el Piloto SLANT – Medellín (Colombia).

Earlsdon Primary School, Finham Primary School, Manor Park School, Grange Farm Primary School, Whitmore Primary School: Participantes en el Piloto SLANT Colombia –Inglaterra.

Builth Wells High School, Glasbury Primary School, Bryn Hafren Girls, Gwernyfed High School, Peny Coed High School : Participantes en el Piloto SLANT Colombia -Gales.

ENS de Acacías (Meta), ENS de Caldas, ENS de Manatí (Atlántico), ENS Presbítero José Gómez Isaza (Sonsón - Antioquia), ENS San Carlos (La Union - Nariño), ENS Juan Ladrilleros (Buenaventura – Valle del Cauca), ENS Nuestra Señora de Fátima (Sabanagrande – Atlántico), ENS Rafael María Giraldo (Marinilla – Antioquia), ENS de Nocaima (Cundinamarca), ENS del Quindío: Participantes de Escuelas Normales Superiores (Colombia).

ISBN: 978-958-691-403-1  
© Ministerio de Educación Nacional  
Viceministerio de Educación Preescolar,  
Básica y Media  
Bogotá – Colombia  
[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

Diseñado, Diagramado e Impreso por:  
MIRÓ DISEÑO CREATIVO LTDA.  
2011 – Primera edición



La actual política “Educación de calidad el camino para la prosperidad”, propone hacer un trabajo amplio y sostenido en el país con el fin de alcanzar mejoras sustanciales en la calidad de la educación, entendiendo que una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz; una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país; una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la cual participa toda la sociedad.

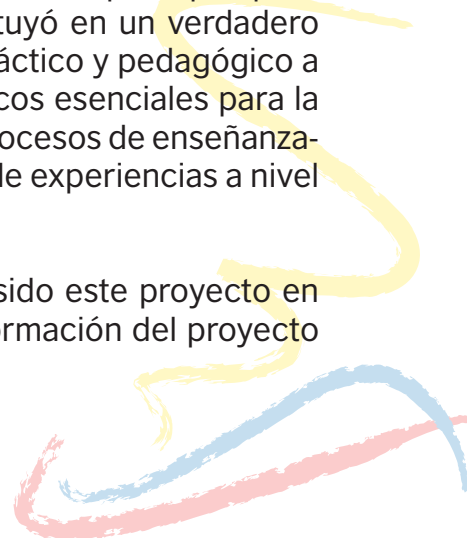
Este enfoque de la calidad educativa reconoce la importancia del liderazgo de los directivos docentes (rectores, directores, coordinadores) como un elemento clave para fortalecer los procesos de gestión escolar que se desarrollan en los establecimientos educativos para, entre otros, posibilitar mejores prácticas educativas que fomenten el desarrollo de las competencias de los estudiantes y fortalezcan las de los educadores. Esto implica definir y promover acciones de formación para los directivos docentes que les permita mejorar su rol como dinamizadores de la gestión escolar en su establecimiento educativo.

En este sentido, el Gobierno Nacional ha definido e implementado proyectos encaminados al fortalecimiento de la gestión escolar liderada por los directivos de los establecimientos educativos del país. Uno de ellos es School Leadership and New Tools for Learning (SLANT), que en el contexto colombiano se ha denominado Liderazgo Escolar: Mejorando la Enseñanza y el Aprendizaje en las Instituciones Educativas, iniciativa promovida por el Ministerio de Educación Nacional en alianza con el British Council.

Este proyecto ha promovido innovaciones alrededor de tres ejes importantes: i) la enseñanza y el aprendizaje como acciones mutuas y solidarias, primordiales para robustecer la calidad de la educación colombiana ii) el trabajo colaborativo, que compromete e integra de modo efectivo a directivos docentes, estudiantes y profesores en torno a la cualificación y al fortalecimiento institucional iii) el empoderamiento del liderazgo escolar.

Así mismo, el proyecto brinda la posibilidad de reconocer desaciertos y de vencer prejuicios y temores tales como la presencia de pares en el trabajo de aula, lo cual en principio para algunos docentes fue motivo de resistencia y a la postre se constituyó en un verdadero logro, de romper paradigmas y rutinas, de generar conocimiento didáctico y pedagógico a partir de la práctica misma y de aportar elementos teóricos y prácticos esenciales para la reflexión crítica, la retroalimentación y la renovación efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Lo anterior en un contexto de permanente intercambio de experiencias a nivel local, nacional e internacional.

El libro que hoy se presenta, reconstruye la memoria de lo que ha sido este proyecto en Colombia. En el primer capítulo se encuentran la evolución y transformación del proyecto



entre los años 2007 y 2011 y los elementos teóricos, los cuales se complementan con los materiales y herramientas incluidos en el DVD anexo.

En los siguientes capítulos se documenta, desde la voz de sus protagonistas, la apropiación del proyecto por parte de las diez instituciones educativas que participaron en el programa piloto y de diez escuelas normales superiores. Cada una de estas experiencias es un ejemplo de reflexión y de mejoramiento institucional en torno al liderazgo escolar como competencia profesional de los directivos docentes y de los educadores en general. Estos ejemplos muestran la pertinencia e importancia del proyecto.

El Proyecto SLANT, al abrir y ampliar nuevos escenarios académicos y formativos, contribuye decididamente en la tarea de mejorar y fortalecer la calidad educativa de las instituciones participantes.

Confío en que esta publicación motive a los directivos docentes del país a conocer e implementar en sus establecimientos educativos este proyecto, y a partir del mismo se susciten ideas y ambientes escolares que posibiliten el desarrollo profesional de los educadores y especialmente contribuyan a brindar una educación de calidad para los niños, niñas y jóvenes colombianos.

MARÍA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA  
Ministra de Educación Nacional



## Tabla de Contenido

1. PROYECTO SLANT	9
1.1 Desarrollo del proyecto SLANT en Colombia	10
1.2 Estrategias y actividades del Proyecto SLANT en Colombia	11
1.3 Proceso de preparación de tutores y disseminación	12
1.4 Clases hermanas	14
1.5 Avances y logros	15
1.6 Principios y componentes del Proyecto SLANT en Colombia	19
2. PROYECTOS PILOTO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ	27
2.1 Una reflexión en torno al Proyecto SLANT – CEDID San Pablo	27
2.2 SLANT en Colombia: una experiencia de liderazgo escolar para el fortalecimiento institucional en el Colegio Antonio Van Uden I.E.D.	28
2.3 Proyecto SLANT: una posibilidad de intercambio cultural y educativo para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje – I.E.D. Villamar El Carmen	31
2.4 En busca de la excelencia con exigencia y compromiso. Consolidado del Proyecto SLANT – I.E.D. Gabriel Betancourt Mejía	34
2.5 I.E.D. Ismael Perdomo y la búsqueda del mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje en el contexto escolar a través del Proyecto SLANT	37

3. PROYECTOS PILOTO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN 41
- 3.1 Liderazgo Escolar en el Centro Formativo de Antioquia “CEFA” 41
- 3.2 Benedikta Zur Nieden: trascendiendo fronteras para llegar al aula de manera pertinente y colaborativa con líderes comprometidos 42
- 3.3 SLANT: liderazgo escolar y nuevas herramientas para el aprendizaje significativo – I.E. Benjamín Herrera 45
- 3.4 Proyecto SLANT: una propuesta educativa para asumir con pertinencia la propia realidad – I.E. Gabriel García Márquez 49
- 3.5 SLANT en el INEM: una experiencia de liderazgo escolar para el fortalecimiento institucional 51
4. EXPERIENCIAS EXITOSAS EN ESCUELAS NORMALES SUPERIORES 55
- 4.1 Desde la pedagogía del acompañamiento por pares – ENS de Acacías 55
- 4.2 Mejorando el liderazgo, la enseñanza y el aprendizaje en la Escuela Normal Superior de Caldas 58
- 4.3 Educando con sentido humano – ENS de Manatí 61
- 4.4 De la observación por pares al portafolio electrónico: un espacio para construir saber – ENS Presbítero José Gómez Isaza 65
- 4.5 Nuestra experiencia SLANT – ENS San Carlos 68
- 4.6 Creciendo juntos en ambientes de aprendizaje dinámicos – ENS Juan Ladrilleros 72
- 4.7 Proyecto SLANT: una propuesta pedagógica innovadora y pertinente – ENS Nuestra Señora de Fátima 75
- 4.8 Proyecto SLANT: una posibilidad de mejoramiento de la calidad y equi- 76



dad de la educación a través del liderazgo y la gestión educativa en el sistema escolar – ENS Rafael María Giraldo

4.9 Proyecto SLANT: una posibilidad de consolidación de los procesos de formación de docentes y estudiantes – ENS de Nocaima

78

4.10 Proyecto SLANT: una propuesta formativa que despierta interés, compromiso y disposición de trabajo en equipo – ENS del Quindío

79

## 5. ANEXO

83

Síntesis de gestión y proceso operativo del Proyecto SLANT







## 1. Proyecto SLANT

Melba Abril Rodríguez  
Gerente Programas de Educación  
Consultora Proyecto SLANT  
British Council, Colombia

Durante el seminario del British Council *Liderazgo de directivos escolares en Latinoamérica, el Caribe y el Reino Unido*, llevado a cabo en Santiago de Chile en septiembre de 2006, los Ministerios de Educación de varios países de la región, entre éstos el de Colombia, expresaron la necesidad de mejorar la calidad de la educación en primaria y secundaria con el fin de fortalecer políticas e iniciativas ya establecidas en sus respectivos países.

Se reconoció allí la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo y de manejo adecuado de las nuevas tecnologías en directivos docentes. Se estableció así que en estas dos áreas tanto la experticia de la educación británica como la trayectoria del British Council podrían hacer aportes significativos a través de un proyecto basado en objetivos compartidos, con identidad localizada, y de relevancia en el contexto de cada sistema educativo.

El proyecto del British Council *School Leadership and New Tools for Learning (SLANT), Liderazgo escolar y nuevas herramientas para el aprendizaje*, se inició en el 2007, con la participación de directores y líderes de escuelas, inspectores y maestros de 190 establecimientos educativos: 95 en la región (Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Jamaica, México, Trinidad y Tobago y Venezuela) y 95 en el Reino Unido (Inglaterra, Irlanda del Norte, Gales y Escocia) apoyados por los respectivos Ministerios de Educación y asesorados por profesionales del British Council.

Como objetivo general, el British Council se comprometió a trabajar con participantes de Latinoamérica y del Reino Unido en el diseño y entrega de actividades para apoyar el desarrollo del liderazgo escolar incluyendo la evaluación escolar y el uso de nuevas tecnologías, a través de una colaboración estrecha y permanente en la formación de directores de escuelas.

Los objetivos generales del proyecto durante sus 5 años de implementación han buscado:

- Establecer alianzas entre especialistas de Latinoamérica y el Reino Unido para promover el aprendizaje mutuo, con el fin de fortalecer el desarrollo escolar en la región.
- Incrementar la colaboración entre los países de Latinoamérica y el Caribe con el Reino Unido mejorando las percepciones que cada uno de ellos tiene de los otros.
- Promover un mayor intercambio de experiencias exitosas y diversas entre los países

participantes, tomando en cuenta diferencias y semejanzas de tipo financiero, cultural y social, y atendiendo las necesidades y habilidades particulares.

## 1.1 Desarrollo del Proyecto SLANT en Colombia

Para la implementación de SLANT en Colombia se estableció una alianza entre el British Council y el Ministerio de Educación Nacional (MEN), lo que permitió construir la propuesta con base en los principios estipulados en la Guía No. 34 del MEN, titulada “Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento”. En este documento se precisa y resalta la importancia de la autoevaluación como punto de partida para el mejoramiento de la institución y se identifican algunos aspectos de la gestión escolar bajo el liderazgo del rector o director, elementos que se complementan con los principios de SLANT.

Así, en el marco de esta alianza y con el apoyo de las Secretarías de Educación de Bogotá y Medellín, se puso en marcha el proyecto que asumió desde un comienzo el desarrollo del liderazgo escolar como estrategia para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este trabajo inicial se contó con la participación de profesionales británicos y colombianos, consultores de Inglaterra y Gales y rectores de cinco instituciones educativas de Bogotá y cinco de Medellín, reconocidas por sus respectivas Secretarías de Educación como instituciones de calidad.

Se acordaron como objetivos adicionales para Colombia los siguientes:

1. Apoyar al Ministerio de Educación Nacional de Colombia, las Secretarías de Educación e instituciones del sector público en su labor de fortalecimiento de los establecimientos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación.
2. Contribuir al desarrollo profesional de directivos y docentes en las áreas de: liderazgo y gestión escolar, calidad de la educación, planes de mejoramiento y uso de nuevas herramientas para el aprendizaje.
3. Establecer vínculos escolares entre establecimientos de Colombia y el Reino Unido e iniciar proyectos curriculares.



## 1.2 Estrategias y actividades del Proyecto SLANT en Colombia

Desde el inicio de la implementación de la propuesta (2007) hasta el presente, el proceso de desarrollo del Proyecto en Colombia por parte del British Council ha pasado por una etapa específica cada año, como lo ilustra la Gráfica 1. Las actividades se han venido diseñando tanto para responder a la evolución natural del proyecto como para apoyar a sus participantes en las distintas labores que han venido desempeñando.



Gráfica 1. Desarrollo del proyecto SLANT en Colombia

Tanto las estrategias como las actividades del proyecto se han llevado a cabo bajo la asesoría de los consultores: Melba Abril Rodríguez, gerente del programa de educación del British Council, John Hopkins, rector de Gwernyfed HighSchool en Brecon (Gales) y, en la etapa inicial, Adam Hewett, rector de Manor Park Primary School en Coventry (Inglaterra).

Los objetivos y directrices del Proyecto en Colombia incorporan principios, elementos y aportes tanto de la experiencia británica como de la colombiana. En su desarrollo, se ha implementado de tal forma que complemente y mejore procesos, conocimientos y prácticas ya establecidos, buscando así que enriquezca y fortalezca compromisos adquiridos y proyecciones acordadas con antelación. En esta labor se ha contado con la colaboración y asesoría de profesionales del MEN, provenientes de la Dirección de Calidad para la Educación Preescolar Básica y Media, la Subdirección de Fomento de Competencias y la Coordinación de Formación Profesional de Docentes y Directivos, quienes han proporcionado fundamentos de dirección y orientación con relación a las prioridades y el enfoque de la política educativa colombiana en lo que se refiere a la calidad de la educación.

En 2007 se llevaron a cabo talleres de sensibilización para los rectores de las 10 Instituciones Educativas seleccionadas para el piloto, en los que se abordaron entre otros temas fundamentales: la autoevaluación y el análisis escolar, se formularon sus planes de



acción, se planearon visitas de estos rectores a escuelas pares en el Reino Unido.

De igual manera, se definieron los compromisos de los rectores participantes, expresados substancialmente así:

- Junto con mi comunidad escolar, formular, ejecutar y evaluar un proyecto que brinde beneficios.
- Trabajar en equipo con todos los directivos participantes.
- Participar en las actividades del proyecto: visitas, talleres, monitoreo y evaluación.
- Participar en la elaboración de materiales para capacitar directivos.

En el 2008, se da comienzo formalmente al piloto del proyecto en Colombia con el desarrollo del programa de formación para los 10 rectores de las instituciones piloto en el Reino Unido, de 5 días de duración. Esta capacitación incluyó visitas a las 10 escuelas pares, 5 en Gales y 5 en Inglaterra, para observar sus dinámicas de trabajo y el rol del director como líder en los procesos de gestión escolar, en especial, en lo que se relaciona con los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Durante la visita, los rectores colombianos observaron prácticas británicas en: liderazgo; gestión escolar; papel y responsabilidades del rector; evaluación institucional y planes de mejoramiento; manejo de información, incluyendo el registro de logros y progreso de los estudiantes; desarrollo del currículo; capacitación continua de docentes, incluyendo aquellos recientemente graduados, profesores de apoyo y asistentes de clase, e implementación de proyectos a nivel nacional e internacional.

Los aprendizajes de los rectores cualificaron los planes de acción propuestos en 2007 y se materializaron en la implementación del proyecto en cada una de sus Instituciones Educativas, siguiendo un ciclo en donde a las actividades de formación sobre cada una de las temáticas de SLANT las sucedieron periodos de pilotaje debidamente acompañados y monitoreados por el British Council. A partir de este proceso se produce un primer material impreso con actividades y recursos para el mejoramiento de los procesos formativos, validados durante la evaluación de los pilotajes.

### 1.3 Proceso de preparación de tutores y diseminación

El proceso de preparación y diseminación comenzó en el 2009, con los 5 grupos de participantes. Esta etapa contempló diversas tareas:

- Los pilotos, por ejemplo, involucraron a colegas provenientes de Instituciones Educativas

afines, a quienes se les invitó a las actividades de formación en las que se compartieron conocimientos y resultados. Desde el Ministerio de Educación Nacional, a su vez, se presentó el proyecto a las 137 Escuelas Normales Superiores de Colombia y a 25 Instituciones Educativas del Chocó. En esta tarea, la Secretaría de Educación de Bogotá capacitó a los rectores y coordinadores del total de 369 Colegios Distritales; mientras que la Secretaría de Educación de Medellín, incorporó los resultados de los 5 pilotos a los rectores de sus 240 Instituciones Educativas.

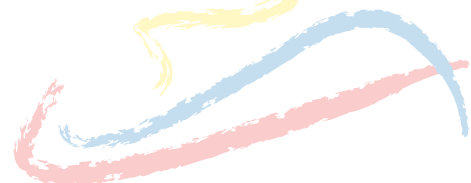
- La planeación de este año incluyó actividades de preparación de los pilotos para facilitar su labor como tutores. El equipo British Council, los rectores, coordinadores y docentes de las instituciones piloto pusieron en marcha un plan para realizar la etapa de diseminación. La labor se ejecutó en tres momentos, teniendo en cuenta tres componentes esenciales:

- En el primero, los tutores consolidaron sus experiencias y conocimientos sobre implementación y resultados, considerando dificultades, aciertos y retos; transmitiendo el mensaje de sus colegas con el propósito de informar, formar, motivar y apoyar a todas aquellas personas interesadas en el proyecto.
- En el segundo, se publicaron y se pusieron a disposición de los usuarios de la plataforma del proyecto los materiales, incluyendo la cartilla elaborada por los pilotos. Se hizo énfasis en su valía como herramientas no solo de implementación sino de formación, puesto que en ellos se incluyeron, entre otras ayudas, notas para el presentador, guías para talleristas y sugerencias sobre cómo y cuándo el directivo docente puede utilizarlos.
- Por último, se seleccionaron actividades a través de las cuales se puede evidenciar tanto el impacto del proyecto en la institución educativa como en sus actores. Se determinó además que una agenda modelo debe incluir: observaciones en el aula, conversatorios con docentes y grupos focales con estudiantes.

En el 2009, y durante la visita de los 10 rectores británicos a las Instituciones educativas piloto colombianas, se da inicio al trabajo de diseminación del proyecto en las 137 Escuelas Normales Superiores (ENS) con el desarrollo de talleres de sensibilización y capacitación inicial liderados por las instituciones del piloto.

El programa de formación para las ENS fue desarrollado desde el British Council por el equipo de los rectores, coordinadores y docentes piloto, en calidad de tutores, cada uno encargado de acompañar a un grupo de 14 Normales en el proceso de implementación del proyecto, por medio del contacto presencial y de manera virtual, a través de la red del Proyecto.

Adicionalmente, el equipo coordinador del Proyecto British Council-MEN comenzó un proceso de formación con un grupo de rectores y coordinadores de 24 establecimientos educativos de los municipios de Itzmina, Condoto, Riosucio y Belén de Bajirá en Chocó. Mediante la realización de un taller en dos de estos municipios, se desarrollaron los aspectos referidos a liderazgo escolar y autoevaluación, y se formularon planes de acción para la



implementación de estos aprendizajes.

En el año 2010, se concreta un acompañamiento de manera diferenciada por grupos:

1. Las instituciones del piloto, en las que se desarrollan las Clases hermanas.
2. Un grupo de 62 Escuelas Normales Superiores con mayor constancia en la implementación del proyecto, con las que se adelantaron dos talleres, visitas institucionales y foros en la red del proyecto, profundizando en los temas de observación en el aula por pares y facilitadores del mejoramiento (coaching and mentoring).
3. Un grupo de 75 ENS que participaron de manera intermitente en el proyecto, para las cuales se propusieron foros de discusión en la red del proyecto y se llevaron a cabo visitas institucionales por demanda, para sensibilizar a la comunidad y sugerir dinámicas y herramientas de trabajo con especial énfasis en la observación en el aula por pares.
4. El grupo de establecimientos educativos del Chocó, con los que se desarrollaron dos talleres y visitas institucionales, alrededor del trabajo colaborativo, la observación en aula por pares y algunas ideas preliminares sobre facilitadores del mejoramiento (*coaching and mentoring*).

Así mismo, es de anotar que con el grupo de 62 Escuelas Normales se hizo un trabajo importante para identificar, por un lado, casos de estudio, experiencias exitosas, con el ánimo de reconocer cómo ha sido interpretado y apropiado el proyecto en las nuevas instituciones vinculadas, que no participaron directamente de la formación en el Reino Unido y, por otro, mostrar experiencias prácticas a las instituciones que quieran vincularse, como motivación y herramientas adicionales de aprendizaje. En una convocatoria abierta a estas Instituciones educativas, se postularon 17 casos de estudio, de los cuales 6 fueron catalogados como más coherentes y pertinentes con los principios del proyecto, esto después de una visita de reconocimiento y un evento virtual donde se presentaron.

En 2011, en su quinto año de implementación, además del proceso de evaluación propio del proyecto SLANT, queda el reto para Colombia de continuar con el acompañamiento, hacer seguimiento al desarrollo de los planes de acción de los establecimientos educativos participantes, vincular nuevas instituciones en un proceso de expansión acompañado por las Secretarías de Educación y procurar la sostenibilidad de los aprendizajes del proyecto en las instituciones vinculadas hasta el momento.

## 1.4 Clases hermanas

Los vínculos entre los establecimientos educativos de Colombia y del Reino Unido, que ha facilitado el programa del British Council, han permitido enriquecer los procesos de aprendizaje que se dan en el aula al introducir la dimensión global en el currículo. Esto,



mediante proyectos y estrategias desarrollados en conjunto, que abordan temáticas de interés común, y en los que docentes y estudiantes de ambos países establecen un diálogo que contribuye a profundizar el conocimiento que se tiene de las culturas implicadas.

Los primeros dos núcleos de 5 participantes, con los que comenzaron los pilotos de SLANT de Bogotá y Medellín en el 2009, recibieron entre 2010 y 2011, dos visitas de los pares británicos. En esa oportunidad, se dio el intercambio en áreas de Inglés y Español; en esta última asignatura, se profundizó en literatura; se trabajó alrededor de las tradiciones; se recibió fundamentación en los proyectos sobre el medio ambiente, como fue el caso del reciclaje y se abordaron temas sobre la vida urbana, lo cual dejó una significativa impresión en todos los participantes. A 2011, se encuentran vinculadas otras 15 Instituciones Educativas, dentro de las que se cuentan cuatro Escuelas Normales Superiores.

### 1.5 Avances y logros

El Proyecto en su desarrollo se ha ido cualificando con la experiencia de los directivos participantes, las apreciaciones de consultores británicos y del equipo MEN – British Council que lo han coordinado, en relación con la delimitación de sus principios y componentes y la incorporación de estrategias de trabajo para el acompañamiento, la sostenibilidad y la expansión.

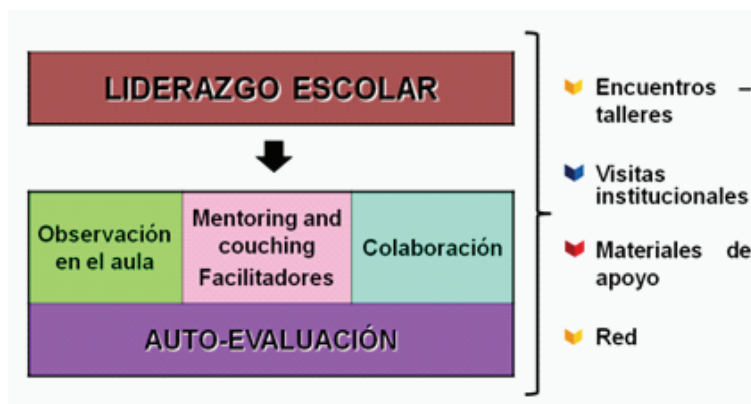
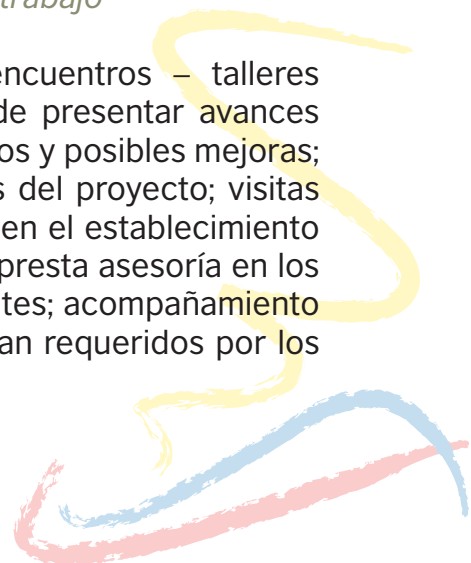


Diagrama 1. Principios, componentes y estrategias de trabajo

En relación con las estrategias de trabajo, se han incluido: encuentros – talleres presenciales con los directivos participantes, con los propósitos de presentar avances sobre la ejecución de planes de acción; reflexionar sobre los adelantos y posibles mejoras; desarrollar actividades académicas de profundización en los temas del proyecto; visitas institucionales, en donde se evalúa la implementación del proyecto en el establecimiento educativo, se reorientan las acciones contempladas en su plan y se presta asesoría en los aspectos pedagógicos y administrativos que se consideren pertinentes; acompañamiento a través de espacios virtuales sobre los temas del proyecto que sean requeridos por los



participantes, así como espacios de discusión propuestos por el equipo coordinador del proyecto British Council – MEN y la elaboración y difusión de materiales de apoyo, con herramientas, instrumentos y recomendaciones para la implementación de cada uno de los aspectos del proyecto en la Institución Educativa.

Los materiales del proyecto fueron definidos y desarrollados por directivos de las instituciones piloto basados en su propia experiencia como rectores y coordinadores de centros educativos colombianos y motivados por el contacto con modelos de liderazgo y gestión escolar británicos. Los materiales usados en conjunto ofrecen el mayor impacto puesto que tienen propósitos esenciales para la implementación del proyecto, en particular son:

1. *Informativos*: en su mayoría presentaciones por temáticas en donde se explican los principios y contenidos del proyecto. Constituyen una valiosa herramienta para dar a conocer el proyecto e iniciar su implementación.
2. *Formativos*: con enfoque específico en cada una de las temáticas. Acompañan los talleres, conferencias y eventos en donde se ofrece capacitación.
3. *Para facilitar la práctica*: específicamente la publicación titulada “Proyecto de Liderazgo Escolar: Mejorando la enseñanza y el aprendizaje en las Instituciones Educativas” (2009 y 2010) que es la herramienta que apoya su implementación.
4. *Para recolectar evidencia y sistematizar el uso de la información*: instrumentos que facilitan y simplifican el análisis de datos con el fin de poder hacer recomendaciones y proyecciones.

Además de estos elementos, se cuenta desde 2009 con un espacio virtual, una red configurada en la plataforma del British Council, con la intención de hacer sostenible el proyecto en el tiempo, propiciar espacios de acompañamiento y asesoría y para compartir experiencias, a pesar de la distancia geográfica entre los participantes. Este espacio ofrece posibilidades de trabajo académico mediante foros de discusión, difusión de materiales y documentos del proyecto que resultan de interés para las instituciones que implementan el proyecto. Actualmente, esta red opera virtualmente a través del portal de Colombiaaprende ([www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co)).

Los directivos formados en el Proyecto pueden dar cuenta de dos grandes procesos: el primero de ellos referente a actividades de socialización y el segundo a actividades de implementación. Las actividades de socialización, se orientan a informar a otros educadores (dentro y fuera de la Institución) sobre las temáticas y herramientas del Proyecto desde su experiencia como participante del mismo. En este proceso han sido receptores directos, rectores, coordinadores y docentes de 850 establecimientos educativos en Colombia. No se ha precisado la participación total en la que se incluirían aquellas personas que han sido capacitadas por los multiplicadores que participaron en programas del British Council, tal es el caso de las escuelas de prácticas adjuntas a las Escuelas Normales Superiores. Las





actividades de implementación son las acciones en las que se consolidan equipos en sus establecimientos educativos y se propician nuevas organizaciones y dinámicas de trabajo; en este sentido, en 72 de las instituciones participantes, incluidas las 10 del piloto, se considera apropiado el proyecto, según lo evidencian los resultados alcanzados.

En marzo del 2009, el British Council comisionó al Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEAE) de México la evaluación del proyecto SLANT en los 8 países latinoamericanos en donde se ha implementado. Directivos, docentes y estudiantes de las diez instituciones educativas en Bogotá y Medellín participaron en entrevistas, grupos focales y el diligenciamiento de encuestas, brindando así la información necesaria para la evaluación.

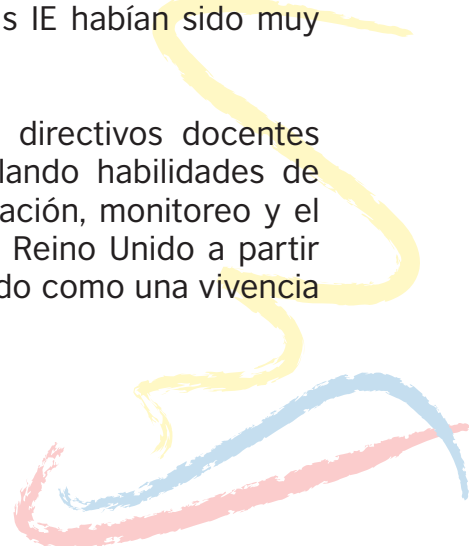
En cuanto a cambios positivos en los establecimientos educativos generados por su participación en SLANT, tanto los directivos como los docentes estuvieron de acuerdo con reportar buenos resultados en las prácticas pedagógicas, administrativas y en el mejoramiento del ambiente de trabajo en donde se tornó importante promover el intercambio de puntos de vista y estrategias de acción con otros colegas.

Los dos grupos también coincidieron en afirmar que inspirados por SLANT, y con la colaboración del cuerpo de docentes y de la comunidad escolar, pudieron crear programas para diagnosticar las necesidades relacionadas con la formación de los docentes en el trabajo colegiado.

Por su parte, los estudiantes, que evidenciaron una buena percepción de su Institución Educativa, reportaron estar muy satisfechos con sus docentes, considerando significativo, en especial, el nivel de participación de los padres de familia en los procesos de aprendizaje.

En el 2010, el British Council realizó la evaluación de metas alcanzadas a largo plazo por parte de sus proyectos de educación dentro de los cuales se encuentra SLANT. En este año ya se había incrementado el alcance del proyecto en cuanto a la variedad de profesionales de la educación involucrados y el número de participantes. Se contó con 9 rectores, coordinadores y docentes de las instituciones educativas piloto. Desde el Ministerio, por su parte, se estaba trabajando con varias dependencias y los coordinadores de los pilotos ya ejercían su papel como tutores. De este modo, profesionales del Ministerio y la Secretaría de Educación de Medellín, por ejemplo, participaron en la entrevista telefónica centralizada en los beneficios personales e institucionales. Todos reportaron haberse beneficiado de manera significativa, y a su vez, se observó que los cambios en las IE habían sido muy provechosos.

En resumen, desde el punto de vista personal, los directivos y directivos docentes manifestaron haber incrementado su propia motivación, desarrollando habilidades de liderazgo de gran impacto institucional, desde la evaluación, planeación, monitoreo y el trabajo en equipo. El intercambio de experiencias con colegas del Reino Unido a partir de las visitas recíprocas entre colegas de los dos países fue calificado como una vivencia enriquecedora y significativa.



En cuanto a la Secretaría de Educación de Medellín, el aprendizaje vino a través del acompañamiento puntual y continuo llevado a cabo por el British Council en particular en los eventos de capacitación liderados por el consultor galés John Hopkins.

El proyecto *Clases hermanas* se ha ido estableciendo entre los pilotos y se ha realizado la primera visita de estudiantes galeses a sus pares en Medellín. En la mayoría de las Instituciones Educativas la práctica de la observación en el aula por pares se ha incluido en la labor diaria.

En correspondencia con lo expuesto, el Ministerio de Educación reportó cambios positivos en las IE basados en el impacto que tuvo el hecho de trabajar con toda la comunidad escolar, no únicamente con los directivos y directivos docentes. También destacó la labor del British Council, por la pronta y efectiva respuesta a las necesidades de los participantes a medida que el proyecto evolucionaba, proponiendo soluciones innovadoras en cuanto a contenidos, diseño de materiales y estrategias para ampliar la cobertura.

Desde la Institución Educativa, el Proyecto SLANT elevó la conciencia entre los docentes sobre su papel como líderes en la construcción de aprendizaje; se establecieron relaciones profesionales con colegas y estudiantes del Reino Unido, a través de las cuales se ha venido enriqueciendo la enseñanza del currículo, incrementando el interés por aprender y usar el idioma inglés y las nuevas tecnologías. Los docentes manifestaron que al cambiar de actitud y al desarrollar nuevas estrategias de enseñanza en el aula, se ha ido mejorando el comportamiento, la disciplina y el manejo de conflictos entre los estudiantes.

Los entrevistados afirmaron que la intención y metodología del proceso de observación en el aula por pares, propuesto por el proyecto SLANT, ha sido el elemento más exitoso del proyecto, pues ha proporcionado los mayores beneficios a quienes han participado en el mismo, en razón del potencial que tiene para generar nuevas ideas y procesos pedagógicos y de gestión pertinentes.

Las instituciones educativas del piloto SLANT establecieron a su vez una relación profesional de apoyo mutuo y colaborativo que se ha mantenido a través de reuniones periódicas y que se ha fortalecido a medida que el papel de sus actores ha ido evolucionando.

Finalmente, en el 2010, con la participación de la Secretaría de Educación de Medellín se hizo una actividad evaluativa para determinar, entre otros aspectos, el impacto de SLANT en las IE. Al respecto, rectores y coordinadores de las cinco instituciones del piloto<sup>1</sup> precisaron lo siguiente:

1. Mejoramiento de la calidad del aprendizaje y la enseñanza en el salón de clase para beneficio de todos los estudiantes, docentes y de la institución. A partir de la reflexión, la autoevaluación y la planeación planteados por SLANT, en las IE piloto se logró incrementar la motivación y el interés por renovar y fortalecer el quehacer pedagógico diario.

<sup>1</sup>IE Benedikta Zur Nieden, IE Benjamín Herrera, CEFA, IE Gabriel García Márquez e INEM José Félix de Restrepo.

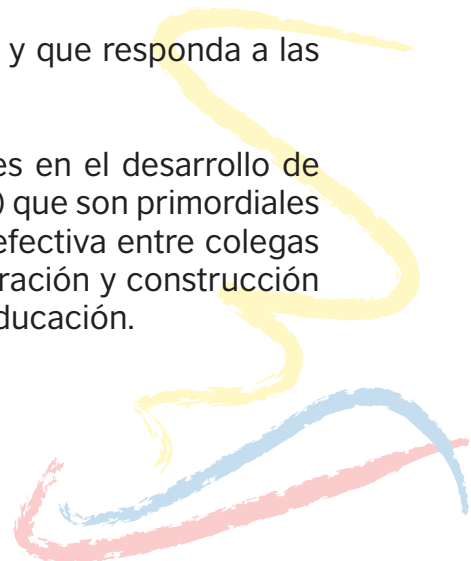
2. Replanteamiento de la importancia y significado de la evaluación como un proceso enriquecedor, saludable, que fortalece y potencia a la Institución Educativa, puesto que es un proceso participativo que contribuye a un mejoramiento permanente, sostenible e inclusivo.
3. Desarrollo de habilidades y aplicación de principios y estrategias de liderazgo con el propósito de alcanzar altos estándares en todas las áreas de gestión.
4. Aplicación de estrategias de acompañamiento y apoyo propuestas por SLANT tales como la observación de la práctica entre pares, el *coaching* y la mentoría y el trabajo colaborativo, han llevado a los docentes del piloto a apropiarse de su desarrollo profesional.
5. Adopción y adaptación de las herramientas del proyecto SLANT con el fin de sistematizar procesos de calidad.
6. Reconocimiento tanto propio como entre colegas, así como por parte de los estudiantes, de la riqueza, variedad y calidad de las prácticas pedagógicas que ofrecen los profesionales de la IE, las cuales consideran deben socializarse íntegramente con la comunidad educativa.

## 1.6 Principios y componentes del Proyecto SLANT en Colombia

SLANT está dirigido a apoyar a directivos y directivos docentes en dos aspectos esenciales de su trabajo:

- La promoción de una educación de alta calidad mediante la administración pertinente de la enseñanza y el aprendizaje que permita hacer efectivo el potencial de todos los estudiantes.
- El fomento de una cultura que promueva la excelencia, la igualdad y que responda a las necesidades y expectativas de todos los estudiantes y los docentes.

En este sentido, SLANT acompaña a directivos y directivos docentes en el desarrollo de estrategias y habilidades profesionales en seis áreas (ver Diagrama 2) que son primordiales para el eficaz desempeño como líderes escolares. La colaboración efectiva entre colegas en torno a acciones pertinentes y permanentes contribuye a la valoración y construcción de una cultura de la excelencia y del mejoramiento continuo de la educación.



De esta manera, el desarrollo profesional en las áreas de liderazgo y gestión escolar, la elaboración y ejecución de planes conjuntos de mejoramiento y el uso adecuado de nuevas herramientas ha fortalecido los procesos de enseñanza-aprendizaje, haciendo del intercambio de experiencias entre docentes y expertos de Colombia y del Reino Unido una valiosa estrategia de realimentación y crecimiento profesional e institucional.



Diagrama 2. Habilidades desarrolladas en los directivos docentes

Cada uno de estos seis aspectos contempla:

### 1. Forjar el futuro

El propósito es alcanzar un mejoramiento sostenible por medio del trabajo conjunto del directivo docente, el consejo directivo y la comunidad educativa en general, orientado a crear una visión compartida y un plan estratégico común que inspiren y motiven a estudiantes, docentes y a todos los miembros de la institución. Con ello, se facilita la creatividad, la innovación y el uso de tecnologías de la información y la comunicación en un trabajo que compromete a todos con la excelencia y la equidad.

### 2. Dirigir la organización

Crear un ambiente de aprendizaje eficiente y seguro con base en procesos rigurosos de autoevaluación, que posibilitan el reconocimiento y el uso de resultados para construir y emprender procesos efectivos de mejoramiento. Esto implica construir capacidad de trabajo, desarrollar estructuras y procesos organizacionales que reflejen la visión y los propósitos institucionales, y sobre todo, el logro de una motivación permanente por pertenecer a la institución y trabajar por ella.

### 3. Liderar el aprendizaje y la enseñanza

Las acciones en este ámbito se encaminan a crear una cultura exitosa, de alta calidad, renovada y fortalecida por el seguimiento de los procesos y la verificación y análisis de los resultados del aprendizaje. Con ello se busca que los estudiantes desarrollen sus

competencias de forma entusiasta, pertinente, autónoma y comprometida, siempre en el sentido de aprender para toda la vida. Las acciones se enfocan por tanto al logro de las metas de la Institución Educativa, de tal forma que el trabajo es consecuente con el horizonte institucional y con la búsqueda de la excelencia. El aprendizaje de los estudiantes está en el centro de la planificación escolar, lo que implica el diseño de metas de aprendizaje claras con indicadores estables y concretos, que finalmente apuntan a la construcción de políticas educativas innovadoras y pertinentes. Esto conlleva la definición y desarrollo de acciones que favorezcan el acceso, la permanencia, la evaluación y la promoción de los estudiantes con procesos de desarrollo desde el ser, el saber, el saber hacer y el saber vivir con otros.

#### *4. Desarrollarse a sí mismo y trabajar con los demás*

Contempla construir una comunidad que aprende, abierta a la innovación y al espíritu colaborativo, en la que es posible que todos alcancen sus metas y aspiren a lograr estándares altos a través del desempeño y los procesos de desarrollo profesional continuo. Su meta es conformar comunidades profesionales de aprendizaje basadas en el respeto mutuo y la colaboración. Promover el desarrollo profesional de los docentes desde la motivación, la animación y la disposición de recursos y tiempos para que éstos estén motivados de forma permanente por el mejoramiento y el crecimiento.

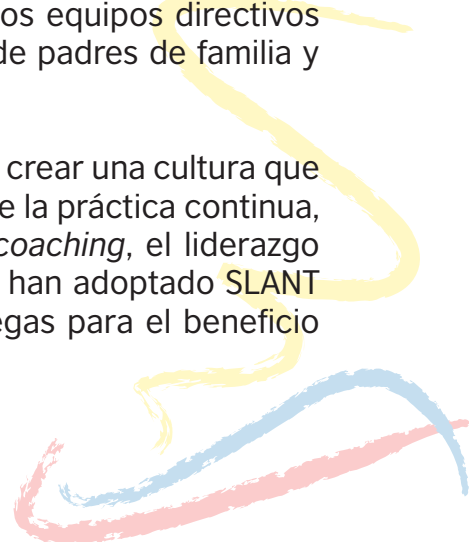
#### *5. Fortalecer a la comunidad*

Esta área facilita el engranaje entre la comunidad educativa y la comunidad externa, incluyendo a los padres de familia, con el fin de asegurar la igualdad y materializar las expectativas de sus integrantes mediante la educación. Esto exige que el currículo escolar se actualice acorde con las necesidades, expectativas y realidades de los estudiantes, con los desarrollos científicos y tecnológicos y el devenir de cada una de las disciplinas que hacen parte del pensum académico. Implica el apoyo a la familia para lograr el bienestar de los niños y jóvenes.

#### *6. Garantizar la responsabilidad*

Busca habilitar a otros para que asuman con responsabilidad el mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece en el establecimiento educativo. Para ello se parte del diseño de experiencias de autoevaluación institucional y la instalación de prácticas de seguimiento y valoración de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y en general, de cada uno de los procesos de gestión de la Institución Educativa. Se encarga de verificar la consolidación de una visión compartida entre los actores de la comunidad educativa, partiendo de la identificación de metas, sueños y aspiraciones de los equipos directivos y docentes para estar en sintonía con los intereses y expectativas de padres de familia y estudiantes.

En el Proyecto SLANT el liderazgo se apoya en la autoevaluación para crear una cultura que automáticamente busque regenerarse desde su interior por medio de la práctica continua, consistente y amplia de la observación en el aula, la mentoría, el *coaching*, el liderazgo escolar y el trabajo colaborativo. Es evidente que los docentes que han adoptado SLANT han abierto las puertas del aula al diálogo enriquecedor entre colegas para el beneficio





de los estudiantes y el crecimiento profesional del docente, lo que en definitiva genera un impacto que resulta esencial en el mejoramiento institucional.

Los contenidos del proyecto desarrollan cinco temáticas que facilitan que la comunidad educativa le dé una mirada puntual, directa y objetiva a los procesos seguidos, con el fin de proponer cambios prácticos en los mismos.

Las temáticas de SLANT son:

### *1. Liderazgo - mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje*

Contextualiza los principios del proyecto a partir de las seis áreas mencionadas (ver Diagrama 2.) que fundamentan el liderazgo de los directivos docentes (rectores y coordinadores), para que desarrollen efectivamente habilidades integrales en todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Se busca así propiciar una excelente administración de los procesos de enseñanza-aprendizaje a partir de acciones que optimizan el ejercicio gerencial. Esto, en últimas, mejora el papel que cumplen en la distribución y manejo adecuados de los recursos materiales, financieros y del talento humano, lo que a la postre permitirá desarrollar el potencial máximo de los actores escolares, desde una postura fortalecida por el dinamismo, la formación y el talento profesional, la flexibilidad, la capacidad de inspiración, el apoyo y el ejemplo.

### *2. Autoevaluación de los procesos de aprendizaje*

Las estrategias invitan a la reflexión y autoevaluación a partir de cuatro preguntas claves: ¿Cómo nos está yendo?, ¿Cómo lo sabemos?, ¿Qué vamos a hacer ahora? y ¿Cómo haremos para que todos hagan su parte? Con ello se constituye una mirada interna de los procesos institucionales que permitan identificar aquellas prioridades para hacer cambios institucionales en las acciones de cada uno de los actores desde sus funciones y competencias.

El procedimiento no se reduce a la sola instrucción de resolución de la pregunta, sino que direcciona el planteamiento de otros interrogantes más que indican la capacidad de búsqueda permanente que favorezca la toma de decisiones escolares a partir de secuencias de seguimiento, entre otros ámbitos: a los aprendizajes escolares de los estudiantes, a las prácticas pedagógico-didácticas de los docentes y de aquellas de tipo directivo-administrativo de los directivos, para garantizar la instalación de acciones de mejoramiento de aquellas instancias o situaciones que estén bajos en sus procesos de desarrollo. La pregunta por el mejoramiento debe ser permanente, sistematizada, tomada siempre como referente para las acciones que se realizan en favor del crecimiento profesional e institucional, y que se asumen en el plan de mejoramiento que implica a su vez uno de seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos desde su aplicación.

### *3. Colaboración para el mejoramiento escolar*

Apoya el trabajo conjunto de individuos, equipos e instituciones educativas, lo que permite compartir experiencias, genera nuevas ideas y reduce cargas de trabajo. Esta dinámica desarrolla un compromiso compartido por la búsqueda de la excelencia en todos los actores que va desde la resolución compartida de problemas a la producción colectiva de

recursos para que la experiencia de cada integrante se ponga a disposición de todos, se reduzca el trabajo, se logre la optimización de recursos y la efectividad de las acciones. Los beneficios inmediatos están en la confianza en las decisiones institucionales, la confianza en las opiniones dadas, el desarrollo de sentido de pertenencia y participación, la definición y seguimiento de pautas claras, el apoyo entre colegas y compartir tareas y acciones educativas.

Este proceso se desarrolla en cuatro niveles: iniciación, desarrollo, profundización e inserción y puede hacerse entre docentes, directivos docentes, estudiante-estudiante, docente-estudiante, institución-institución. En la primera los implicados son motivados a colaborar y a compartir estrategias de enseñanza, de aprendizaje y de fomento a la convivencia de los estudiantes y el desarrollo de habilidades y capacidades de trabajo en equipo, debate e intercambio de ideas a partir de experiencias de formación. Continúa con la identificación y análisis de problemas y situaciones que son objeto de estudio de trabajos investigativos que permiten la sistematización, la reflexión, y el aporte para la solución de las problemáticas detectadas. La puesta en práctica de los procesos colaborativos implica una planeación previa entre los distintos actores que finalmente se insertan en su desarrollo, y hacen seguimiento y valoración a los resultados obtenidos.

#### *4. Facilitadores del mejoramiento – coaching y mentoría-*

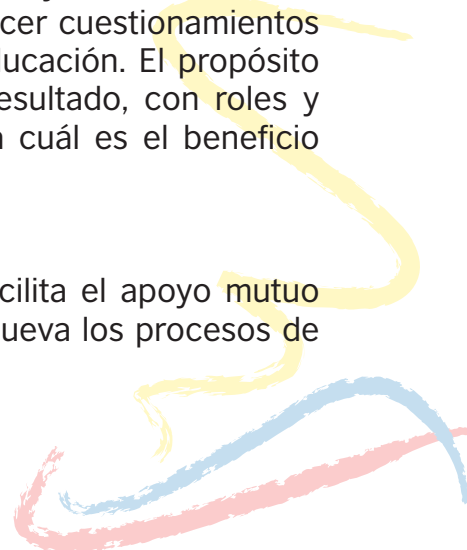
Se constituye en un acompañamiento que facilita el desempeño y el aprendizaje entre colegas-facilitadores y aprendices, y que genera así mismo motivación y acciones decisivas para lograr un mejoramiento sistemático y sostenible del proyecto educativo en la comunidad implicada.

La cultura de *coaching* y mentoría permite cualificar y fomentar el desarrollo profesional de quienes participan, ayuda a la adaptación de nuevos papeles, permite conservar el personal idóneo, genera responsabilidad, apoyo solidario y promueve la capacidad para tomar decisiones y enfrentar los riesgos que ello pueda acarrear.

Es importante también que todos estén capacitados, tanto en lo técnico como en lo teórico-práctico, para que comprendan el sentido del proceso, su estructura; respeten acuerdos de confidencialidad y que además se disponga del lugar apropiado que permita hacer uso de las competencias que la inteligencia emocional brinda. Todo ello sobre la base, por una parte, de una formación ética que propicie la construcción de relaciones humanas, profesionales y sociales sólidas, y por otra, el desarrollo de una actitud y un obrar críticos, consecuentes, respetuoso de los demás, pero a la vez, capaz de hacer cuestionamientos oportunos y efectivos para el mejoramiento de la calidad de la educación. El propósito por tanto debe ser claro, orientado a la obtención de óptimos resultado, con roles y responsabilidades precisos dentro de la estrategia que contempla cuál es el beneficio mutuo e institucional.

#### *5. Mejorando la enseñanza y el aprendizaje en el salón de clase*

El desarrollo de esta temática enriquece la labor pedagógica y facilita el apoyo mutuo entre profesionales trabajando en pares o triadas. Esta práctica renueva los procesos de



reflexión, autoevaluación, realimentación y planeación del desarrollo profesional continuo. La observación por pares lleva a la formalización de los espacios de conversación académica y profesional de los docentes e implica una confianza profesional entre los observados: tanto desde lo personal como desde los desarrollos académicos y profesionales de quienes interactúan. Implica que un colega visite los ambientes de aprendizaje de otro, quien bajo un pacto inicial y un cronograma voluntario, hace registro de lo visto tanto en el desarrollo de las clases como de los procesos de planeación. Se permite la escucha y mirada desde lo observado para luego realizar un proceso de realimentación que no admite miradas de supervisión y calificación sancionatorias, puesto que predomina el diálogo académico constructivo que ayuda a la resolución de situaciones que dificultan el trabajo pedagógico-didáctico.

Implica una organización institucional que desde lo administrativo, favorezca el desarrollo de la actividad con espacios para la autoevaluación, en los que el docente pueda identificar en qué lugar está y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Se promueve de esta manera la auto-reflexión, el trabajo colaborativo, la consolidación de evidencias a partir del acuerdo que se hace entre los implicados, sobre cuál va a ser el centro de la observación. La observación por pares implica la confidencialidad y la discreción, el respeto por los tiempos establecidos, la dedicación a un aspecto puntual en cada observación, de tal forma que sea un proceso constructivo y de aprendizaje para los dos profesionales. Es de señalar que su desarrollo lleva implícitas varias etapas que implican:

- *Preparar*: qué es lo que se va a observar y cómo prepararse para ello. Debe existir un acuerdo sobre el aspecto en el que se centrará, definir el instrumento con el que se va a recoger la información (escritos, preguntas clave, cámaras y video cámaras), cómo se va a informar a los estudiantes sobre el proceso llevado y recibir una copia de la planeación de la clase.

- *Observar*: requiere de una disposición etnográfica sin intervención directa, interferencias ni aportes desde el observado (a no ser que la participación se haya planeado y acordado antes de la observación).

- *Realimentar*: se da después del ejercicio de observación, lo antes posible. Permite la evaluación de lo observado y enfocarse en el impacto y los resultados para el aprendizaje de los estudiantes, teniendo como base el escrito de planeación pactado inicialmente, basados en el aspecto que se acordó verificar. Identifica las fortalezas, las buenas prácticas del docente observado, y da la oportunidad de replantear y reorientar los aspectos, los métodos, los procesos, las estrategias que se encuentran desfavorecidos para finalmente sugerir recomendaciones de mejoramiento.

- *Planear acciones*: todo este recorrido debe desembocar en un plan de acción que identifique acciones puntuales y realistas.

Es claro que el recorrido dado a partir de la implementación de las estrategias del Proyecto SLANT, vistas de manera integral, encauzan las acciones institucionales al ofrecimiento de





una educación de calidad, basada en el desarrollo de actitudes de liderazgo, sentido de pertenencia, búsqueda de la excelencia y disposición al trabajo en equipo en los actores escolares, lo que, finalmente, promueve la creación de una cultura del mejoramiento continuo.





## 2. PROYECTOS PILOTO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

### 2.1 Una reflexión en torno al Proyecto SLANT

Jacqueline Velásquez \*  
CEDID San Pablo  
Bogotá

En nuestra labor como docentes tenemos la obligación de mejorar cada día, tanto para crecer personal y profesionalmente como para brindar a nuestros estudiantes una mejor formación acorde no solo con sus necesidades y expectativas, sino también con las exigencias que hoy imponen los tiempos cambiantes.

En este sentido, el proceso de implementación del Proyecto SLANT nos ha brindado la oportunidad de hacer un alto en el camino para revisar nuestro trabajo y analizar si realmente ha dado los resultados que nos proponíamos en un comienzo. Hemos reflexionado, desde el momento mismo que decidimos ser docentes hasta el día de hoy, sobre nuestro trasegar, nuestro papel y nuestra responsabilidad como formadores. Así, hemos ido detectando muchas fortalezas que han sido nuestra mejor arma; pero también, hemos reconocido debilidades que nos han brindado la posibilidad de ejercer la autocrítica, la innovación y la saludable rectificación. Esta experiencia formativa nos ha dado la ocasión de reconocer que hay que aceptar que a veces nos hemos habituado, por no decir acomodado, a transitar mucho tiempo por un solo camino; quizás por temor o tal vez por las dificultades que se nos presentan con tanta frecuencia en el devenir de la sobrevivencia; aunque valga la pena advertirlo, siempre hemos mantenido una actitud positiva.

Desde el comienzo, la proyección y los alcances de la propuesta parecían propios de una utopía, porque era el inicio de un proyecto a partir de un contexto muy distinto al de la propuesta misma. Esta consideración tiene su razón de ser, dadas las características de los grupos y contextos del ámbito inglés. Tal vez con muchos más recursos de los que nosotros tenemos y con situaciones sociales que no se asemejan en nada a las de nuestros estudiantes y a las de nosotros mismos como docentes.

De este modo, al comenzar a trabajar en la propuesta, me di cuenta de que es posible mejorar, hacer cambios, aprender de experiencias de compañeros, compartir muchos conocimientos, eliminar prejuicios, prevenciones, actitudes y acciones tan innecesarias como equívocas, y a cambio de ello, cualificarse y fortalecerse con el trabajo colaborativo, reflexivo, crítico, abierto a los retos y a la transformación individual y colectiva. Así, en nuestro medio, con nuestros recursos y con nuestras vivencias particulares, creemos y esperamos hacer muchísimo más por nosotros para ser en conjunto cada día mejores. En lo personal, y en lo posible, seguiré con el proyecto porque sé que éste será muy útil para mí, mis colegas y mis estudiantes.

\* Docente de Humanidades

## 2.2 SLANT en Colombia: una experiencia de liderazgo escolar para el fortalecimiento institucional en el Colegio Antonio Van Uden I.E.D.

Janneth Gómez Bejarano  
Colegio Antonio Van Uden IED  
Bogotá

Es importante reconocer que para la mayoría de colombianos, en particular para el sector docente, se ha ido incrementando la resistencia a la adopción de procesos, programas o ideas de otros países, que a primera vista se podría pensar desconocen la realidad nacional, las costumbres, características y necesidades del nuestro pueblo. En este sentido, es necesario advertir que en ningún momento SLANT se ha presentado como un modelo o estrategia a seguir en el ámbito educativo de manera impositiva. Por el contrario, siempre se ha presentado como una estrategia adaptable a las diferentes realidades y necesidades institucionales de las comunidades educativas y los entornos donde desarrollan sus procesos formativos, que en el caso del Colegio Antonio Van Uden se centra en Bogotá. Con base en lo anterior, el Proyecto se adoptó e implementó a partir del reconocimiento de sus alcances y bondades que permitían revivir una estrategia tan conocida pero poco usada por los docentes como era la del aprendizaje por imitación.

Está claro que uno de los principales procesos a través del cual aprendemos es la imitación. Según los expertos nacemos sin saber imitar, pero a medida que crecemos, vamos perfeccionando esta capacidad; con lo que, en últimas, cada vez imitamos más y mejor. Según esto, se puede afirmar que cualquier conducta (las buenas y las no tan buenas) se puede originar en este acto humano, de hecho, es factible deducir que el comportamiento del adulto puede haber tenido como origen la imitación de una conducta previamente observada.

En este sentido, SLANT se convierte en la alternativa para que los docentes observen e imiten buenas estrategias, metodologías y/o procesos de enseñanza y aprendizaje, lo que significa que las deficiencias observadas también tienen una importancia en la medida de que, por una parte, se evite imitarlas, y por otra, al identificarlas y reconocerlas, se puedan sugerir estrategias para superarlas. Esto implica lograr una auto y una heteroevaluación permanentes, que redunden en beneficio del estudiante y del docente, esto es, en el mejoramiento de los resultados de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en el ámbito escolar.

Es preciso señalar que no fue fácil la implementación del proyecto, ya que existían situaciones y factores que impedían el encuentro entre docentes, la retroalimentación y hasta la misma observación. Basta mencionar, por ejemplo, situaciones de aulas con 40 y hasta 45 estudiantes; docentes con cargas académicas completas, sin espacios libres; dificultades para que los tiempos de los docentes y de los *coachs and mentors* coincidieran; recelo y resistencia por parte de algunos docentes para aceptar que se puede aprender del par. Pese a todo ello, entre quienes quisieron experimentar a voluntad hubo grandes avances,

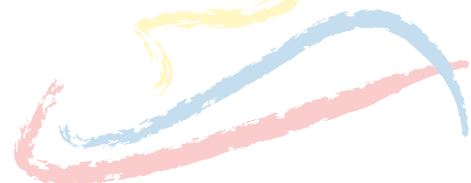
como es el caso del enriquecimiento a partir de la autoevaluación, el aprendizaje que brinda compartir con otros las experiencias exitosas, la orientación para el mejoramiento de las prácticas docentes, el replanteamiento de metodologías y didácticas en el quehacer diario, la posibilidad de escuchar al par sin acudir a la censura, y más bien, con el propósito de construir y aportar.

En este sentido, se puede aseverar que la adopción e implementación del proyecto son factibles para cualquiera de los niveles escolares que trabajan las IE de Bogotá. Esto en razón de que brinda, entre otras posibilidades, la oportunidad de adaptar el material a las necesidades, promueve en los docentes el desarrollo de conocimientos y habilidades en el arte de escribir sobre su quehacer de manera crítica. Esto, a su vez, puede convertirse en una herramienta importante para la formación docente, en especial, para los nuevos docentes del Decreto 1278, a quienes la norma les exige “un auto seguimiento de los procesos educativos, que llevan a cabo, con acciones y resultados que sean demostrables, medibles y evidenciables”.

Es un hecho que para dar inicio a un proyecto de alto impacto como puede llegar a ser el SLANT, es necesario contar con el aval y el liderazgo de las directivas. Al respecto, es de anotar que en el Colegio Antonio Van Uden la implementación del proyecto afrontó dificultades, porque la época en la que comenzó en Bogotá, coincidía con la evaluación “sancionatoria” propuesta por el Estado, lo que hizo que los docentes, en un primer momento, consideraran que éste era otro instrumento o medio de evaluación del trabajo docente.

Pese a las dificultades, a las que se suma cierta apatía por parte de los docentes y otros directivos, se emprendió, casi que sigilosamente su aplicación, haciendo uso de algunas de las estrategias propuestas en la cartilla y generando otras que favorecían a la comunidad vanudista. Fue así como al poco tiempo de puesto en marcha el proceso, la señora rectora y la coordinadora, líderes del proyecto, comenzaron a ver los primeros beneficios del mismo. De esta forma, se contó con información veraz, real, sobre el equipo de docentes con el que se contaba, al igual que se pudo comprender a los docentes y contar con todas las fortalezas evidenciadas en ellos.

Simultánea y coyunturalmente se venía trabajando en algunos proyectos con el Consejo Británico, con el fin de fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje en el colegio, lo que permitió la apertura de casi todos los docentes integrantes del Departamento de Humanidades, quienes de forma oportuna llevaron a cabo observaciones siguiendo las propuestas de la cartilla. Con base en ello, se pudo mostrar que era evidente que cada uno de ellos aprendía de su par, generando en este grupo de docentes una sana competencia por mejorar en las metodologías para la enseñanza de la segunda lengua, que de forma directa benefició a los estudiantes. Se pudo persivir en estos docentes una creatividad y un deseo enormes por mejorar, superar o igualar a su colega; al mismo tiempo, algunos docentes de otras áreas del aprendizaje en la secundaria quisieron observar a sus compañeros, con la finalidad de detectar las estrategias empleadas para trabajar exitosamente con un grupo o curso específico, o a la vez, con un estudiante en particular. Para aquel momento, luego



de un año de implementación, los docentes veían en el proyecto la forma más eficiente, honesta y práctica de darle a conocer a sus colegas las posibles falencias al desarrollar sus clases. El nivel de primaria no se quedó atrás. Algunos docentes, iniciando por los de Inglés, también efectuaron observaciones de clase con la finalidad de intercambiar metodologías de enseñanza. Sin embargo, los tiempos del docente de primaria son muy limitados, ya que las dinámicas de trabajo con los estudiantes por edad y por organización y hasta por tiempos de duración de la jornada son diferentes, lo que dificultó su apropiación adecuada.

Es preciso tomar en cuenta que el Colegio Antonio Van Uden, al inicio del 2009, vivió un cambio crítico en su administración, debido a que la señora rectora que venía dirigiendo desde hacía varios años, tomó la decisión de retirarse del magisterio, lo que en gran medida truncó la proyección del SLANT, pues limitó su aplicación. Solo hasta finales del 2009, con la llegada de un nuevo rector, se pusieron al día tareas que quedaron pospuestas durante el tiempo en que el colegio no tuvo rectoría. Para la época, conocían del tema y seguían interesadas en seguir el proyecto la coordinadora y la docente, pero como estaban ubicadas en la misma sede del colegio, esto impedía promover su seguimiento en otras sedes. Al finalizar Marzo de 2010, la coordinadora que implementó, manejó y lideró el proceso cambió de institución en virtud de un traslado por solicitud propia.

Es necesario reconocer que en el contexto colombiano se dan situaciones negativas muy particulares que se han venido enraizando con el paso de los años, se podrían mencionar entre otras: el temor y la prevención a la evaluación, al cambio de paradigmas, a compartir experiencias, a la crítica, a perder empoderamiento ante los estudiantes o el gremio; u otras situaciones igualmente nocivas como el celo profesional, la falta de costumbre de autoevaluarse y de escribir o de registrar sistemáticamente los procesos de su quehacer. Todo lo anterior y otras variables que se le pueden agregar como la necesidad de no perder el trabajo, han dificultado en buena parte el proceso de la implementación del SLANT.

Sin embargo, en cada colegio existen grupos de docentes dispuestos al cambio, docentes motivados y decididos a asumir nuevas experiencias, son los que en últimas configuran los grupos base y que por fortuna dan continuidad al proyecto. En este sentido, es de advertir que no necesariamente hay que contar desde un inicio con el 100% de los docentes, sino que paulatinamente el grupo se irá ampliando en la marcha, con los interesados que voluntaria y decididamente se adhieren al proyecto.

Hay que decir de igual forma que este proyecto puede probarse en diferentes estamentos de la comunidad. Un ejemplo de ello, es el grupo de administrativos. En este grupo hubo cambio de roles y funciones que fueron aprendidas y mejoradas. Lastimosamente este proceso no se llevó hasta el final ni tuvo la rigurosidad que se dio en el equipo docente.

Dentro de los procesos vivenciados en SLANT es valioso destacar el hecho de poder realizar talleres con otras instituciones del país, lo que ha permitido retroalimentar el proceso que se lleva en cada colegio; sin embargo, no deja de ser una limitante de peso, la falta de tiempo para compartir la experiencia vivida y acompañar a otros colegios en la implementación



y en el recorrido de nuevas experiencias que enriquezcan el proyecto. Igualmente, hay que mencionar que la implementación de experiencias entre docentes y/o estudiantes a través de *conecting clasrom*, ha abierto nuevos horizontes dentro del proceso enseñanza-aprendizaje y muestra nuevas formas de comunicación a través del manejo y uso de las TIC y de otros medios tecnológicos a los cuales acceden los estudiantes con facilidad y gran motivación, lo que de una forma directa le suma más bondades al proyecto SLANT. Para finalizar, es preciso reconocer el apoyo permanente del Consejo Británico en todo este proceso.

### 2.3 Proyecto SLANT: una posibilidad de intercambio cultural y educativo para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje

Fanny Mora de Ruiz\*  
Colegio Villemar El Carmen  
Bogotá

El proyecto SLANT, *Liderazgo Escolar y Nuevas Herramientas para el Aprendizaje*, encaminado al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje en los colegios públicos se inició en Colombia con la asesoría del British Council. Comenzó con 5 colegios de Bogotá y 5 de Medellín, a partir del desarrollo profesional de directivos y docentes en las áreas de liderazgo y gestión escolar. Así, mediante la realización de un diagnóstico o evaluación de calidad de la educación, se dio comienzo a la implementación de planes de mejoramiento y uso adecuado de las nuevas tecnologías.

Para el caso de Bogotá se convocó a los rectores escogidos por la Secretaría de Educación del Distrito. Posteriormente, se realizó la presentación del Proyecto mostrando su alcance y explicando la forma como se desarrollaría. Los rectores convocados respondieron unánimemente con el compromiso de implementarlo en cada una de las instituciones.

Los objetivos planteados por el proyecto para Colombia están dirigidos al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje en la práctica cotidiana del docente y directivo docente, tomando en cuenta como elementos importantes para alcanzarlo: el liderazgo y el desarrollo de habilidades y actitudes para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación escolar.

El Proyecto propuso una colaboración estrecha con los rectores británicos a largo plazo, en el área de formación de directores de escuelas como líderes efectivos y, así mismo, estableció vínculos entre colegios de Colombia y el Reino Unido. Esto favoreció la planeación y desarrollo de proyectos curriculares que facilitarían el intercambio de experiencias diversas entre especialistas de la educación en Colombia y del Reino Unido. Para ello, se efectuó una visita de intercambio entre los dos países, a través de la cual se observaron las prácticas pedagógicas de cada colegio.

\* Licenciada en Administración Educativa, especialista en Didáctica de la Literatura Infantil y Certificado de Aptitud Profesional en diseño industrial, del SENA. Rectora del colegio.



Mediante el acompañamiento de autoridades de orden distrital y nacional se programaron reuniones para compartir experiencias, reflexionar y analizar el ejercicio académico de cada colegio, y, según los resultados obtenidos en particular y en Colombia en general, buscar, entre otras posibilidades de avance y consolidación, la implementación del trabajo en equipo o trabajo entre pares; el fortalecimiento del liderazgo en la enseñanza; el estímulo y apoyo decidido para el cambio en las didácticas y estrategias metodológicas que se desarrollan en las clases por los docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas.

En el inicio del Proyecto también se llevó a cabo una capacitación para los directivos participantes mediante seminarios a cargo del British, con ello se facilitó la apropiación del material o texto guía y la implementación en cada colegio.

En la visita a los colegios del Reino Unido se logró ver en concreto el liderazgo de los rectores en sus centros educativos, conocer las diferencias en la contratación del personal docente y su relación con el salario y garantías laborales; se pudo observar la forma como allí se evalúa que es muy distinta a la que se conoce en el ámbito nacional. Del mismo modo, se pudo constatar el compromiso, la dedicación y la práctica pedagógica en sus aulas, lo que permitió evidenciar la calidad del trabajo realizado en planeación, evaluación y seguimiento a los estudiantes.

En el Reino Unido se vio la riqueza de material didáctico y tecnológico con que realizan las clases los docentes y su organización administrativa en tiempos completamente ajustados para su desarrollo; también se observó la relación que se da entre docentes y estudiantes gracias al reducido número de integrantes por grupo y cómo el trabajo en equipo que realizan los docentes ayuda a que sus estudiantes no pierdan el año.

Al regresar a Colombia, se sensibilizó a los docentes a través de la socialización de esta experiencia, haciendo una reflexión sobre la toma de conciencia de la necesidad de evaluar el trabajo y realizarlo en equipo. El proyecto se implementó e incorporó al PEI y se desarrolló inicialmente con un mayor grupo de docentes pares. Se hizo un monitoreo y se elaboró un informe y se sistematizaron los resultados. Así mismo, se incrementó la adquisición de recursos tecnológicos en las sedes del colegio, dotando en particular a la sede de secundaria con un video beam y un computador en cada aula de clase; y a su vez, se entregaron varios de estos equipos para primaria.

Es así como SLANT se convierte en la alternativa para que los directivos docentes y docentes observen, asimilen y repliquen buenas estrategias, metodologías y/o procesos de enseñanza - aprendizaje, innovadores, e igualmente identifiquen deficiencias con un objetivo preciso: sugerir formas de superación y mejoramiento, lo que conlleva la consolidación de una auto y una hetero-evaluación permanentes que redunden en beneficio de estudiantes y docentes, y en consecuencia, en la obtención de mejores resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la actualidad, el proyecto continúa con un grupo menor, debido a cambios en la planta de personal, y en cierta medida, porque algunos han ido desertando, o porque ya no está





la pareja con que iniciaron el proceso o porque todavía no hay una cultura que favorezca la posibilidad de compartir experiencias exitosas; sin embargo, los pares que trabajaron y que aun lo hacen, encuentran muy positivo trabajar en equipo, el liderazgo en el aula, el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y la utilización adecuada de la tecnología para el mejoramiento de la calidad de la educación.

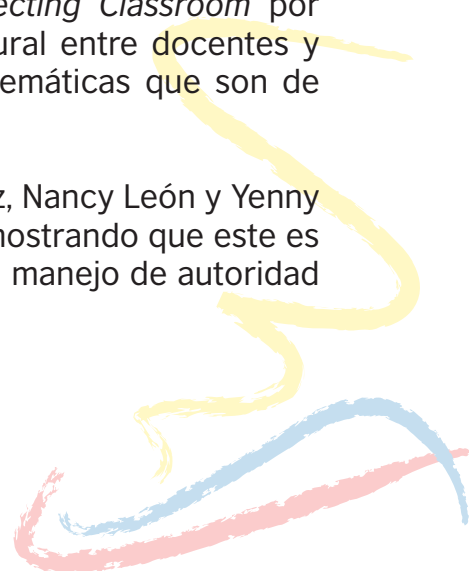
Los docentes participantes, en su gran mayoría, ven el proyecto como una oportunidad de fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje y el colegio viene implementando los planes de mejoramiento, tanto en docentes como en estudiantes, con el fin de obtener mejores resultados en las evaluaciones-académicas de los alumnos. Se busca así mismo continuar impulsando el trabajo entre pares para los nuevos docentes que han ingresado a la institución.

Es preciso señalar que no fue tan fácil mantener la implementación del proyecto, ya que existían situaciones que impedían el encuentro entre docentes, la retroalimentación y hasta la misma observación. En este sentido, cabe mencionar, por ejemplo, las dificultades que se presentan en aulas con 40 y más estudiantes, docentes con cargas académicas completas, sin espacios libres, ni tiempos de coincidencia entre docentes o entre *coachs and mentors*, situaciones que representan sin duda serias dificultades. Sobre este último, cabe advertir que entre docentes existe un poco de recelo y dificultad para aceptar que se puede aprender del par; sin embargo, para quienes participaron y vivieron activamente el proceso hubo grandes adelantos, puesto que al autoevaluarse, al compartir con otros las experiencias exitosas, al guiar a otros para el mejoramiento en su didáctica diaria, al escuchar al par sin censura, con el propósito y el compromiso por construir y aportar, representó toda una experiencia enriquecedora.

Dados las posibilidades de transformación y mejoramiento de los procesos formativos que ofrece este Proyecto, no cabe duda de que se puede implementar en cualquiera de los niveles escolares que trabajan las instituciones de Bogotá. Esto debido a que brinda la oportunidad de adaptar el material a las necesidades, genera en los docentes el interés por desarrollar competencias en el arte de escribir sobre su quehacer y puede convertirse en una herramienta muy útil para el docente, especialmente para los nuevos docentes del Decreto 1278, a quienes la norma les exige “un auto seguimiento de los procesos educativos, con acciones y resultados que sean demostrables, medibles y evidenciables”.

Actualmente, un equipo de docentes está implementando *Connecting Classroom* por ser este “un proyecto que promueve y facilita el intercambio cultural entre docentes y estudiantes a través del desarrollo de proyectos curriculares en temáticas que son de interés común”.

Las docentes que están participando en esa labor son Clara Jiménez, Nancy León y Yenny Díaz, quienes siguen trabajando el liderazgo entre los docentes, demostrando que este es un elemento muy importante como herramienta pedagógica para el manejo de autoridad académica y la formación integral del estudiante.



Respecto a la difusión con miras a ampliar el radio de acción del Proyecto, se debe mencionar que se propiciaron encuentros con rectores de otros colegios de Bogotá y de las Escuelas Normales Superiores del país, con el objetivo de involucrarlos en él. Para esto se realizaron visitas a estos centros educativos por parte de la coordinadora del proyecto, Rocío Cortés. De ello existen evidencias relacionadas con su implementación exitosa. Es de señalar que entre los colegios visitados se encuentran: Manuela Beltrán, Pablo Neruda, Carlos Federich, Tenerife, Morisco y la Institución Educativa Escuela Normal Superior San Carlos.

Los docentes participantes y las áreas implicadas son: Clara Isabel Sánchez y Wilson Cifuentes del área de Español; Clara Jiménez y Nancy León del área de Inglés; Germán Ladino y Blanca Fulano del área de Matemáticas; Yenny Díaz de Humanidades; Edgar Rodríguez y Diana Montoya del área de Ciencias Naturales; Carlos Cuevas del área de Tecnología; Gladys Restrepo y Consuelo Sánchez García del nivel de Pre-escolar y Beatriz Hernández Cárdenas, Gloria Elena Valdiri Suesca, Yeny Ávila, Alida Chaparro Barrera, Herver Tibaduiza Vargas y Elizabeth Yate Ricaurte del nivel de Primaria.

Tal como se observa, hubo participación de todos los niveles y de la mayoría de áreas del saber del colegio, lo que representa una verdadera unión para buscar la optimización de los procesos educativos.

## 2.4 En busca de la excelencia con exigencia y compromiso. Consolidado del Proyecto SLANT

IED Colegio Gabriel Betancourt Mejía  
Bogotá

El Proyecto SLANT es un Proyecto de Liderazgo Escolar, planeado y dinamizado por el Ministerio de Educación Nacional y el British Council para Colombia, con el propósito de incentivar un cambio significativo en las prácticas docentes. Se busca con ello garantizar una mayor calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje en las Instituciones Educativas del país. Es preciso señalar que este Proyecto se ha extendido a más de treinta instituciones nacionales, en las que se ha socializado e implementado; particularmente, en las Escuelas Normales Superiores, que cumplen un papel fundamental como formadoras de maestros. En este contexto, el proyecto pretende consolidar procesos de transformación de las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos y docentes, a través del posicionamiento de los siguientes ejes temáticos:

- El liderazgo escolar a través de la planeación estratégica y colaborativa.
- El mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje a partir de la retroalimentación entre pares.

- La colaboración orientada a facilitar el mejoramiento escolar, en correspondencia con la labor de mejora continua a partir del aprovechamiento de los saberes de los partícipes de la institución y/o de otras instituciones a través de la mentoría y el acompañamiento por experticia (*Coaching and mentoring*).
- La autoevaluación de los procesos de aprendizaje y de la práctica pedagógica.

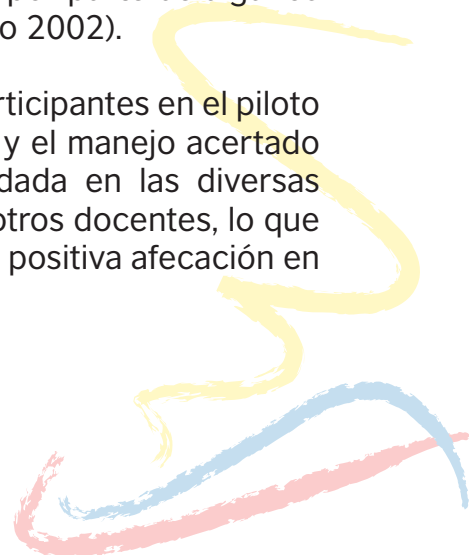
El desarrollo de esta propuesta, aunado a los procesos de *Connecting Classrooms*, ha permitido realizar una revisión del trabajo cotidiano de las instituciones escolares y ha facilitado la creación de un espacio formativo para compartir saberes y estrategias didácticas tanto entre los docentes pertenecientes a la misma institución como entre integrantes de otras instituciones, incluso, con docentes del Reino Unido con los que se mantiene una comunicación permanente para compartir la planeación de las actividades de intercambio cultural y académico.

En su momento, la apropiación del proyecto permitió el establecimiento de compromisos de mejoramiento de las actividades del docente en aquellas situaciones en las que se presentaban dificultades, así como la adopción de las propuestas de trabajo colaborativo entre pares para la realización de otros procesos de orden administrativo, como la planeación curricular y la formación en torno a la aplicación de la estrategia pedagógica institucional.

Es conveniente advertir aquí que el Proyecto SLANT no debe entenderse como un proceso de evaluación-sanción del desempeño del docente, y que su impulso en las instituciones debe darse como un proceso de reflexión y construcción colectiva para el mejoramiento de la formación de los docentes y de su práctica diaria con los estudiantes. En este sentido, hay que tener en cuenta que el inicio y la continuidad exitosos de este Proyecto dependen del reconocimiento de los estamentos de gobierno escolar de la institución y su aceptación e interiorización de al menos uno de los procesos que se encuentre asumiendo el colegio para su consolidación pedagógica.

Es de anotar que en el proceso de implementación del proyecto SLANT inicialmente surgieron dificultades, esto en razón de la resistencia de los docentes a permitir la observación de un par, esto es, la presencia de otro docente que lo acompañara en el aula de clase. A pesar de aclarar las dudas y explicar los fundamentos de esta condición importante para alcanzar el objetivo final de este ejercicio, se mantuvo la resistencia por parte de algunos docentes, en especial, de los más antiguos (nombrados antes del año 2002).

Pese a esta dificultad, las experiencias relatadas por los docentes participantes en el piloto inicial, en las que se dieron a conocer las observaciones, el análisis y el manejo acertado de las alternativas de solución y la retroalimentación oportuna dada en las diversas situaciones, contribuyeron de manera significativa a la inclusión de otros docentes, lo que favoreció la concreción de sus planes de mejoramiento personal y la positiva afecación en sus desempeños.



El Proyecto SLANT, si bien no fue integrado a la misión del colegio, sí apuntó al fortalecimiento de la calidad de la educación, razón por la cual se asumió como uno de los ejes principales para alcanzar el mejoramiento y la solidez de los diferentes proyectos pedagógicos, esto mediante la articulación integral de los diferentes procesos y planes de acción de estos.

Es este sentido, se debe mencionar el liderazgo, en particular, el fortalecimiento del líder en las instituciones a través de la concreción de acciones que evidencien la gestión desde una planeación prospectiva, donde éste comparte la visión fijándose retos y metas hacia el futuro, aplicando formas de autoevaluación escolar para el mejoramiento continuo, motivando a los docentes y demás directivos en un trabajo colegiado.

El líder en las instituciones educativas debe mantener buenas relaciones humanas con todos los miembros de la comunidad educativa con el propósito de propiciar ambientes de respeto y tolerancia, donde tengan cabida la calidez humana, la comprensión y el afecto, pilares primordiales para la configuración de un buen clima institucional. De igual manera, debe propiciar una organización administrativa eficiente, delegando algunas funciones a los demás miembros del equipo directivo, definiendo y asignando tareas para un manejo eficiente de los recursos humanos y materiales de acuerdo con las necesidades y expectativas de los distintos actores y estamentos institucionales y sociales que conforman la comunidad educativa.

Otros elementos esenciales de este proceso tienen que ver con el *mentoring* y el *coaching*. Al respecto, en el desarrollo de planes de mejoramiento continuo y su seguimiento, algunos docentes demostraron buenos resultados en el acompañamiento a sus pares, de allí la importancia de generar una buena mentoría, con algunos docentes que requieren fortalecimiento y acompañamiento continuo en algunas áreas de su desempeño. Estas acciones ayudan a compartir las dificultades, a su vez, sirven de apoyo en el crecimiento profesional del mentor y del aprendiz y, así mismo, generan motivación y propósito moral comunes, y posibilitan la reflexión sobre su papel dentro de la institución.

Desde esta perspectiva, el trabajo colaborativo se ha fortalecido mediante la formulación de proyectos institucionales en las diferentes áreas, revelando con ello el hecho de que cada vez los colectivos de docentes son más conscientes de la necesidad de aunar recursos y esfuerzos en el desarrollo de los diferentes procesos organizacionales, desde lo pedagógico y lo administrativo. De este modo, en el Colegio Gabriel Betancourt Mejía se han ido fortaleciendo los diferentes proyectos institucionales, reuniendo las acciones de los docentes de las dos jornadas en planes de acción más concretos, con objetivos y propósitos institucionales pertinentes para su implementación.



## 2.5 IED Ismael Perdomo y la búsqueda del mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje en el contexto escolar a través del Proyecto SLANT

Gustavo Forero Méndez \*  
IED Colegio Ismael Perdomo  
Bogotá

El Colegio Ismael Perdomo se encuentra ubicado en la localidad 19, Ciudad Bolívar, del Distrito Capital. La institución funciona desde 1954 en una zona que presenta condiciones socioeconómicas difíciles debido a que el grueso de los habitantes lo constituyen inmigrantes desplazados por la violencia bipartidista de finales de la década de los 40 y comienzos de los 50, provenientes especialmente de Boyacá, Santander, Tolima, Huila y el Viejo Caldas (Manual de Convivencia, 2010).

En el año 2008, a raíz de la propuesta SLANT, *School Leadership And New Technologies* (Liderazgo Escolar y Nuevas Tecnologías), coordinada por el Consejo Británico y que en lo fundamental estaba encaminada a la búsqueda del mejoramiento académico y liderazgo dentro y fuera de nuestra Institución, el Colegio se vincula gracias a la labor del señor rector Juan Roberto Aranguren, quien se encontraba cursando los niveles de perfeccionamiento del inglés y estableció el nexo inicial.

En su primera fase, los rectores tuvieron la oportunidad de viajar a Londres para conocer en detalle cómo era la estructura y la dinámica organizacional de los colegios londinenses, observando desde su funcionamiento y manejo administrativos hasta el trabajo académico, en especial, el desempeño en clase por parte de los maestros que allí laboraban.

La propuesta se presentó en el área de Humanidades, directamente vinculada al Consejo Británico, en razón de las capacitaciones de inglés brindadas por esta entidad, y se nombró al profesor Gustavo Forero Méndez, docente de Inglés, como líder del proyecto, quien asumió la coordinación de su implementación en la institución.

El proceso de implementación tuvo varias etapas: la primera, denominada “Mejorando la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas”, cuyo objetivo fundamental fue buscar y señalar la importancia del líder en el desarrollo de estrategias que afianzaran y garantizaran la enseñanza práctica; esto con el propósito de lograr metas de aprendizaje más efectivas. La segunda fase, abordó la autoevaluación en los procesos de aprendizaje, lo que le permitió a la Institución identificar sus fortalezas y oportunidades con el propósito de poner en marcha un plan de mejoramiento. La tercera, se destinó al trabajo colaborativo orientado al mejoramiento escolar, estrategia que dio inicio al trabajo por pares académicos, y que dio la ocasión para compartir las mejores prácticas, posibilitando que todos los estudiantes se beneficiaran de las retroalimentaciones que hicieron más eficiente el trabajo en el aula de clase. Una cuarta fase denominada “Facilitadores del mejoramiento”, en la cual los términos *Coaching* y *Mentoring* comenzaron a ser ejes fundamentales del

\* Licenciado en Filología e idiomas, coordinador piloto Proyecto SLANT, Ismael Perdomo; Bogotá: Colombia.



desarrollo integral entre docente y estudiante, debido a que buscaba elevar los procesos de confianza y seguridad que deben existir entre ellos y, de igual manera, la participación misma de docentes y directivos docentes. Se dio paso luego a una quinta fase, *Mejorando la enseñanza y el aprendizaje en el salón de clase*, en torno a la reflexión y autoevaluación crítica sobre el rol como docentes, y en la cual la observación por pares fue clave, puesto que permitió verificar de manera personal la preparación de clases, el momento mismo del desarrollo de cada una de ellas y la auto reflexión final compartida sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de nuestras aulas de clase, favoreciendo la apropiación de conocimientos compartidos de cada uno de los participantes de la propuesta. Finalmente, se llegó a la fase de Liderazgo escolar, en la que se destaca la etapa de *Connecting Classroom*. En esta se diseñó e implementó la plataforma Moodle, que facilitó la conexión directa con los pares académicos de Bogotá y Medellín, vinculando de forma directa a las normales del país, y que permitió establecer y mantener la comunicación continua con los pares académicos de Londres.

Cada una de las anteriores fases, preparada y acompañada por los rectores y coordinadores pilotos del proyecto, fue aplicada de manera efectiva en las diferentes instituciones. Esto conllevó a la revisión de cada una de las temáticas presentadas y desarrolladas, labor liderada por Adam Hewett, consultor de la Secretaría de Educación de Coventry, en el área de desarrollo de equipos de liderazgo y manejo escolar, quien visitó el Colegio Ismael Perdomo, llevándose una grata imagen de la labor desarrollada por cada uno de los docentes de la Institución, en particular, de la receptividad, amabilidad y carácter sencillo de los estudiantes del Colegio. Esto fue significativo, teniendo en cuenta la ubicación de la comunidad en la Localidad de Ciudad Bolívar, una de las más grandes y con mayores necesidades de Bogotá. Adam Hewett tuvo la oportunidad de recorrer el colegio tanto en las jornadas de la mañana como de la tarde, y pudo observar estrategias, metodologías y diversidad de actividades que desarrollaban cada uno de los docentes de la Institución.

Es de señalar que en un principio, la comunidad educativa del Ismael Perdomo se mostró renuente a la propuesta, pues percibía que el hecho de permitir el acceso a la clase de otro docente era como si se estuviera evaluando su labor, por lo cual fue necesario hacer varios talleres de sensibilización y manejo de actividades, tales como vincular a los profesores que deseaban relacionarse con la propuesta de manera voluntaria. Inicialmente, la participación tuvo un gran aporte de la sección primaria, mientras que fue un tanto escasa por parte de la del bachillerato. Pese a esta contingencia, se lograron vincular dos propuestas muy interesantes: El desarrollo del Proyecto de Educación Ambiental en la Institución (PRAE) liderado por la profesora Clara Salamanca; el Proyecto PEESCO, sobre Derechos Humanos, liderado por el profesor Alfredo Pachón y el Proyecto de Procesos Contables o énfasis de la Institución en Gestión Empresarial, liderado en su momento por los profesores Deriam Delgado y Nancy Espinosa.

Si bien de esta forma la implementación del Proyecto SLANT iba por buen camino, logrando vincularlo y articularlo a nuestro currículo y a las necesidades del PEI y del entorno, lastimosamente, debido a situaciones ajenas a nuestra voluntad, se fueron presentando situaciones adversas que empezaron a obstaculizar la continuidad de la propuesta: fue el

caso de la desvinculación de directivos docentes de la Institución, por razones de fuerza mayor, como la del Rector Juan Roberto Aranguren, o la de un gran porcentaje de los docentes que eran provisionales, o de otros que solicitaron traslado. Todo esto repercutió de manera negativa, llevando a que el proceso no pudiera continuar.

Sin embargo, son otros los tiempos, y a la fecha, por fortuna, contamos con una nueva persona, la Rectora Martha Árias, quien con gran ímpetu y sentido de pertenencia por la Institución se ha interesado en reavivar la propuesta; intentando que ésta reinicie sus actividades y se difundida nuevamente dentro la comunidad educativa del Ismael Perdomo.

Ejemplo claro de la ejecución y puesta en práctica actual del proyecto SLANT es la observación y el trabajo desarrollados por pares académicos con los diferentes docentes del colegio. Esto ha propiciado un espacio para la reflexión sobre las prácticas pedagógicas llevadas a cabo dentro del colegio, arrojando resultados muy importantes, entre otros, reconocer que cada docente prepara de manera eficaz, efectiva y con mucho sentido de responsabilidad, ética y moral sus clases; esto, cabe señalar, generó una serie de procesos de acompañamiento, tanto para el observado como para el observador, que llevó a compartir experiencias de clase posteriores que ayudaron a consolidar cada uno de los planteamientos para el trabajo futuro entre pares académicos.

Se espera que la fuerza, el conocimiento, la auto reflexión, el compromiso y el trabajo mancomunado nos permitan reactivar, mejorar y consolidar este proyecto, de tal forma que transforme los procesos de enseñanza-aprendizaje de manera pertinente tanto de docentes, directivos docentes y estudiantes como de los demás actores de la comunidad educativa Ismael Perdomo. Confiamos que así, y con la colaboración y dedicación de la señora Melba Abril, quien ha logrado convertir y consolidar una idea piloto en una propuesta nacional, el proceso de implementación del Proyecto SLANT pueda realizarse con éxito.







## 3. PROYECTOS PILOTO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

### 3.1 Liderazgo Escolar en el Centro Formativo de Antioquia “CEFA”

Centro Formativo de Antioquia  
Medellín (Antioquia)

El Centro Formativo de Antioquia es una Institución oficial de 2.400 alumnas con edades entre los 15 y los 17 años de edad. Cuenta con 105 docentes y 4 administrativos. Está ubicada en el centro de la ciudad de Medellín. Atiende los niveles de educación Media Académica y Media Técnica, y articula esta última con el SENA, entidad oficial que prepara a las estudiantes en las competencias laborales y salidas ocupacionales en la cadena nacional de formación laboral.

En el año 2007, la Institución se comprometió con el desarrollo del Proyecto SLANT a cuatro años, con el fin de mejorar el aprendizaje de las alumnas, con el apoyo de la Secretaría de Educación de Medellín, El Consejo Británico y sectores de Gales en el Reino Unido.

El Proyecto se llevó a cabo en diferentes momentos para darle curso a todas y cada una de sus fases: inició su experiencia con la capacitación de directivos, la sensibilización con el Gobierno Escolar y la observación por pares. A partir de allí, se notaron cambios importantes entre los docentes, directivos y estudiantes. Hubo críticas, como es natural, por parte de algunos miembros institucionales, pero todas ellas fueron consideradas y oportunamente resueltas; la preocupación e inquietud de los maestros, igualmente, fue esencial para lograr liderazgo institucional. Esto nos llevó a recibir el premio *Mejor Institución educativa oficial 2007-2008*.

Este proyecto ha fortalecido la Gestión Institucional y el mejoramiento de los aprendizajes de las alumnas. Con el proyecto *Ciudadanas del mundo a lo largo de la vida*, se incrementó la calidad en los procesos de calidad y se logró, así mismo, la certificación ISO 9001 – 2008 y la recertificación en el 2009.

Las prácticas institucionales que han mejorado con la dinámica de SLANT son: Liderazgo, Gestión Escolar, Responsabilidad de los líderes escolares, Evaluación Institucional, Planes de Mejoramiento, progreso de las estudiantes, intercambio de pares rectores, vínculo entre Clases hermanas, aprovechamiento de la cartilla *Mejoramiento de la enseñanza y aprendizaje en el aula*, autoevaluación y desarrollo profesional.

Una vez implementado el Proyecto, se mantuvo su integridad y propósito con la ejecución de las estrategias más exitosas, entre ellas, cabe destacar la observación por pares y el *mentoring*. Este proceso ha permitido que a nivel institucional se generen nuevas formas de liderazgo escolar; tal es el caso de las prácticas de enseñanza-aprendizaje llevadas a cabo dentro de las aulas de clase, lo cual propició el desarrollo de experiencias significativas que

fueron reconocidas por el municipio de Medellín y la Secretaría de Educación Municipal.

Un ejemplo concreto del reconocimiento de la transformación de las prácticas lo representa el Premio Ciudad de Medellín a la Calidad: experiencia significativa, otorgado al proyecto de investigación *Tejiendo Imaginarios*. Así mismo, otra experiencia reconocida fue *El Parque Explora*: premio a la investigación juvenil, mediante el que dos estudiantes del grado undécimo de la especialidad de Ciencias Químicas obtuvieron el primer lugar.

Sin duda alguna, el Proyecto SLANT se ha incorporado a la institución como una herramienta de mejora continua. Sus directivos y maestros lo han reconocido como una propuesta que cualifica los procesos de Gestión Escolar y de aprendizaje.

Los resultados de la evaluación del Proyecto SLANT, a nivel Institucional, han permitido que desde el 2008, se propongan sus contenidos y sus actividades como una “Cultura de liderazgo” que se disemina en cada una de las áreas académicas a través de todos los docentes y las estudiantes. En el CEFA, las actividades propuestas por SLANT, se han llevado a cabo tal como se han planteado y desde ellas el colegio vive actualmente en dinámica de “Liderazgo escolar”.

Durante los cuatro años de SLANT, se han mantenido programas exitosos en la Institución que aún se están implementando. Queda una capacidad instalada a nivel de liderazgo escolar para generar gestión escolar de calidad en los aprendizajes. De otra parte, el CEFA a través de sus directivos ha hecho posible las tutorías del Proyecto en la Escuelas Normales Superiores del país, mostrándoles la posibilidad de vivir el proyecto como una experiencia replicable y de gran valor en la formación pedagógica de los maestros.

### 3.2 Benedikta Zur Nieden: trascendiendo fronteras para llegar al aula de manera pertinente y colaborativa con líderes comprometidos

IE Benedikta Zur Nieden  
Medellín (Antioquia)

El proyecto *School Leadership and New Tools for Learning* (SLANT) llegó a nuestra I.E en el año 2008. Nuestro anterior rector, Francisco de Paula Cardona Silva, socializó la propuesta como una estrategia que aportaba valiosas temáticas y enseñanzas para nuestras prácticas educativas. Muchos docentes tuvieron la oportunidad de viajar e intercambiar con profesores de otras ciudades del Reino Unido. En su momento, se entendió que el Proyecto iba dirigido solamente a los docentes del área de Inglés y que por lo tanto estos iban a ser los únicos beneficiarios. Sin embargo, dado que el Proyecto ofrecía herramientas y estrategias formativas interesantes que podían fortalecer a corto y largo plazo el trabajo en el aula muchos otros se adhirieron.

Comenzamos a desarrollar la propuesta con los docentes del área de Inglés en diferentes

niveles educativos (preescolar, básica primaria y media académica) con la participación de 15 docentes y 300 estudiantes. En este sentido, se organizaron diferentes mesas de trabajo, en las que analizamos y retomamos algunas de las propuestas, como por ejemplo: la *observación por pares*, que resultó ser una excelente estrategia para mejorar las prácticas pedagógicas, ya que posibilitaba la reflexión para aprender del otro.

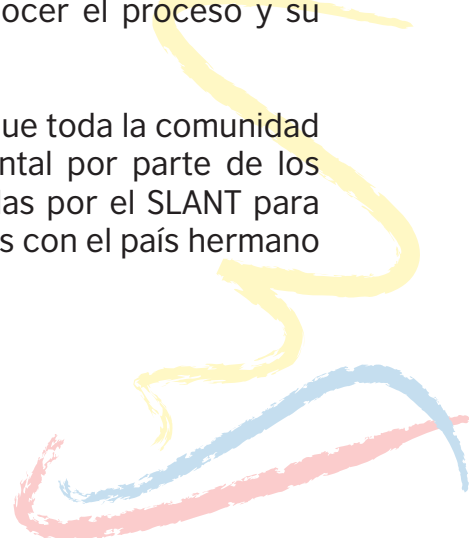
Desde entonces esta estrategia ha permitido reflexionar sobre: ¿Cómo es el trabajo personal? ¿Qué se necesita para mejorar en el salón de clase? ¿Cómo se planean las actividades por desarrollar durante la clase? ¿Qué hacer para que los estudiantes se sientan a gusto con lo que se les enseña? De esta forma, a partir de las respuestas, observaciones y reflexiones críticas constantes seguimos asumiendo nuevas responsabilidades con miras a ofrecer las condiciones favorables para el aprendizaje del estudiante en atención a su diversidad, sus necesidades, sus expectativas y su contexto.

La implementación de todo proyecto educativo tiene momentos de dificultad y aciertos: el nuestro no ha sido la excepción. En este sentido, vale la pena resaltar que el proyecto de liderazgo escolar del SLANT ha tenido en nuestra I.E varias fases en las que han sido indispensables la cooperación y el compromiso por parte de toda la comunidad educativa, para afrontar los retos y contingencias que se han tenido que asumir y superar.

La primera fase, es la de conocimiento del programa SLANT con los docentes de Inglés. En este momento, se les entregó el documento auto evaluativo del quehacer pedagógico dentro y fuera del aula. Cada educador lo devolvió al rector para ser evaluados en una segunda reunión. La actividad de pares se complicó y no se culminó por falta de tiempo y organización con cuatro sedes anexas a la IE, además del continuo cambio de coordinadores.

La segunda fase, se centró en el liderazgo institucional, tomando como ejemplo una actividad del programa MIRS (Manejo Integral de Residuos Sólidos) del proyecto de Liderazgo Ambiental Institucional en su componente ecológico llamado “El Ladrillo Ecológico” y que contó con el apoyo de las directivas, lo que motivó a los estudiantes en su compromiso ambiental. La estructura de liderazgo ambiental fue clara y constante con una participación directa o indirecta del 90% de la comunidad educativa en donde el 10 % restante no representó una amenaza para su continuidad. En esta fase se establecieron compromisos con el colegio hermano Builth Wells High School, del país de Gales y sus educadores para compartir y realizar un intercambio de experiencias. Se organizó un cronograma de actividades; la comunicación vía internet es fundamental para conocer el proceso y su cumplimiento.

La tercera fase, en la que se reevaluó y estructuró el proyecto para que toda la comunidad participara, a pesar de las dificultades en crear conciencia ambiental por parte de los educadores, se trabajó con las herramientas de liderazgo entregadas por el SLANT para mantener la permanencia del proyecto y las actividades programadas con el país hermano de Gales.



En la cuarta fase, se identificaron líderes de cada sector de la comunidad educativa, apoyándolos y orientándolos con elementos y fundamentos de liderazgo SLANT, para garantizar la eficiencia y permanencia del proyecto en la institución.

En la quinta fase, se incorporaron las actividades SLANT del proyecto Liderazgo Ambiental con las temáticas del currículo escolar. Se trabajó el liderazgo en forma transversal en el currículo.

Y por último, la sexta fase estuvo dedicada a compartir y promover el liderazgo con el resto miembros de la comunidad educativa.

Así, el impacto que paso a paso ha ido arrojando la propuesta es muy significativo.

¡Qué satisfacción se siente cuando se observan a estudiantes de preescolar hasta los del grado 11° y a docentes apropiándose de su liderazgo como integrantes activos en el proceso educativo y renovador de la consciencia ambiental de la institución. Otro de los impactos ha sido la formación de vínculos culturales, académicos y de amistad con la *Builth Wells High School* del país de Gales, con la que tuvimos la oportunidad de compartir experiencias durante una semana en la visita realizada con rectores, docentes y estudiantes de dicho colegio. Fue muy placentero escuchar acerca de la cultura, educación y proyectos ambientales que ejecutan con la comunidad educativa de su escuela.

Desde mediados de 2009 hasta hoy, marzo de 2011, el Proyecto SLANT en la I.E. Benedikt ha tenido que enfrentar los continuos cambios de directivos docentes (rector en septiembre de 2009 y coordinadores). Esto ha generado algunos contratiempos que han obstaculizado la marcha, pues en este proceso, quienes han tomado las riendas, han debido afrontar el conocimiento de un proyecto nuevo, sus especiales características, las propuestas que se vienen implementando, su impacto, resultados, evaluación e interés y esto requiere de suficiente tiempo y atención. Por fortuna, la base docente que viene desarrollando el proyecto desde sus inicios ha sido más estable, lo que ha permitido obtener excelentes resultados, fortaleciendo la gestión del proyecto por parte del cuerpo directivo docente, y así mismo, garantizando su continuidad hasta el día de hoy.

Este es un avance más es la institucionalización de la observación por pares en nuestro PEI, clave en el ejercicio reflexivo de nuestro quehacer pedagógico y en la búsqueda del mejoramiento de nuestras prácticas de enseñanza. Cabe destacar, que en este propósito, los docentes planean dos observaciones por mes; cada uno con un formato que debe seguir y registrar durante el transcurso de la clase. Luego, se concreta el plan de acción para reevaluar los momentos que se dieron durante la clase. Tener la oportunidad de dialogar de una manera constructiva, ha hecho que nuestro clima organizacional vaya mejorando.

De igual forma, el programa de liderazgo SLANT permite el fortalecimiento de habilidades humanas entre niños, jóvenes y adultos de la comunidad educativa en donde interactúan con una finalidad común que es el rescate del entorno natural con responsabilidad y compromiso serio.



Es agradable ver cómo se rompen las fronteras de este programa cuando el país hermano comparte esta experiencia y sigue paso a paso el proceso de crecimiento de esta labor ambiental. El compromiso de liderazgo es promovido a través de los medios de comunicación, la televisión y los blogs, como un trabajo digno de difundir y aplicar en todas las instituciones educativas regionales, nacionales e internacionales cumpliendo así con las fórmulas de éxito que SLANT ha ido dejando como un legado para la institución.

El trabajo colaborativo entre líderes de educadores, líderes estudiantiles, líderes del personal de apoyo (vigilancia y aseo), líderes de directivas, de padres de familia y barriales es una realidad en la institución; realidad que con las herramientas ofrecidas por el SLANT, aplicadas de manera adecuada al Proyecto de Liderazgo Ambiental Institucional y sus diferentes programas y actividades, sigue robusteciendo la labor educativa.

Así, dos colegios hermanos de países diferentes acogen y se comprometen en un trabajo solidario en torno al apoyo, difusión e intercambio de experiencias educativas y ambientales para la unión de culturas y el fortalecimiento de saberes en los que no existe la barrera del idioma, puesto que el lenguaje y la lección de las experiencias vividas y la labor en el aula son comunes y significativas.

### 3.3 SLANT: liderazgo escolar y nuevas herramientas para el aprendizaje significativo.

Martha Lucía Santamaría Taborda\*  
Institución Educativa Benjamín Herrera  
Medellín (Antioquia)

El proyecto SLANT pone en evidencia un aspecto fundamental en el ejercicio de la enseñanza: el trabajo colaborativo, que se despliega en el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio docente pertinentes.

En la escuela tradicional, el trabajo escolar ha estado desarticulado y se ha descuidado el saber colectivo. Por ello, la presente propuesta potencia el saber de cada uno, estudiante o maestro, dado que articula conocimientos y percepciones. Por esta razón, el Proyecto SLANT, es una de las propuestas de mayor impacto en las comunidades educativas.

El proyecto SLANT comenzó a implementarse en la IE Benjamín Herrera en agosto de 2008, motivado por el señor rector Oscar Henao Mejía, como un proyecto de cualificación profesional en liderazgo y adquisición de estrategias para mejorar la enseñanza y el aprendizaje dentro de las aulas de clase.

Inicialmente, se realizaron observaciones por pares de maestros en el área de Humanidades, Lengua Castellana e Inglés, quienes voluntariamente aceptaron el reto de asistir a la clase

\* Especialista en Cultura Política y Derechos Humanos, docente I.E. Benjamín Herrera



de su colega, para resaltar lo positivo de su metodología y darle aportes para mejorar, como una forma de fortalecimiento y crecimiento personal y profesional.

Debido a la riqueza del trabajo entre pares, se consideró y aceptó darle trascendencia llevando la reflexión y análisis de estas observaciones a las mesas de trabajo, que dentro de la institución son espacios importantes para tomar decisiones, capacitar o planificar acciones en común, evaluar desempeños, fomentar la participación de los docentes, teniendo como base objetivos claros que lleven a un logro de los planes y objetivos propuestos.

Este espacio, que se realiza después de la jornada de estudio, es un momento que posibilita la reflexión posterior a la clase, tiene como finalidad identificar las áreas en las cuales los maestros deben introducir cambios para así apoyar a los estudiantes de una manera eficiente. También se reflexiona sobre los recursos, la metodología, el manejo de grupo, la planeación de la clase, el desarrollo de las actividades y la manera como el maestro involucra a los niños en su práctica. A partir de estas reflexiones, se sugieren estrategias metodológicas para mejorar el ambiente del aula de clase y el nivel de desempeño de los estudiantes.

Estos debates, a partir de la observación que se realiza no solo por pares sino también entre grupos de docentes de todas las áreas, especialmente en la sección primaria, han posibilitado el diseño de estrategias que han permitido importantes logros, entre ellos:

- Mejoramiento de la comunicación entre los maestros, lo cual ha llevado a una mayor interacción, que ha arrojado como resultados una mayor adecuación e implementación de nuevas ideas, la posibilidad de mostrar fortalezas individuales, y al mismo tiempo, la producción de resultados significativos en la calidad educativa.
- Notoriedad del avance en las reuniones por áreas o en las mesas de trabajo donde los maestros que han recibido formación se capacitan en diferentes temas, como la inclusión de nuevas estrategias, metodologías y recursos, incluso en áreas no recontextualizadas con el fin de mejorar las competencias y el quehacer pedagógico; las áreas de Matemáticas y Humanidades han sido las más favorecidas.
- Adquisición de una conciencia de trabajo en grupo para lograr los objetivos de mejoramiento propuestos que, a su vez, conducen a mejores ideas y decisiones.
- Mejoramiento del desempeño académico de los estudiantes, quienes motivados y comprometidos con el aprendizaje hacen uso de las nuevas tecnologías y herramientas actuales de información, incorporándolas dentro de los procesos metodológicos, teniendo en cuenta que los niños del mundo actual han nacido en un ambiente tecnológico. A los estudiantes se les permite interactuar con los PC, a través de lo cual se concreta el aprendizaje y se fomenta el trabajo cooperativo.
- Cualificación de las metodologías utilizadas en las diferentes áreas que, aunque no fue tarea fácil de implementar, se llegó al pleno convencimiento de que la apropiación de

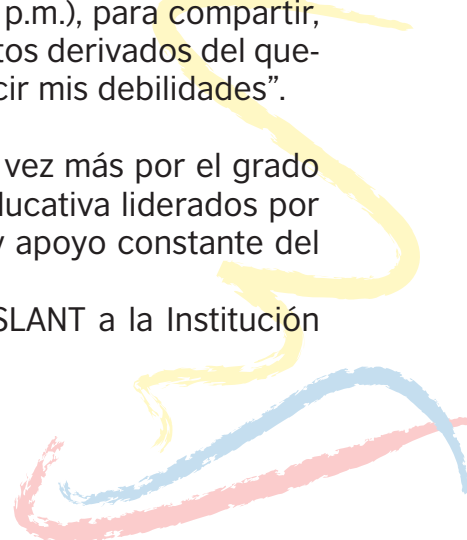


las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), son importantes en el aula de clase.

- Cambios positivos en los comportamientos de los estudiantes, ya que al hacer parte del proceso de la clase, se convierten en actores principales del mismo, dejando atrás el método tradicional para dar paso a una metodología más activa.
- Desarrollo de la capacidad de cooperación, intercambio, responsabilidad, autonomía y creación.
- Conocimiento de las buenas prácticas pedagógicas desarrolladas dentro del aula.
- Refuerzo de las habilidades de liderazgo en los estudiantes para lo cual se formaron grupos de apoyo que ayudan a dinamizar el ambiente de la clase.
- Creación de blogs en la web para las áreas de Matemáticas y Humanidades, utilizados como recursos pedagógicos en diferentes clases.
- Utilización y aprovechamiento de espacios físicos y recursos humanos, como es el caso de la biblioteca y la bibliotecaria. En la biblioteca se programan actividades semanales para los grupos, en las que se complementan acciones que fortalecen los estándares y competencias.
- Fortalecimiento de capacidades de *coaching* y tutoría en algunos maestros de la IE.
- Cualificación en diferentes estrategias de evaluación de los procesos de aprendizaje.
- Compromiso de padres y madres de familia involucrados en el proceso. Dan cuenta de ello la asistencia y participación en talleres donde se dan a conocer las metodologías utilizadas por la institución para impartir el conocimiento requerido por sus hijos.
- De maestros para maestros: grandes avances se han evidenciado al compartir experiencias entre los docentes de Preescolar y Primaria, ya que se han dejado de lado las rutinarias reuniones de maestros donde solo se daba información sobre la logística de la institución y para recibir o poner tareas. Es de señalar, que no se ha avanzado en la metodología de estos encuentros, ya que nos valemos de la aquiescencia de todos los docentes, en horario extra-clase, (todos los lunes de 12:30 a 2:00 p.m.), para compartir, no solo experiencias, sino metodologías, estrategias y conocimientos derivados del quehacer educativo: “Aporto mis fortalezas y soy receptivo para reducir mis debilidades”.

El proyecto SLANT ha tenido una continuidad, fortaleciéndose cada vez más por el grado de motivación y participación de los educadores y la comunidad educativa liderados por la profesora Martha Lucía Santamaría T. y con el acompañamiento y apoyo constante del British Council que siempre ha estado asesorando el proyecto.

Adicional a los logros mencionados, un gran aporte del proyecto SLANT a la Institución





Educativa ha sido la generación de un vínculo escolar entre la escuela y otras instituciones del Reino Unido a través del proyecto “*Clases hermanas*”, facilitado y apoyado por el British Council. Los estudiantes comparten experiencias vividas en las diferentes ciudades a través de cartas, videos, comunicación vía web, lo cual ha generado una relación de fraternidad entre ellos. En los últimos seis meses, se ha aprovechado la presencia de Hanna Jefferies, estudiante galesa, quien está realizando una pasantía en nuestro país y a partir del manejo que tiene de su lengua nativa y además de la lengua castellana, ha venido desarrollando diferentes talleres-clases con los estudiantes de cuarto, quinto, décimo y once grados. En estos encuentros con los estudiantes se trabaja la pronunciación del idioma inglés y se comparten vivencias y aspectos relacionados con la cultura tanto de Gales como de Colombia.

Los proyectos que se han compartido en el vínculo *Clases hermanas* son:

- La huerta escolar.
- Una ciudad vista desde las aulas de clase.
- Proyecto de lectura y escritura.
- Proyecto de Castillos en Gales.
- El clima en las diferentes ciudades.

Los vínculos escolares establecidos con el país de Gales han permitido tanto a maestros como directivos profundizar en temas pedagógicos trabajados con pares académicos de ambos países, gracias a fructíferos encuentros académicos auspiciados por el British Council que se han llevado a cabo en diferentes ciudades. En estos eventos se han compartido metodologías de enseñanza-aprendizaje, se han discutido diversas miradas de los actos educativos, se han intercambiado recursos educativos, se han puesto en conocimiento problemáticas que son comunes en ambas culturas y se han generado lazos de amistad que fortalecen las prácticas educativas.

Adicional a estos vínculos con docentes, estudiantes y rectores del Reino Unido y Colombia, el proyecto SLANT ha propiciado también la conexión de proyectos entre pares de educadores y rectores del país. Con la labor de las tutorías realizadas a otras instituciones educativas en Colombia por la profesora Marleny Ceballos Hurtado se han generado conexiones educativas muy valiosas que contribuyen con el mejoramiento de la calidad educativa.



### 3.4 Proyecto SLANT: una propuesta educativa para asumir con pertinencia la propia realidad

Institución Educativa Gabriel García Márquez  
Medellín (Antioquia)

El proyecto Liderazgo y Gestión Escolar (SLANT) llega a la Institución Educativa Gabriel García Márquez para dar respuesta a las necesidades y expectativas de un contexto de alta vulnerabilidad, en razón de que sus habitantes han sufrido el desplazamiento, los brotes de violencia, la desintegración familiar y tienen un nivel socioeconómico bajo. En estas circunstancias el Proyecto ha cobrado además, una enorme importancia para el sector educativo y social y ha tenido reconocimientos por el trabajo realizado y por las experiencias innovadoras que se han desarrollado. Un ejemplo de ello es el macroproyecto *Entregamos la llaves*, valorado por la Secretaría de Educación de Medellín como una “experiencia significativa” en los premios “Medellín la más educada” (año 2007), digna de replicarse en otros contextos. Es por esta razón que formamos parte de las cinco instituciones en las que se refleja la realidad educativa de la ciudad.

Inicialmente, la propuesta se concibió como un proyecto para fortalecer el aprendizaje de una segunda lengua (el inglés); sin embargo, en el transcurso de los encuentros en los que se fueron entendiendo los objetivos orientados al fortalecimiento de los diferentes aspectos que enmarca el SLANT y la aplicación de nuevas tecnologías, se estimuló aun más la motivación y las expectativas de aplicarlo.

Al proyecto, en principio, se vinculó la señora rectora con un grupo de tres docentes, a través de quienes se dinamizaron las diferentes experiencias generadas a partir de distintas actividades, entre otras, la visita de Adam Hewett y John Hopkins a Colombia, la iniciación del piloto *Mejorando la enseñanza y el aprendizaje en el salón de clase* y la visita a varios colegios de Inglaterra. Sin embargo, la dinámica de difusión e implementación se expandió a todo el equipo de docentes (54), y paulatinamente se fueron involucrando todos los alumnos (1.920). De igual forma, en el mismo proceso de enseñanza-aprendizaje se fueron evaluando y desarrollando nuevas estrategias.

El Liderazgo, que ya se tenía como un aspecto fundamental en la institución retomó algunos elementos como el *coaching* y *mentoring* que permitieron su fortalecimiento.

El acompañamiento entre pares fue liderado desde el área de Tecnología e Informática y justificado desde el plan de gestión de TIC que tiene la institución, y por el plan de formación y capacitación interno aprobado por el acuerdo del Consejo Directivo N° 12, del 16 de enero del 2009, en el cual el eje facilitador es el proyecto de vida.

Los docentes han identificado necesidades a nivel de formación según las observaciones de clase, las autoevaluaciones y coevaluaciones. Las capacitaciones brindadas por la institución han dado pie a que haya una organización de la propuesta de enseñanza-

aprendizaje, encaminada no sólo a la formación en estrategias pedagógicas y didácticas, sino también a la personal y al crecimiento espiritual. A través de ellas se ha fortalecido el trabajo en equipo y el liderazgo, ya que se comparten experiencias y estrategias que son dirigidas por los mismos maestros de la IE.

El liderazgo en los estudiantes, por su parte, se refleja en varias actividades y proyectos institucionales como la implementación del mencionado macroproyecto *Entregamos las llaves*, en donde éstos son los actores centrales, puesto que ponen en práctica una serie de elementos formativos como la autonomía, la convivencia pacífica, el sentido de pertenencia, las competencias laborales, lo que les permite darse a conocer, y a su vez, participar en las diferentes esferas de la democracia escolar, bien sea como representantes de grupo o como monitores de área. En este último caso, su función consiste en elegir al alumno que presente mayores fortalezas en cada área del conocimiento, para organizar y orientar el trabajo en equipo como auxiliar del docente, lo que le permite al estudiante dar a conocer sus capacidades como líder e ir ascendiendo hasta convertirse en candidato a la personería y al Consejo Directivo.

El macro proyecto mencionado está orientado a complementar la formación integral de sus estudiantes, y por esta razón es el proceso que ofrece mayores posibilidades de proyección institucional, esto a través de subproyectos tales como:

- Aprovechamiento del tiempo libre: ofrece a los estudiantes, por una parte, la oportunidad de descubrir y desarrollar sus competencias físicas y deportivas, mediante la creación de espacios de intercambio deportivo a nivel institucional, y por otra, la posibilidad de proyectarse a nivel local a través de la participación en los Juegos intercolegiados, en modalidades como: fútbol de salón, categoría masculina; copa bachilleres, y juegos múltiples. Estos juegos están programados para los meses de mayo, junio y julio, y crean grandes expectativas en los niños y jóvenes en cuanto a que es una oportunidad no sólo de darse a conocer sino también de intercambiar y enriquecerse en lo personal y en lo deportivo.
- Medio ambiente: brinda capacitaciones a los estudiantes en estrategias de prevención de desastres y primeros auxilios, que pueden hacerse efectivas, no sólo en la comunidad educativa, sino también en el espacio que las circunda; en la medida en que los ya capacitados proyectan sus saberes a los que están a su alrededor, en caso de ser necesario.
- El periódico escolar: es también un medio de proyección institucional, ya sea a través de las noticias de interés comunitario que divulga, la oportunidad que ofrece a la comunidad de vincularse a él, la formación que ofrece en este campo a los que integran el proyecto y las habilidades y fortalezas comunicativas que desarrolla, lo que permitira ir optimizando las competencias del desempeño escolar.
- Monitores en línea: es uno de los proyectos de mayor proyección institucional. Propicia el aprovechamiento de los recursos tecnológicos para la comunidad educativa en gene-



ral, formando a sus alumnos, capacitando a los docentes y trascendiendo al entorno con la formación tecnológica a grupos de la tercera edad y abriendo sus puertas los fines de semana al café Internet, para que quienes no tengan las posibilidades, aprovechen el servicio para sus tareas y consultas.

- Proyectos colaborativos: constituyen una estrategia de formación integral que ha adoptado la IE y que fomenta la investigación, la solución de problemas a partir del trabajo en equipo, el apoyo de las TIC y la proyección a nivel nacional e internacional.

Sumado a estos avances y aportes importantes, es de destacar el enriquecimiento que se generó con la visita de rectores colombianos al Reino Unido, experiencia que permitió que éstos observaran las prácticas docentes británicas en liderazgo; gestión escolar; papel y responsabilidades del rector; evaluación institucional y planes de mejoramiento; manejo de información, incluyendo el registro de logros y progreso de los estudiantes; desarrollo del currículo; desarrollo de capacitación continua de docentes, incluyendo aquellos recientemente graduados, profesores de apoyo y asistentes de clase; e implementación de proyectos a nivel nacional e internacional.

Así mismo, fue enriquecedora la visita de diez estudiantes y tres docentes del Reino Unido a la Institución Educativa Gabriel García Márquez, pues con ello se fortaleció la motivación de todos los alumnos por el idioma inglés, las relaciones entre pares, el conocimiento de otra cultura y de diversas estrategias pedagógicas.

SLANT continúa con la familia IEGAMAR, incorporado al PEI y a las metodologías y estrategias institucionales; por esta razón, se evalúa constantemente, permitiendo con ello visualizar el desarrollo de los procesos, detectar logros y/o dificultades, verificar la pertinencia de las acciones e implementar estrategias de mejoramiento de la calidad educativa.

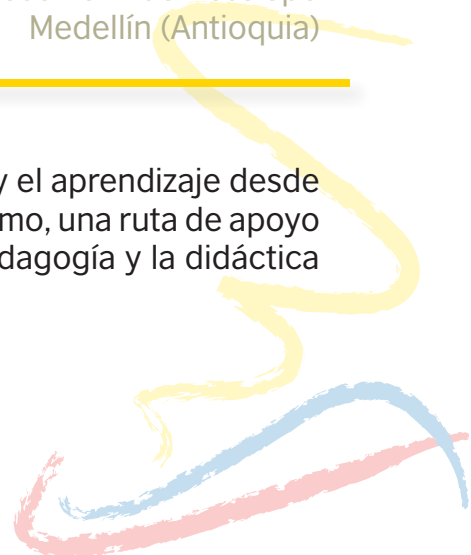
### 3.5 SLANT en el INEM: una experiencia de liderazgo escolar para el fortalecimiento institucional

Jaime Efraín Martínez Escobar\*  
con aportes de Julio César Velásquez Botero \*\*  
Institución Educativa INEM José Félix de Restrepo  
Medellín (Antioquia)

El año 2007 marcó una ruta para el fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje desde el ámbito de las relaciones pedagógicas docente-estudiante y, así mismo, una ruta de apoyo en la práctica encaminada a la acción de compartir y vivenciar la pedagogía y la didáctica

\* Vicerrector académico del INEM José Félix de Restrepo ([inemacademica@une.net.co](mailto:inemacademica@une.net.co)).

\*\* Ex rector INEM 2007 -2010 ([julio.velasquez@medellin.gov.co](mailto:julio.velasquez@medellin.gov.co)).



desde una visión compartida entre los educadores participantes. Esta acción trascendió a la creación de vínculos académicos y de amistad entre dos países amigos: Colombia y el país de Gales.

Tímidamente, un grupo pequeño de docentes orientados por el señor rector empezaron a formarse en SLANT. Poco a poco se fue difundiendo en encuentros, carteleras y reuniones hasta que un grupo decidido se atrevió a dar fuerza al Proyecto como una experiencia que valía la pena poner en acción dentro de la cotidianidad de la práctica pedagógica. En primer lugar, se realizó la capacitación de algunos profesores orientados por el rector en lo relacionado con el proyecto; en segundo lugar, se hizo la presentación ante el consejo académico para que fuera este estamento el soporte de lanzamiento de SLANT a todos los profesores del INEM; luego, se realizó una convocatoria para que se inscribieran los interesados en participar en su implementación como una herramienta para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas. Finalmente, se realizaron intervenciones en las aulas de clase y se dio participación a los estudiantes que estuvieran interesados en tener pares de estudiantes del Reino Unido.

Esta experiencia tuvo un impulso inicial significativo especialmente de parte de docentes de los departamentos de Inglés, Sociales, Educación Física, Artes e industrial, quienes con empeño dieron comienzo al fortalecimiento y enriquecimiento de sus procesos pedagógicos y metodologías empleadas en las aulas de clase. Se empezó a observar el trabajo colaborativo y el liderazgo que se emprendía en cada uno de los docentes al compartir sus experiencias en la observación por pares.

En esta primera etapa se crearon vínculos con docentes y directivos de Inglaterra y del País de Gales. También se promovió y se facilitó el intercambio, no sólo pedagógico y de proyectos, sino también cultural con el cual se vislumbraron temas de interés comunes relacionados con áreas específicas como medio ambiente, deportes y formación en valores para la convivencia. Es de anotar que tanto el Ministerio de Educación Nacional como el British Council acompañaron permanentemente esta fase no sólo con el apoyo académico y de formación, sino con la provisión de materiales pertinentes y efectivos que buscaron la calidad de la enseñanza y el aprendizaje que se ofrece a todos los niños, niñas y jóvenes de las instituciones educativas participantes.

El encuentro logrado entre docentes y estudiantes del INEM y del Reino Unido fue una experiencia enriquecedora no sólo desde el campo pedagógico y del aprendizaje cultural, sino también desde el campo de relaciones personales a partir de las que se pudo dar comienzo al establecimiento de acciones de comunicación virtual. Es de destacar que este proceso de *Clases hermanas* no dejó evidencias concretas porque se presentaron dificultades de orden tecnológico en el manejo de la plataforma *Moodle*. Sin embargo, a pesar de las dificultades, los estudiantes se motivaron por el estudio del Inglés al tener el contacto con estudiantes del Reino Unido y medir sus conocimientos en el idioma con nativos. El encuentro de docentes y directivos fue una experiencia sencillamente grandiosa debido a que pudimos compartir conocimientos en temáticas como evaluación y administración aparte de dos elementos importantes que propone el proyecto: *mentoring* y *couching*.





El rector de la Institución Educativa convocó y motivó a los participantes, que en el año 2008 eran más o menos quince y a un grupo de más de una decena de estudiantes para promover el liderazgo, mejorar procesos de enseñanza-aprendizaje, ayudarse entre colegas a identificar sus metas y objetivos y establecer con directivos, docentes y estudiantes del país amigo. Sin duda alguna, compartir tiempo y espacio del líder con docentes, directivos y estudiantes del país de Gales fue una experiencia significativa que contribuyó al mejoramiento de la calidad a través del trabajo colaborativo que en el mediano plazo se vio plasmado en el desarrollo profesional de los directivos y docentes en materia de Mentorías, *Couching*, Liderazgo y Gestión Escolar.

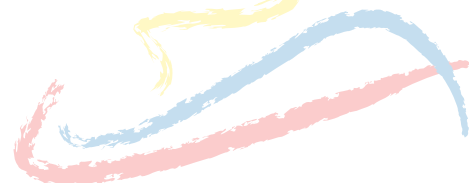
El desarrollo del proyecto en el INEM tuvo una curva ascendente en la gestión. Los participantes adquirieron herramientas fundamentales para su desempeño y según la evaluación aplicada se generó un impacto positivo en su quehacer cotidiano. Entre otras acciones que demuestran el éxito de este proceso de mejoramiento están: la renovación y fortalecimiento de la práctica pedagógica a partir de la observación de clases; la puesta en práctica del trabajo colaborativo que contribuyó al trabajo por pares y que fue motivo de reflexión pedagógica para el mejoramiento de la enseñanza; el intercambio de experiencias significativas; el aprendizaje para orientar el proceso de *mentoring* y *couching* y el establecimiento de la relación estrecha con instituciones educativas hermanas para replicar la experiencia.

No obstante las dificultades que se han presentado para dar continuidad al proyecto, los beneficios se han plasmado en las buenas prácticas desarrolladas por los maestros participantes. Ejemplo de ello son: Luz Mery Osorno, coordinadora que trabajó incansablemente para que el proyecto tuviera un recorrido sin contratiempos y con los mejores deseos y esfuerzos para que todo marchara cabalmente según lo dispuesto por el equipo de trabajo. Rafael Romaña y Juvenal Hoyos, educadores del área de Inglés que se comprometieron a participar en el proyecto como pares y a trabajar con los estudiantes en el proyecto de *Clases hermanas*. Y desde el arte la profesora Diana Henao interesada en compartir su práctica pedagógica con otros docentes, con el fin de mejorar su metodología y ayudar al otro a orientar mejor sus metas y objetivos pedagógicos. Y cómo no expresar lo mejor del líder de este proyecto, el rector Julio César Velásquez quien con sus aprendizajes orientó al equipo de trabajo de manera acertada y pertinente.

Los docentes manifestaron que esta experiencia fue

un reto de reflexión... los ubicó y recordó en lo que están.. las expectativas se llenan de acuerdo a las ganas y ánimo que tengan frente a la labor educativa... mientras el educador encuentre gozo en lo que está haciendo, hay esperanza, porque de lo contrario, va a ser una tortura para él y para los estudiantes... es una nueva herramienta de evaluación del proceso enseñanza aprendizaje... es un elemento de fortalecimiento del aprendizaje colaborativo... aporta al mejoramiento de la educación... mejora el clima laboral... se da un ejercicio de superación, al saber recibir las críticas y sugerencias metodológicas de los compañeros.

2010 fue un año de letargo; un año de deseos por volver a dar vida al proyecto. Un año que retomó nuevamente el camino para aprender de SLANT con sus objetivos fundamentales centrados en el liderazgo escolar como un reto o como una herramienta para el mejoramiento



de la enseñanza y el aprendizaje en las IE. Este año nos permitió nuevamente, al grupo que venía trabajando y a nuevos integrantes, conformar un equipo que pretende en 2011 reanudar las actividades de formación, inducción y reinducción para retomar el camino que SLANT nos había trazado hace algunos meses.

De este nuevo encuentro queda en el pensamiento una idea de compromiso para concretarla en acciones conducentes a recorrer nuevamente el camino del aprendizaje de las herramientas que nos proporciona SLANT.

No obstante, los logros alcanzados, el entusiasmo depositado por varios miembros de la comunidad educativa y el camino recorrido en el INEM que dejó huellas bien marcadas en el pensamiento pedagógico de quienes participaron, el Proyecto no tuvo la continuidad esperada. La falta de seguimiento no permitió tener una autoevaluación acertada y pertinente para establecer las acciones de mejoramiento requeridas. Esto fue provocando desmotivación en los participantes e incluso abandono de las actividades dispuestas en la fase de implementación del proyecto. El traslado del líder del proyecto a otra Institución Educativa obligó a un amplio receso en el que se abandonaron las actividades requeridas para darle vida y vigor a todas las acciones que deben mantener activo el proyecto.

En este momento, es necesario retomar el camino iniciado con el SLANT y aprovechar el ambiente pedagógico que se conserva, así como el deseo y la disposición por continuar aprendiendo de él y de ampliar el radio de acción que evidencie procesos de expansión no sólo al interior de la institución, sino también en la relación y vínculo con otras instituciones que deseen compartir este conocimiento.

Hoy, tenemos varios retos e interrogantes:

¿Cómo generalizar las prácticas de la observación entre los diferentes miembros de las comunidades educativas para que sean asimiladas como parte de su desarrollo personal y profesional? ¿Cómo aprovechar la mentoría y el *coaching* para fortalecer el liderazgo de los maestros y de los directivos de las instituciones educativas? ¿Qué estrategias implementar para fortalecer las *Clases hermanas* entre directivos, docentes y estudiantes con otras comunidades de ámbito local, nacional e internacional?

El gran aprendizaje que deja SLANT es que la educación requiere de líderes convencidos de que la colaboración es una estrategia que lleva a las comunidades a alcanzar sus metas de una manera acertada, oportuna y eficaz.





## 4. EXPERIENCIAS EXITOSAS EN ESCUELAS NORMALES SUPERIORES

### 4.1 Desde la pedagogía del acompañamiento por pares

Eduardo Cortés Trujillo\*  
Escuela Normal Superior de Acacias  
Acacias (Meta)

Es revelador que a través de la historia de la pedagogía se haya enfatizado sobre modelos teóricos que sustentan con mucha propiedad distintos enfoques y miradas que han servido de fundamento para las grandes reflexiones de este siglo. Algunos de estos enfoques han centrado su mayor atención en el docente, otros en el alumno y unos más en los contenidos. Desde la perspectiva del maestro, y frente al trabajo pedagógico del docente en el aula y a sus vivencias, Hegel ha planteado que “el sentido de la formación lo da la construcción”<sup>1</sup> (bildung), que está mediada por la socialización, la educación y la formación. Sin embargo, y pese a esta comprensión del sentido de la formación, lo que se ha percibido desde el trabajo en el aula, es que el docente vive su tarea como una experiencia aislada, en la que no cuenta con la experiencia del otro, pese a que la cercanía es inminente. Este fenómeno pedagógico se constituye en una gran barrera para la construcción de valores propios de la vida escolar.

Desde la anterior comprensión y como una estrategia metodológica para construir valores escolares que recuperen el sentido de la pedagogía como una ciencia social, se presenta el proyecto SLANT auspiciado por el Ministerio de Educación Nacional y el British Council como posibilidad de mejorar la enseñanza y el aprendizaje, valiéndose de su propio par, es decir, de su propio compañero de aula. Esta nueva mirada le otorga un alto valor significativo al propio desempeño profesional en cuanto que cada maestro participante es un observador de la clase, crítico y reflexivo del diario acontecer del microcosmos que es el aula. En este espacio se promueven y confían, mediante la retroalimentación, momentos pedagógicos que invitan a la reflexión y autoevaluación personal en el ejercicio docente.

Esta particularidad de la observación por pares la describe muy bien Edgar Ramírez<sup>2</sup>, cuando en sus reflexiones señala:

Por extraño que parezca (para algunos) hay profesores que estudian, que se autoevalúan e investigan y este ejercicio les ayuda a: aprender de sus experiencias, a fundamentar su pedagogía en las discusiones actuales, y a mejorar sus prácticas educativas (didáctica).

De esta manera, cada vez prestan un mejor servicio educativo y sienten que su trabajo los enriquece como personas y profesionales de la educación. Éstos, hablan más con su vida (su calidad humana) que con sus cátedras y sus estudiantes ya no les dicen profesores, sino, ‘maestros’. Por extraño que parezca ¡hay maestros!

\* Profesional en Relaciones Internacionales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialista en Finanzas de la Universidad del Meta. Magister en Educación de la Universidad Santo Tomás. Actual rector de la Escuela Normal Superior de Acacias

1 ZAN, D. Julio. La filosofía social y política de Hegel. Ediciones del signo, pág. 286.

2 RAMÍREZ, Edgar. Disponible en: <<http://sites.google.com/site/edgararamirez/pedagogia>

Sobre esta experiencia, se refiere también, de manera significativa, Claudia Yubel Franco, docente de la Escuela Normal Superior de Acacías:

Cuando se realizó la socialización y retroalimentación de la experiencia (observación en clase) se destacó la objetividad con que fue desarrollado el ejercicio, no se estigmatizó el proceso de evaluación como descalificador y arbitrario, por el contrario, se reflejó un proceso de acompañamiento y crecimiento mutuo, las observaciones y sugerencias fueron respetuosas, críticas y constructivas.

Como se puede percibir, esta experiencia pedagógica revela unos comportamientos importantes en la tarea de observar la clase de un docente, reconociendo sus sentimientos, sus fortalezas, la necesidad de procurar una reflexión propositiva y el interés del docente observado por una tarea de mejoramiento profesional.

En otra de las observaciones de clase, las docentes participantes del programa de formación complementaria, se referían al hecho de cómo, desde el Proyecto SLANT, la intervención pedagógica de un par docente crea unas nuevas miradas:

El proyecto SLANT, en la práctica pedagógica de los estudiantes del Programa de Formación Complementaria de la ENSA, ha generado una experiencia enriquecedora de aprendizaje entre pares. Generalmente -se refiere la profesora Claudia Yubel Franco- el docente en formación, en el desarrollo de sus prácticas pedagógicas es observado y evaluado por un docente titulado con muchos años de experiencia, por tal razón, incluir en la intervención pedagógica el acompañamiento de pares generó bastantes inquietudes acerca de la responsabilidad de los educandos al realizar una observación, la objetividad y criticidad de los comentarios y la aceptación de quien es observado de que sea su compañero de clase quien lo observe y además así como lo felicita le haga ver los aspectos por mejorar.

Marleny Martínez, profesora de primaria, señala que el acompañamiento de su par fue gratificante y lo describe de la siguiente manera:

El dar inicio al Proyecto SLANT en la Escuela Normal Superior de Acacías, fue una experiencia gratificante y enriquecedora porque me permitió disfrutar en compañía del rector, de una clase muy dinámica orientada por la profesora Ismelda Galeano en el nivel de preescolar, así mismo confirmar que se está realizando una articulación entre el grado preescolar y primero que permite mantener ambientes agradables y desarrollar proyectos con integración de saberes en los dos grados (...) esta experiencia fortalece el proceso de transición de un grado al otro, dado que se da continuidad en los temas de manera ascendente sin que el maestro haga repetición de temas.

La misma docente agrega que:

Tener como observadores a la profesora Ismelda y al rector también me permitió descubrir que aunque deseemos y pensemos que estamos haciendo las cosas bien y se esté realizando una estructura y planeación constante como lo exige la Escuela Normal, no sabemos cuál va a ser la reacción de los niños frente a otras personas en el aula y en mi caso no fue el mejor. En este momento, considero que el papel asumido por los observadores fue excelente, al proponerme nuevas estrategias para desarrollar las clases donde los niños tengan más actividad física y contacto directo con el objeto en estudio, estas propuestas se han puesto en marcha en estos días, y estoy a la espera de una próxima observación.

Señala finalmente que se realizó un diálogo muy agradable entre los tres docentes y se



propusieron unas nuevas observaciones, un cambio de rol de los docentes en los grados preescolar y primero, y una invitación para que se integren al proyecto, porque realmente está encaminado a enriquecer, fortalecer y mejorar procesos de una manera respetuosa y profesional.

Las experiencias relatadas motivan al colectivo docente a darse la oportunidad de abrir nuevos espacios de crecimiento profesional. Es una estrategia pedagógica que apoyada por los directivos en su rol de gestores institucionales genera nuevos valores escolares como el trabajo cooperativo, el reconocimiento al trabajo profesional, la posibilidad de mejorar el ejercicio docente a través de la autoreflexión y autoevaluación, la conquista de nuevas estrategias pedagógicas, el diálogo permanente entre profesores y directivos y el logro que representa la configuración de unas clases más humanizantes, problematizadoras y reflexivas.

Desde esta misma experiencia de observación por pares, la Escuela Normal Superior de Acacias ha motivado el trabajo de docentes intérpretes de los niños sordos, haciendo una integración con los niños oyentes. Durante este ejercicio, se ha percibido mayores niveles de inclusión, al punto que estudiantes oyentes y no oyentes desarrollan amplios niveles de interrelación social, buena comunicación y nuevos aprendizajes. De este modo, los docentes acompañantes integrados por modelos lingüísticos e intérpretes han coincidido en afirmar que “el ambiente de aprendizaje en la población sorda debe llevar un alto componente del aprender haciendo”.

Sin duda alguna, la mejor manera de construir aprendizaje significativo es desde el lugar donde se genera la experiencia. En este sentido, si el tema es por ejemplo la agricultura en el Llano, es necesario hacer la observación por pares en la plaza de mercado. En la medida que se logre incorporar el objeto de estudio al proceso de aprendizaje, este se convierte en fuente real de información. Estos conceptos fueron señalados por un docente luego de realizar la observación por pares.

La experiencia señalada con los niños sordos y su integración al aula con oyentes, el acompañamiento del docente en su capacidad de interpretar el universo del conocimiento y los ambientes escolares dispuestos para el aprendizaje, se convierten en un nuevo escenario para el Proyecto SLANT, como fuente de aprendizaje permanente y significativo, con elementos de colaboración mutua entre oyentes y no oyentes, con nuevas estrategias pedagógicas que deben innovar el aprendizaje y la enseñanza. El Proyecto SLANT es una nueva y mejor manera de ejercer el liderazgo escolar en las Instituciones Educativas del país, una forma nueva de contribuir a la formación escolar y al crecimiento profesional de los docentes y directivos.



## 4.2 Mejorando el liderazgo, la enseñanza y el aprendizaje en la Escuela Normal Superior de Caldas

María Aracely López Gil \*  
Escuela Normal Superior de Caldas  
Manizales (Caldas)

La Escuela Normal Superior de Caldas viene implementando las nuevas herramientas de liderazgo y mejoramiento del aprendizaje en el aula de clase a través de la conformación de un equipo directivo y docente que comparte un conjunto de valores e ideales como referentes primordiales para el trabajo colaborativo: Cooperar, Crear y Transformar, desde la premisa del proyecto: “Unidos mejoramos la enseñanza y el aprendizaje en ambientes escolares”<sup>1</sup>.

A partir de los presupuestos mencionados, el trabajo del equipo SLANT partió de procesos de reflexión personal acerca de la misión del maestro como dinamizador de aprendizajes desde la pregunta “¿por qué soy maestro?” Dichas reflexiones propiciaron espacios para la discusión de ideas, encuentros y desencuentros que permitieron el planteamiento de un horizonte formativo y la consolidación de un trabajo entre pares, que ha ampliado la premisa anterior por: “Nos acompañamos, coincidimos, discrepamos, concertamos interés y opiniones para tomar decisiones en conjunto”.

Las acciones puestas en marcha desde la mirada entre pares, permitieron el desarrollo profesional continuo de manera pertinente, efectiva y comprometida, de tal manera que las experiencias profesionales de los maestros se han usado para transformar al niño, al maestros en formación y a la comunidad mediante los procesos de observación entre pares, el reconocimiento, fortalecimiento y apoyo a la labor docente, dejando una huella clara en la relación intersubjetiva de transformación y promoción humanas.

Las relaciones de intersubjetividad han promovido el intercambio de experiencias exitosas para fortalecer las prácticas pedagógicas y atender al objetivo de calidad: “fortalecer las prácticas de aula para responder a la formación de maestros líderes, con altos niveles de pensamiento, capaces de intervenir la cotidianidad con una mirada problémica, ética y estética”<sup>2</sup>. Dicho ejercicio ha generado una dinámica de liderazgo, ha potenciado procesos de *coaching* y mentorías orientados y recreados desde el estudio de caso “Mediación para el aprendizaje basada en la enseñanza problémica”, descrita como la vivencia experiencial del modelo pedagógico institucional: Para la Promoción Humana.

\* Rectora.

1 Equipo de liderazgo de la enseñanza SLANT.

2 ENSC. Plan estratégico de mejoramiento 2009-2011. p. 2.

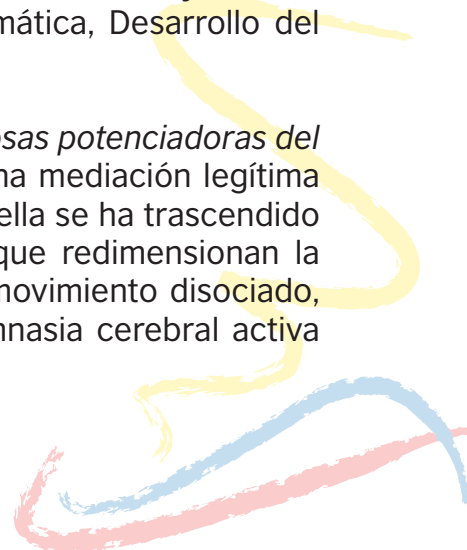
En este modelo se privilegia la enseñanza problémica como enfoque epistemológico que posibilita el desarrollo de la independencia cognoscitiva-creadora de los educandos al enfrentar, desde una mirada dialéctica y dialógica, los problemas que le plantea la sociedad, la cultura, los diferentes campos del conocimiento y la ciencia en relación íntima con la formación pedagógica. Producto de la reflexión colectiva dirigida desde referentes teóricos contextuales, experienciales, misionales en el que se destaca la ambición por desarrollar altos niveles de pensamiento, el colectivo docente liderado por el equipo directivo ha estructurado una herramienta didáctica donde la pregunta se convierte en un dispositivo pedagógico para desestabilizar el pensamiento del educando, entendiendo como tal no sólo al estudiante, sino también al maestro en su condición de ser humano en permanente estado de perfectibilidad.

Entre todas las herramientas promovidas por el SLANT, el *coaching*, ha propiciado el desarrollo de habilidades de observación entre los pares académicos, ha estimulado la habilidad para hacer preguntas lo cual propicia el planteamiento de situaciones problémicas como eslabón central de la enseñanza problémica. Este elemento es de carácter motivacional, conceptual y enlaza las intencionalidades formativas de la institución con los intereses de los educandos. En espacios de formación el *coaching* se ha socializado y entendido como una oportunidad que la nueva gestión puede implementar para destrabar el potencial de los docentes y al mismo tiempo el de los estudiantes maximizando el desempeño de cada persona desde su rol.

El intercambio de experiencias exitosas ha permitido, a su vez, diseñar ambientes de aprendizaje en los que los profesores, a través de la ayuda mutua, entre maestros pares logran sus objetivos como formadores de formadores para potenciar el desarrollo de la escucha, la observación, la creación de un clima de tranquilidad, la retroalimentación permanente y la disposición de una variedad de estrategias y enfoques de enseñanza en el aula. Abanico de estrategias y perspectivas de formación innovadora que se cristalizan en el estudio de caso *En los zapatos del maestro*, experiencia que ha impactado y dejado huella en cada uno de sus actores al promover entre otras posibilidades, actos comunicativos asertivos, resignificación de la labor del maestro y desarrollo humano, educativo y social que redundan en el crecimiento personal y profesional.

Esta experiencia nacida e implementada en quinto grado de primaria se da mediante actividades pedagógicas en las que participan padres de familia y estudiantes, y en las que se transversaliza el plan de estudios en saberes y disciplinas diversas como: Ética y valores, Educación artística, Competencias ciudadanas, Tecnología e informática, Desarrollo del pensamiento lógico, Lenguaje y comunicación.

La experiencia: *La magia de la música y la gimnasia cerebral maravillosas potenciadoras del aprendizaje*, de otra parte, emplea el arte en la institución como una mediación legítima para desarrollar la sensibilidad y altos niveles de pensamiento. Con ella se ha trascendido la aplicación de didácticas convencionales a nuevas estrategias que redimensionan la alegría de la enseñanza y el aprendizaje vinculando la lúdica y el movimiento disociado, integrando a la vez a habilidades cerebrales ejercitadas por la gimnasia cerebral activa



y pasiva, la música del super-aprendizaje, la música del período Barroco, el Clásico y la música de Mozart.

Esta experiencia significativa, valorada con la calificación “Guía” por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), vincula también la Mentoría: la maestra líder tiene experiencia relevante en el trabajo que orienta a los demás compañeros docentes, les brinda consejos, guías, orientaciones de didáctica musical, adaptación de procesos metodológicos a la gimnasia cerebral que le son útiles para favorecer el desarrollo de las dimensiones: intelectual, creativa, psicomotriz y socio-afectiva, reflejadas en ambientes de aprendizaje que estimulan la movilidad del pensamiento.

En el proceso de mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje en la ENSC, se introdujo el estudio de caso: “Didáctica de la enseñanza del inglés a niños: *teaching english with a magic touch called arts*”, experiencia investigativa cultural, humanística, artística que propone la implementación de estrategias artísticas para la enseñanza de una segunda lengua, en diálogo con la cultura A y B en el marco del proyecto de ciudad “Manizales bilingüe”. La experiencia se ha diseminado en foros regionales y nacionales alcanzando altos desarrollos pedagógicos, académicos de mejoramiento profesional e institucional, y por supuesto. su reconocimiento como experiencia “maestra” en el MEN.

Los estudios de caso anteriores han evidenciado un avance en la propuesta pedagógica y curricular de la ENSC, permitiendo resultados evaluativos altamente satisfactorios, tanto en los procesos de evaluaciones externas como de verificación de la calidad por el MEN, certificación de la calidad por ICONTEC y resultados en las pruebas SABER 11° en nivel superior.

De la misma manera, ha permitido la elaboración de publicaciones internas, la realización de un foro nacional convocado por la Normal con la asistencia de aproximadamente 800 personas de diferentes partes del país y la promoción, preparación humana y profesional de los maestros vinculados a la Institución.

Lo anterior genera expectativas y necesidades de procesos más avanzados en formación, implementación y dotación de recursos, en especial de aulas virtuales y elementos para fortalecer las TIC. Adicionalmente, exige la formación avanzada en investigación, elaboración de programas y software para implementar y socializar los avances pedagógicos en otros contextos educativos, como proyección de la Escuela formadora de maestros a manera de pasantías como estrategia no sólo de motivación a los logros alcanzados sino también como espacio de confrontación en otros espacios académicos.

## Bibliografía

ENSC. Plan estratégico de mejoramiento 2009-2011. p. 2.  
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE CALDAS. (2010). PEI Promoción Humana un reto en la formación pedagógica del maestro. Manizales.





### 4.3 Educando con sentido humano

Escuela Normal Superior de Manatí  
Manatí (Atlántico)

La Institución Educativa Escuela Normal Superior de Manatí como unidad de formación inicial de maestros, comparte en su accionar educativo las políticas y estrategias del Proyecto SLANT, en lo pertinente a la aplicación, desarrollo y logros alcanzados en el ámbito escolar. En lo fundamental, privilegia la reflexión e interacción para hacer los ajustes necesarios en la búsqueda de transformaciones que den respuesta a las necesidades y expectativas de la población estudiantil, la comunidad educativa y el entorno. En este contexto de aprendizaje colaborativo, el proyecto se orienta desde principios educativos con sentido Humanista experiencial, articulados en las categorías curriculares de Identidad, Conocimiento, Experiencia y Cultura, para suscitar procesos de personalización y desarrollo de competencias pedagógicas, comunicativas y ciudadanas que impriman forma a la propia capacidad, identidad y autoconocimiento de su condición de Normalista Superior<sup>1</sup>.

Con el desarrollo del PEI apoyado en SLANT, se ha generado un proceso de reflexión entre directivos, docentes y estudiantes respecto al sentido de integralidad, flexibilidad y pertinencia del Programa de Formación Complementaria (PFC) en atención a los requerimientos de las leyes 115-94, 715-01, y decretos 1278-02 y 4790-08. El proceso se fortaleció simultáneamente con las exigencias de verificación de las condiciones básicas de calidad, por consiguiente sus logros han permitido generar mayor eficiencia, coherencia y pertinencia en el desarrollo de los núcleos institucionales: Formación Integral del Ser, Apropiación Creativa del Entorno y Práctica Pedagógica Investigativa.

El ejercicio reflexivo que estimuló el Proyecto SLANT, generó en los docentes nuevas motivaciones pedagógicas y curriculares para actuar con capacidad en actividades claves para los procesos formativos, entre otras: autorregulación en la toma de decisiones, prácticas docentes flexibles, participación responsable, planeación participativa, trabajo en equipo, liderazgo compartido, rendición de cuentas y evaluación para el mejoramiento continuado. Todo ello enriqueció los procesos y medios de desarrollo curricular en especial la acción docente y desarrollo del plan de estudios, haciéndolos más dinámicos, significativos, flexibles y pertinentes. De igual forma, ha contribuido a fortalecer la identidad curricular del PFC desde los campos formativos de saberes a enseñar, fundamentación pedagógica de la condición docente y magisterial, abordaje del contexto, formación investigativa y práctica docente.

SLANT, en la cotidianidad normalista, irrumpe desde la concepción de liderazgo directivo, planteando una metodología de trabajo colaborativo de pares, que busca el mejoramiento tanto de las prácticas pedagógicas institucionales como de los niveles de aprendizaje de los estudiantes. El proceso lo asumen de manera proactiva los directivos y docentes,

<sup>1</sup> ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE MANATÍ. Proyecto Educativo Institucional. PFC. Manatí, Atlántico. 2011.



mediante la organización autónoma de parejas, el estudio y reflexión de la metodología hacia el interior de los pares, la configuración de los espacios de intercambio observacional, junto a la acción de compromiso y apoyo por parte de la coordinación académica en materia de flexibilización de períodos de clase y jornada escolar.

Esta primera fase generó un clima escolar de mucha motivación e interés, fue común en este momento visualizar en los pasillos y dependencias de la Institución a los pares (docentes) planeando y coordinando de modo entusiasta las acciones para la realización de la experiencia, guiados por el lema: “Te observo con los ojos del corazón para que la calidad de tu desempeño docente se enriquezca con tu ingenio, poder y magia”.

Ya con los recursos y condiciones requeridas, cada grupo de pares realizó la observación en forma abierta, natural y espontánea en la clase de su compañero y viceversa. Para ello, se siguieron los parámetros establecidos en el Proyecto, con el interés principal de compartir con afecto y responsabilidad lo interpretado y percibido en la clase. Además, se registró esta información en un libro de actas, de forma diferente a los esquemas previstos, puntualizando las observaciones y comentarios de cada experiencia, que la líder del Proyecto dispuso para tal fin, aun sin saber qué implicaciones tendría en el futuro de la Institución.

De esta manera, al observar y ser observado, se generaron y generan procesos de auto-reflexión, intercambio de ideas entre pares, valoración grupal e individual, despertar de la conciencia para suscitar un mejoramiento continuado, aprendizaje del error, compartir las explicaciones e interpretaciones de los hechos de acuerdo con los logros y/o dificultades. Docentes y estudiantes mostraron nuevas actitudes y acciones encaminadas a mejorar las estrategias pedagógicas para la enseñanza y aprendizaje, mediante nuevas motivaciones en torno al desarrollo del pensamiento crítico, de competencias y valores, innovando y evidenciando en los estudiantes mejores habilidades de participación en las clases y mayor sentido de responsabilidad y apropiación frente a su proceso de formación.

A través de este proceso formativo innovador y pertinente, la reflexión surgida a partir de la puesta en marcha de la observación, como percepción sensible en situación, permite observar en los docentes, en primera instancia, aspectos relacionados con su vocación y su rol de gestores del aprendizaje y, en segunda instancia, los procesos pedagógicos hacia el interior del aula de clase, posicionando una realidad pedagógica que requiere de algunas acciones de mejoramiento.

En tal sentido, es evidente que los maestros de la IENSM planifican y desarrollan los procesos didácticos cotidianos según la organización de las áreas y contenidos del plan de estudios en armonía con estrategias pedagógicas del PEI, para propiciar aprendizajes activos y significativos, tal como lo requiere el perfil de competencias en la formación profesional de Normalistas Superiores. Ante esta demanda, surge la inquietud de apuntar la mirada reflexiva hacia nuevas necesidades y logros de los estudiantes, en relación estrecha entre los objetivos educativos y la selección de contenidos y medios para cada situación educativa, al igual que buenas intervenciones educativas de acuerdo con los elementos contextuales.



Esta inquietud tiene su origen en el análisis de los resultados evidenciados tanto en los procesos de intervención educativa como en los procesos de evaluación y desempeño de los estudiantes en las pruebas internas y externas. En consecuencia, se aborda con carácter propositivo e investigativo el proceso de evaluación teniendo en cuenta los requerimientos del Decreto 230 y las actuales demandas del Sistema Integrado de Evaluación exigidas por el Decreto 1290 de 2009, al igual que las necesidades de formación y desarrollo de las competencias: saber ser, saber pensar, saber hacer, saber conocer y saber convivir.

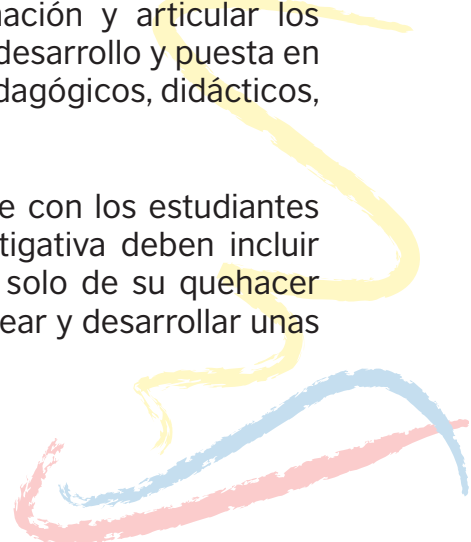
Este interés de estudio y objeto de investigación asumido desde del Departamento de Pedagogía de la Institución Educativa Normal Superior de Manatí, se identifica y está motivado por los aportes del Proyecto SLANT, en lo que se refiere a estrategias pedagógicas y procesos innovadores que conducen a suscitar en los estudiantes capacidades de aprender a aprender, comprensión y explicación de textos, habilidades discursivas y pensamiento crítico; al igual que incentiva la producción creativa en el campo científico, tecnológico, impulsando a su vez a los docentes a proponer y aplicar estrategias pedagógicas innovadoras relacionadas con la naturaleza, propósitos y estructura de la clase.

Los principios y procesos con sentido innovador que surgen del Proyecto SLANT, antes mencionados, se constituyen en aporte importante para el mejoramiento del ámbito actual de enseñanza de los docentes de la Escuela Normal Superior de Manatí, por cuanto permiten el desarrollo profesional de competencias relacionadas con las habilidades de participación del estudiante en la búsqueda y aplicación del conocimiento, el direccionamiento de acciones para superar el comportamiento pasivo y transformarlo hacia una posición proactiva. Es de señalar que como consecuencia de las nuevas experiencias, se espera que surjan renovados procesos y medios para reformular las estrategias de enseñanza dirigidas al desarrollo de potencialidades del estudiante.

Así, la experiencia queda plasmada en la propuesta denominada Pienso, Investigo, Aprendo Significativamente (PIAS), que se convierte en una respuesta de formación investigativa que nace de la evaluación de los procesos desarrollados desde la puesta en marcha de SLANT. En ella, se reorienta el proyecto hacia la inclusión y participación de los estudiantes del Programa de Formación Complementaria, como futuros maestros y como agentes socializadores en las sedes de la Institución.

La estrategia PIAS se considera un procedimiento flexible, interdisciplinario orientado antes, durante y después del proceso de enseñanza, para activar las habilidades constructivas, generar conocimientos previos y motivación, organizar la información y articular los conocimientos previos con la nueva información, en un contexto de desarrollo y puesta en acción del pensamiento crítico para la apropiación de los saberes pedagógicos, didácticos, científicos y tecnológicos.

Esta combinación de SLANT/PIAS, se desarrolla en forma de pilotaje con los estudiantes de V semestre del PFC, quienes en su práctica pedagógica investigativa deben incluir elementos como la observación de pares y la reflexión crítica, no solo de su quehacer como maestros sino de la realidad contextual. Esta última permite crear y desarrollar unas



acciones con sentido didáctico, desde la investigación para transformarla. En consecuencia, la combinación SLANT/PIAS permite flexibilizar, entre otros, los procesos pedagógicos a las condiciones de los estudiantes en el contexto, también facilita la adaptación de los objetivos educativos que se pretenden en los niveles de preescolar y básica primaria.

Los estudiantes del PFC no solo son observados por los tutores en el aula de clases, sino también por su par, compañeros de semestre que forman parte importante en el proceso de mirarse uno al otro, de participación y de evaluación en el ejercicio de su práctica pedagógica. Este proceso derivado de SLANT/PIAS involucró a los docentes de las cinco Sedes Anexas a la Institución, mediante la socialización de los fundamentos, propósitos y estructura del proyecto, coordinado por la Rectoría, los docentes de secundaria y el PFC.

Son evidentes los avances en la comunidad educativa de la ENSM auspiciado por el proyecto SLANT. Se observan, primero, el liderazgo escolar a partir de una mayor integralidad entre procesos-docencia; los principios y procesos derivados del modelo pedagógico institucional; mejoramiento de la calidad en los procesos de enseñanza y desarrollo curricular; gestión pedagógica con respecto a la acción docente; desarrollo de contenidos, tiempos escolares y proceso de evaluación y la interacción y participación de docentes y estudiantes. En segunda instancia, la implementación de nuevas herramientas para el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes a través de PIAS.

Estos adelantos también comprometen a la Institución en la sostenibilidad del proyecto, mediante la vinculación del Proyecto PIAS/SLANT como uno de los objetivos del Plan de Mejoramiento 2010 y 2011<sup>2</sup> para incorporar en el Proyecto Educativo Institucional, el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los directivos y docentes, hasta la ampliación de las acciones de mejoramiento de la Práctica Pedagógica en todos los niveles del PFC. También se involucraron a padres, egresados y entidades locales de forma más activa con relación a los procesos de formación, intercambio y toma de decisiones sobre la ruta u horizonte educativo de la institución, puesto que el proceso de enseñanza-aprendizaje constituye un verdadero par dialéctico en el cual, respecto al primer componente, él mismo se debe organizar y desarrollar de manera tal que resulte como lo que debe ser: un elemento facilitador de la apropiación del conocimiento de la realidad objetiva por parte de los estudiantes.

Lo que comenzó en la Institución con temor y suspicacia, fue tomando forma en la acción y práctica educativa y hoy se percibe el dominio y perfeccionamiento en la implementación de las estrategias SLANT por parte de la comunidad educativa. El Proyecto SLANT generó un proceso de transformaciones en la Institución que de otro modo nunca se hubiese producido.

<sup>2</sup> ENSM. Plan de Mejoramiento Institucional 2.011. Manatí. 2.011



## 4.4 De la observación por pares al portafolio electrónico: un espacio para construir saber

Ángela Ruth Monsalve Patiño\*  
Escuela Normal Superior Presbítero José Gómez Isaza  
Sonsón (Antioquia)

El estudio de caso presentado a la convocatoria hecha por los líderes del Proyecto SLANT, básicamente aborda la vivencia de la implementación en la vida institucional de una de las herramientas previstas en la metodología del proyecto *Mejorando la Enseñanza y el Aprendizaje en las instituciones Educativas* que, en convenio entre el Ministerio de Educación Nacional y el British Council, se ha venido desarrollando.

La herramienta puesta en escena es el proceso de Observación por pares, asumido como experiencia de crecimiento profesional de los docentes de la Escuela Normal Superior Presbítero José Gómez Isaza, y que ha llevado a la formalización de sus espacios de conversación académica y profesional, a través de lo cual se ha posibilitado romper con los esquemas de encierro y dominio de los ambientes de aprendizaje. Desde este punto de vista los docentes están distribuidos dentro de las Comunidades de Investigación para el Aprendizaje (CIA) para visitarse y observarse en su desempeño docente, por lo menos una vez a la semana. Del mismo modo, hay disposición para que en igual frecuencia semanal, se haga un registro escrito tanto de realimentación al observado como de inclusión en el Portafolio electrónico<sup>1</sup> de los textos que se van generando con la experiencia.

Se ha retomado el portafolio como

una estrategia de registro, seguimiento y selección deliberada que posibilita el proceso de reflexión de la práctica docente; busca dar a conocer los esfuerzos, progresos y estrategias que se siguen para lograr determinados objetivos, además permite reunir datos que explican la estructura de la práctica, analizar sus concepciones y la labor educativa. Es un poderoso marco de aprendizaje que permite encausar los procesos de enseñanza-aprendizaje canalizando actuaciones y reflejando aproximaciones, procesos y productos; acompañando y plasmando un viaje personal de desarrollo.

Precisamente resulta importante para ese desarrollo profesional de los maestros retomar el Portafolio, partiendo a su vez de las experiencias de observación por pares y del proceso de Investigación General de la IE, que cuenta con la sistematización inmersa para determinar en un lapso de tiempo, la eficiencia curricular de la Escuela Normal, sus aciertos, desaciertos.

Desde este contexto, y de acuerdo con las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, se precisó del diseño de instrumentos que permitan el seguimiento de la eficiencia del diseño curricular por competencias decidido para la institución y que se materializa a través de los Módulos curriculares elaborados en cada una de las CIA, como

\* Rectora de la IE Escuela Normal Superior Presbítero José Gómez Isaza.

<sup>1</sup> Este portafolio está inmerso en el portal educativo de la Escuela Normal Superior cuya dirección es: <http://www.normalsuperiorsonson.edu.co>.

colectivos de educadores comprometidos desde áreas afines con la reflexión y construcción académica y pedagógica. En consecuencia, se decide tomar la metodología de observación por pares desde el programa SLANT para permitir la inclusión de sus instrumentos y la retroalimentación entre pares como posibilidad de crecimiento en el desarrollo de sus prácticas pedagógicas.

El proceso se ve fortalecido desde el abordaje de la cartilla y manual de actividades entregada en los encuentros del proyecto SLANT, las orientaciones del equipo directivo y las preguntas que se han generado en cada uno de los docentes alrededor de este proceso de crecimiento profesional. Con base en esta perspectiva conceptual y de trabajo, se hace evidente que los colectivos tienen un norte y una motivación para el mejoramiento a partir de un acompañamiento con sus colegas, que mínimamente, siendo un compañero el que le observa y realimenta, dispone de confianza, sensibilidad y profesionalismo desde cada una de las apreciaciones, registros y espacios que brinda o facilita.

Se reitera, entonces, que la metodología de Observación por pares permite al docente interactuar, no estar solo en el aula, compartir y hacer seguimiento a su labor docente, desde la mirada entre pares que piensan su crecimiento, analizan su quehacer y se ayudan desde la reflexión pedagógica. Inherente a ello, está la disposición de registro de observación en el portal, que involucra otras herramientas que le permiten disponer de unas guías de observación y que le dan la oportunidad de sistematizar desde el seguimiento y acompañamiento del colega con quien dispuso y aceptó el ejercicio, pero también desde su elaboración individual a partir de la generación de escritos publicables, que a su vez lo llevan a pulir el estilo, la cohesión y coherencia textual, medir la producción, garantizar veracidad y confiabilidad, utilizar apoyos teóricos y conceptuales que obviamente enriquecen su bagaje académico pedagógico.

A modo de ejemplo, se presenta un fragmento de la carta enviada por Astrid Alarcón a su compañera Nancy Toro López, como par de observación, y a través de la cual se verifica la compañía y disposición orientadas hacia el crecimiento, y que dan testimonio de lo que ha significado la experiencia:

“Amiga recibe un cordial y afectuoso saludo, deseando de todo corazón que estés súper bien, tanto a nivel familiar como laboral. Nuevamente te escribo para expresarte lo que ha significado para mí estar en tu sitio de trabajo y tener la oportunidad de observar tu desempeño docente. Realmente ha sido muy significativo ver como unos de tus pequeños estudiantes me abordan en algunos momentos diferentes al de la observación de pares y me saludan cariñosamente, se han establecido algunos lazos de amistad y compañerismo, de eso no hay ninguna duda.

Para comenzar, y teniendo en cuenta que la observación por pares es una muy buena forma para establecer conversaciones que lleven a mejorar la calidad de nuestras prácticas pedagógicas, quiero decirte que me encantó el ejercicio práctico que estabas realizando con los niños sobre el ensayo, con la utilización del micrófono, de la presentación para el acto cívico del Medio Ambiente, donde los estudiantes se esforzaban por vocalizar muy bien, a partir de las correcciones que les hacías, para que se entendiera el texto que estaban diciendo en relación con el mejoramiento y protección del ambiente; pero lo que más me impactó fue ver cómo organizaste la presentación de tal forma que todos los niños participaran, pues la verdad, tenemos la costumbre de buscar siempre a los mismos para que participen en estos actos públicos. Esto que hiciste favorece en los niños la autoestima





comunicativa, por lo tanto, serán personas que no van a sentir temor para expresar lo que sienten, y además, valorarán sus aportes y los de los demás; así mismo, si se continúa fortaleciendo este aspecto de oralidad, seguramente tendremos grandes oradores que con buenos argumentos demuestren la importancia de emplear correctamente nuestro lenguaje. Son actividades sencillas, pero no comunes, pues tener la posibilidad de hablar por un micrófono no se da con frecuencia, y sencillamente se puede observar en estudiantes y personas mayores esta falencia, cuando temen hablar por un micrófono y ante el público.

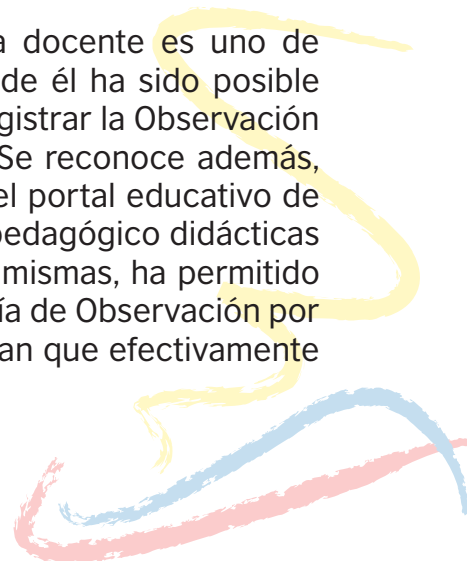
En esta ocasión, también pude evidenciar la inestabilidad de los niños que tienen barreras para el aprendizaje; sin embargo, me impactó ver como al terminar la clase, no se dedicaron a escribir el compromiso, pero en cambio, cogieron las escobas y empezaron a barrer y a organizar el salón, para mí esto significó demasiado, pues de alguna forma están acogiéndose a las normas y centrando su atención en algo específico, quizás es por medio de estas apreciaciones que constatamos el hecho de que cada niño es diferente, tiene procesos de desarrollo distintos, de acuerdo con su predisposición genética, contexto, estilos de vida y pautas de crianza. Estos niños que presentan un desarrollo alterado por alguna causa, se deben tratar a tiempo para que su dificultad no se vuelva mayor con el paso del tiempo. El niño con alguna discapacidad o necesidad educativa especial también tiene derecho a ser amado, protegido y a tener un futuro en la vida, y gracias a tu trabajo e interés, estos pequeños que tienes en tu grupo lo están logrando, felicitaciones.”

Los sentires de los educadores pueden ponerse en palabras de dos de los docentes de la Escuela Normal:

El proceso ha sido una oportunidad para mostrar qué hacemos cada uno de los docentes en nuestros ambientes de aprendizaje y cómo lo que cada uno hace sirve para mejorar las prácticas de quienes estén interesados en el cambio. En la observación por pares, he podido descubrir cómo es el contexto formativo que desde el aula dispone un compañero, cómo lleva los procesos de enseñanza y aprendizaje con sus estudiantes. Ha sido un medio para aprender de otros, de sus experiencias y reflexiones (Jhon Albeiro Trujillo Cortés, Educador de Pedagogía y Práctica).

Ha sido un trabajo muy bueno porque se correlaciona con los ejercicios llevados anteriormente en la Escuela Normal, y que por ello ha facilitado la observación de las clases de los compañeros, pues ya se tenían vencidas algunas resistencias. Es interesante porque paulatinamente se van acogiendo las recomendaciones y sugerencias del par y cada quien trata de integrar las acciones de mejoramiento dadas desde el diálogo, la reflexión y los escritos. En particular, me fue muy grato, pues observar a mi compañera Nancy me transportó a la época en que fui maestra de primaria, a las alegrías y sensaciones de ser maestra de niños. Con el registro electrónico en el portafolio, al principio tuvimos preocupaciones, puesto que era ponernos en evidencia en la red, implicaba una producción más pulida y segura. Ya luego, cuando desde la experiencia y desde la guía de actividades vimos que se recomendaba el ejercicio de escritura a través de las cartas, se nos facilitó, pues se puede usar un lenguaje mucho más familiar, de mayor confianza (Miryam Astrid Alarcón, Educadora del Programa de Formación Complementaria, Didáctica de la Lengua Materna y Procesos Comunicativos).

Sin duda, el uso del Portafolio Electrónico administrado por cada docente es uno de los resultados significativos de este proceso, puesto que a través de él ha sido posible sistematizar la producción académica de los maestros, a la par de registrar la Observación por pares como metodología que apoya su desarrollo profesional. Se reconoce además, el valor del uso de herramientas electrónicas dispuestas a través del portal educativo de la Escuela Normal. De esta manera, el seguimiento de las prácticas pedagógico didácticas de los docentes, llevado como estrategia de sistematización de las mismas, ha permitido hacer del Portafolio, las herramientas electrónicas y de la metodología de Observación por Pares, uno de los recursos educativos eficientes, en tanto demuestran que efectivamente



es posible utilizarlas para generar acciones de mejoramiento, hacer registro de procesos educativos que, a su vez, son publicados en la Web y pueden circular para su posterior retroalimentación.

En este sentido, la circulación del saber es otro de los productos del proceso, puesto que permite dar cumplimiento a uno de los objetivos de investigación desde la comunicabilidad del conocimiento y el intercambio de información en pequeña, mediana y gran escala. Cabe señalar aquí la importancia que tiene la necesidad de desarrollar competencias comunicativas en Lenguaje, en particular, en lo que se relaciona con los fundamentos y habilidades necesarios para el ejercicio adecuado de la lectura y la escritura, como dispositivos esenciales en el proceso de construcción y difusión de este conocimiento.

Adicional a ello, hay un logro digno de mencionar y es la capacitación y animación a los docentes para el uso adecuado de estas herramientas no sólo como instrumento de trabajo individual, sino para apropiarlas desde su uso pedagógico en el aula. Este elemento conlleva la formación en cadena de los estudiantes, quienes serán beneficiarios de propuestas de aprendizaje que desde la potenciación del liderazgo escolar propenda por el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje. Una ganancia importante está en la disposición madura de los docentes y la institución para exponer públicamente sus producciones, lo cual implica romper con barreras y paradigmas de encierro en el que ha estado la profesión docente y que no permiten el reconocimiento de las bondades y riquezas presentes en las buenas prácticas de cada uno de los maestros. Así mismo, la circulación del saber se erige como posibilidad de abrirse a un mundo globalizado cada vez más propositivo, exigente y altamente competitivo.

## 4.5 Nuestra experiencia SLANT

*Experiencias que se construyen al interior de las instituciones son las que marcan su historia desde el crecimiento humano, pedagógico e investigativo.*

Hna. Margoth Benavides\*

Lina del Pilar Valdés\*\*

Analivia Erazo España\*\*\*

Escuela Normal Superior San Carlos

La Unión (Nariño)

Nuestra propuesta pedagógica institucional se desarrolla en el municipio de La Unión, ubicado al Norte del Departamento de Nariño, tierra del ilustre poeta Aurelio Arturo “Poeta del Siglo XXI”, quien describe la región como la tierra “donde el verde es de todos los

\* Especialista y rectora.

\*\* Especialista docente de primaria.

\*\*\* Especialista docente.



colores”, teniendo ello una relación con la vocación agraria de sus gentes donde el café, el mejor del mundo, se constituye en la base de la economía y desarrollo; lo que le ha dado reconocimiento e identidad nacional e internacional.

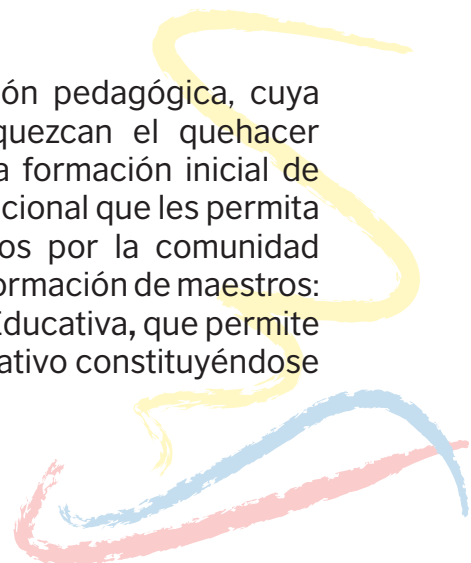
En este contexto, la ENS de La Unión se ha comprometido con la búsqueda de mejores posibilidades de crecimiento en el ámbito formativo y educativo, razón por la cual es reconocida a nivel regional y nacional, por liderar procesos pedagógicos e investigativos pertinentes. En este sentido, centra su interés y sus esfuerzos en educar en la atención a la diversidad en pro de la formación inicial de maestros, desarrollando la sensibilidad por la conservación del medio y por promover procesos de autoformación para la innovación permanente. Propende así por la formación integral, fundamentada en valores humanocristianos, según la filosofía franciscana, enmarcada en la propuesta desarrollista con enfoque humanista que se vivencia en los procesos de investigación formativa.

Desde la reflexión permanente de las prácticas pedagógicas, y con el único interés de mejorar la calidad de nuestro quehacer en el aula, las directivas, docentes e integrantes de la comunidad educativa de la ENS San Carlos hemos mantenido siempre una actitud positiva ante las propuestas de cambio que contribuyen significativamente al enriquecimiento de los procesos pedagógicos adelantados en esta Institución Educativa (IE). Esto es posible, de manera especial, cuando todo ello se enmarca dentro de las opciones didácticas (aprendizaje significativo y aprendizaje investigativo) acordes a la propuesta mencionada.

De acuerdo con ello, la rectora, Hna. Margoth Benavides, en respuesta a la segunda convocatoria hecha por el Ministerio de Educación Nacional y el British Council, junto con la docente María Teresa Córdoba, asistieron al seminario *SLANT: Proyecto de Liderazgo Escolar*, realizado en Pasto (Nariño), donde se desarrolló una agenda que abordó cada uno de los temas contemplados y las estrategias a seguir en dicho proyecto, en el que se destaca la importancia del liderazgo en directivos y docentes, el trabajo en equipo, la evaluación por pares (*Coaching*) y el uso adecuado de las TIC.

La Hermana Margoth se encargó de presentar el proyecto al equipo de docentes de primaria de la Institución, dando a conocer los alcances, posibilidades y beneficios que ofrecía su implementación. Se analizó la propuesta, su pertinencia en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI): “Hacia una cultura de la Investigación Formativa”, estableciendo que el PEI y el Proyecto SLANT tenían una relación directa, destacando los elementos y directrices que los articulan y a la vez fortalecen el quehacer institucional, dentro de los cuales cabe señalar:

En primer lugar, dentro de las políticas institucionales, la Formación pedagógica, cuya finalidad es incluir proyectos eficientes y pertinentes que enriquezcan el quehacer pedagógico para responder a las necesidades y expectativas de la formación inicial de maestros, además de reconocer a la pedagogía como disciplina fundacional que les permita fortalecer sus prácticas con enfoques, teorías y modelos validados por la comunidad académica. Para ello se tienen en cuenta dos principios básicos en la formación de maestros: la educabilidad y la enseñabilidad. En segundo lugar, la Investigación Educativa, que permite generar ambientes que propicien el desarrollo de un espíritu investigativo constituyéndose



en el supuesto básico y soporte previo necesarios para un aprendizaje que pretenda la construcción significativa del saber y que forme maestros/as que sean capaces de situarse de manera crítica y reflexiva frente a la realidad y así poder transformarla.

La similitud con la propuesta pedagógica “Repensando las Prácticas Pedagógicas Investigativas (REPIN)” que busca propiciar espacios que conduzcan a la generación de una cultura investigativa en maestros en ejercicio y maestros en formación, para resignificar el quehacer pedagógico-investigativo al interior de la institución. Por ello, tiene como propósitos: propender por el desarrollo de aptitudes y actitudes investigativas en las prácticas pedagógicas cotidianas; desarrollar alternativas metodológicas que conlleven a la desmitificación de la desarticulación existente entre la investigación y las acciones pedagógicas y propiciar experiencias que fortalezcan la fundamentación pedagógica relacionada con procesos de aprendizaje, entre otras.

Desde el marco nacional, se consideró que las actuales exigencias del Ministerio de Educación Nacional, en cuanto a calidad educativa y de vida de las comunidades, están las de requerir directivos y docentes que lideren procesos, con una apropiada formación en gerencia y desarrollo profesional, capaces de asumir la autoevaluación crítica permanente de su ejercicio docente. Sin duda, esto hace prever que la nueva mirada de estos actores cambie de horizonte hacia el mejoramiento profesional, mediante la adopción de proyectos y alianzas estratégicas con entidades que busquen fortalecerse. Por ello, el Proyecto SLANT se ha constituido en una herramienta que responde acertadamente al mejoramiento de la calidad educativa.

Desde otro punto de vista, se consideró que la naturaleza de la institución apunta a la formación integral de maestros y maestras para desempeñarse en el nivel de educación básica primaria. Así, las necesidades de los actuales docentes es implementar estrategias y herramientas que permitan la reflexión pedagógica para mejorar su desempeño laboral, y a su vez, promover y coadyuvar la apropiación y construcción de conocimiento por parte de los estudiantes, mediante innovaciones que respondan a sus expectativas y necesidades.

Por tanto, el equipo de docentes consideró que el Proyecto SLANT se erigía como una nueva estrategia que con seguridad fortalecería el proceso que venía y viene realizando la IE, puesto que presentaba fundamentos pedagógicos significativos, razón por la cual la Institución decidió su apropiación.

Una vez acogido el proyecto, y teniendo en cuenta las recomendaciones de la guía piloto para docentes, se elaboró y ejecutó un cronograma de actividades, entre las que se pueden mencionar: conformación de pares, auto reflexión, auto observación, retroalimentación con estudiantes, retroalimentación entre docentes y rectora, registro de experiencias y observación grupal de una clase.

El trabajo por pares es una fortaleza en la institución y, gracias a ella, los docentes según el grado, realizan un trabajo en equipo, que se evidencia en el instrumento denominado “Avance Formativo I”, que es la planeación de las acciones pedagógicas diarias que se



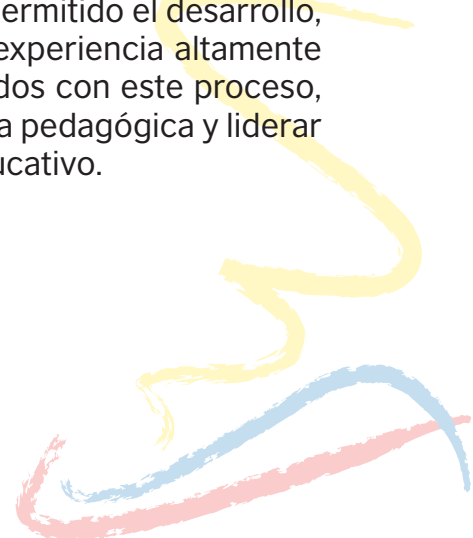
ejecutan para buscar el desarrollo de competencias específicas, estableciendo estrategias pedagógicas innovadoras que se aplican en el aula. La planeación diseñada de esta manera es una acción pedagógica fundamental, pues es un momento que permite analizar y compartir experiencias, establecer acuerdos, fortalecer la confianza, la comprensión y el apoyo mutuo. De esta manera, se mira el proyecto SLANT como una oportunidad de crecimiento personal y profesional, que redunda en beneficio de la práctica pedagógica y de la comunidad estudiantil.

La reflexión personal y grupal permite interiorizar el quehacer docente. La retroalimentación de los estudiantes, acción significativamente enriquecedora que se consigna en el Diario de Campo personal, se constituye a su vez en una evidencia que permite la sistematización de las experiencias, el reconocimiento y la valoración de la labor docente, identificando los aspectos positivos y negativos. Esto se puede considerar como uno de los aportes del proyecto SLANT que invita al docente a escribir sus experiencias.

De la ejecución del proyecto se ha realizado un análisis de los aportes, a partir de lo cual se puede aseverar que se han mejorado las prácticas pedagógicas a través de la auto observación, la observación por pares y la retroalimentación por parte de los estudiantes. Así mismo, se ha posibilitado compartir y conocer saberes y experiencias con los compañeros; concluir y proponer estrategias que se pueden utilizar frente a diferentes situaciones presentadas en el aula; ha permitido un mayor acercamiento entre docentes y los demás grados en los cuales se desarrolla la observación, con lo que se da un proceso de observación y análisis de diferencias; se rompen paradigmas al permitir o aceptar que otro compañero haga su observación; se facilita el cambio de experiencias; se ofrecen alternativas para los procesos de aprendizaje y, en últimas, se propicia el enriquecimiento personal y profesional.

La institución lidera, apoya y estimula procesos permanentes de cambio generados por directivos y docentes que se comprometen con acciones innovadoras; a su vez, el acompañamiento permanente y motivador de la dirección del colegio ha permitido que el proyecto tenga los resultados que hemos mostrado en la visita realizada por la representante del BC, razón por la cual la Institución fue seleccionada entre los seis casos de estudio de las prácticas pedagógicas de aula.

Es indiscutible que un equipo de trabajo integrado por personas con liderazgo significativo es fundamental para el éxito en la planeación, ejecución y seguimiento de los procesos formativos. La capacidad de persuasión de las directivas de la IE ha permitido el desarrollo, avance y deseo de continuar con el proyecto, considerándolo una experiencia altamente enriquecedora. Como directivos y equipo de docentes comprometidos con este proceso, nos sentimos motivados para continuar creciendo en nuestra práctica pedagógica y liderar procesos de enseñanza y aprendizaje que trasciendan el ámbito educativo.



## 4.6 Creciendo juntos en ambientes de aprendizaje dinámicos

Hna. Doralba Zuluaga Arango  
Carlota Ramírez de Delgado  
Escuela Normal Superior “Juan Ladrilleros”  
Buenaventura (Valle del Cauca)

En el marco del Proyecto SLANT presentamos la versión del proyecto: *Creciendo juntos en ambientes de aprendizaje dinámicos*. Esta implementación se inició en enero del 2008 con la socialización y sensibilización a directivos y docentes de la Institución por parte de la rectora. En esta oportunidad se dio el primer contacto con el material en medio físico y magnético.

Posteriormente, los docentes de la Institución se organizaron en pares académicos por áreas, y se realizó el estudio y apropiación del Manual de actividades. Los pares procedieron a preparar la clase en forma conjunta; se programó la filmación del desarrollo de la clase. Luego revisaron la filmación de la actividad para hacer las respectivas observaciones y recomendaciones, con base en las cuales se hicieron las prácticas del *mentoring* y *couching*, y además se elaboró el plan de mejoramiento (retroalimentación).

A partir del proceso de observación se lograron detectar las dificultades que tenían los estudiantes para el aprendizaje de las matemáticas y, como resultado de ello, surgió el proyecto: *Sábados matemáticos* que, como alternativa de solución, planteó realizar actividades de refuerzo el día sábado. Con base en esta experiencia y de acuerdo con las sugerencias dadas por Humberto Pérez (asesor SLANT- MEN) y con las ofrecidas en Bogotá a la Hermana Dora Inés Ruiz Arango, rectora durante la socialización de experiencias significativas, esta experiencia se articuló con el proyecto semillero *El mundo es matemático*.

Esta propuesta se puso en marcha con los estudiantes del grado Séptimo (7°), mediante la cual se investigó justamente la aplicación de las matemáticas en el mundo laboral: en principio, se visitaron empresas privadas, públicas e informales efectuando encuestas a funcionarios y trabajadores, trabajo de campo que permitió evidenciar la pertinencia de la propuesta. Así mismo, se enriqueció el proyecto con la asistencia de los docentes pares de matemáticas a un taller sobre pruebas externas en el auditorio de la Sociedad Portuaria, donde una de las ponentes, la licenciada Marabelly Ramírez, hizo la invitación para los encuentros matemáticos estudiantiles a llevarse a cabo en la ciudad de Cali; propuesta que fue acogida por los docentes del área de Matemáticas y estudiantes del semillero.

En el desarrollo del Proyecto se han tenido en cuenta algunos elementos propuestos por el Proyecto SLANT como: *Coaching* y *mentoría*, reflexiones posteriores a la clase, retroalimentación de los estudiantes y desarrollo profesional continuos, lo que en definitiva ha enriquecido los procesos de enseñanza-aprendizaje, esto es: la observación, la evaluación,

compartir experiencias y expectativas, la seguridad personal, el liderazgo, la autoestima y la vinculación de los padres de familia al proceso de cualificación.

Los elementos antes mencionados, fueron incluidos en el desarrollo del Proyecto con el fin de mejorar y desmitificar el aprendizaje de las matemáticas y, al mismo tiempo, mejorar las prácticas y el liderazgo en los estudiantes y docentes.

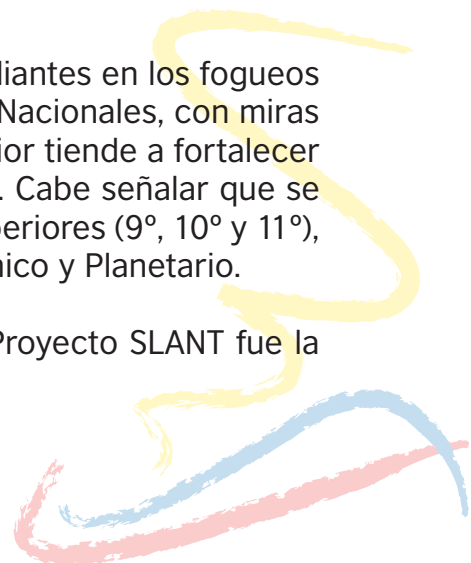
Sin duda, este trabajo de verificación y cualificación ha enriquecido los procesos de enseñanza-aprendizaje, puesto que la observación, la evaluación y el compartir experiencias, han posibilitado la confrontación y la reflexión críticas de las prácticas docentes, propiciando el reconocimiento de necesidades y expectativas comunes y distintas, tanto de la comunidad educativa como del entorno de donde provienen. Con base en ello, se han concebido estrategias y didácticas metodológicas que han contribuido al mejoramiento de aspectos esenciales en los procesos de formación en competencias matemáticas y laborales: la seguridad personal, el liderazgo, la autoestima, y además, lo que resulta muy importante, la vinculación de los padres de familia al proceso de cualificación de la enseñanza-aprendizaje de las matemáticas que refleja el carácter transversal e interdisciplinario de la propuesta.

El alto poder motivador del proyecto ha permitido la articulación efectiva de los docentes y estudiantes de Matemáticas del nivel de Básica Primaria (grados 3° y 5°). Así mismo, ha propiciado la socialización que permite el contacto y la unión de docentes y estudiantes de los niveles de Básica Primaria, Secundaria, Media académica y Programa de Formación Complementaria de Educadores, con la finalidad de fortalecer la didáctica y metodología de las matemáticas; ha ayudado a la articulación de las TIC (blog, facebook, software educativo: geogebra) al proceso de aprendizaje matemático; ha fomentado y fortalecido el liderazgo por parte de los estudiantes al convertirse en monitores en potencia en el área de Matemáticas y, ha estimulado la participación local en encuentros estudiantiles matemáticos organizados por la Institución Educativa Teófilo Roberto Potes, con motivo de la celebración de los 35 años de fundación y en el festival matemático auspiciado por la Universidad autónoma en la Ciudad de Cali.

El proyecto *El mundo es matemático*, envió la pregunta problémica “¿El mundo es matemático?” al programa “Ondas” Valle del Cauca. Allí fue seleccionada y recibió apoyo económico y conceptual durante un año. Los estudiantes incursionaron en investigaciones, socializaciones, encuentros con estudiantes de instituciones del Valle del Cauca, lo que generó la producción de un boletín informativo sobre dicho trabajo.

*El mundo es matemático* ha proyectado la participación de los estudiantes en los fogues regionales en los diferentes niveles, en las Olimpiadas Matemáticas Nacionales, con miras a preparar estudiantes para las olimpiadas internacionales. Lo anterior tiende a fortalecer el desempeño de los estudiantes en las Pruebas SABER 5°, 9 y 11°. Cabe señalar que se proyecta, además de la vinculación de estudiantes de los niveles superiores (9°, 10° y 11°), la salida pedagógica a la ciudad de Bogotá D.C: Maloka, Jardín Botánico y Planetario.

Otra experiencia significativa como resultado de la aplicación del Proyecto SLANT fue la





que se llevó a cabo desde el área de Ciencias Naturales, con los estudiantes del nivel de preescolar y los grados 1º, 2º y 3º de la Básica Primaria. En ella los docentes en pares, se reunieron para preparar el tema “El reino animal”. Después del proceso de observación y retroalimentación se detectó en los estudiantes que faltaba cuidado, respeto, sensibilización y enternecimiento por los animales, en especial, los del entorno.

A través de esta experiencia, se generaron procesos de reflexión en los niños y niñas, dando pie a una lluvia de ideas que dio origen al proyecto “Conozco y cuido los animales del planeta tierra”. Los docentes conformaron dentro de cada curso equipos de trabajo para indagar, entre otros temas, sobre las características de los animales y la clasificación e identificación de los del entorno. Con este propósito, se utilizaron diferentes estrategias pedagógicas para recoger la información: videos, observaciones, salidas pedagógicas, consultas, encuestas y testimonios, actividades en las que los estudiantes participaron mediante la elaboración de carteles, carteleras, dibujos y la presentación de exposiciones; contando además con el acompañamiento y la motivación de los padres de familia.

En el desarrollo de este proyecto se fortalecieron aspectos y elementos fundamentales para el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, entre ellos: colaboración, liderazgo, autonomía, desarrollo del lenguaje, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, aprovechamiento de los saberes previos, creatividad, observación, reflexión y análisis. Este trabajo mancomunado fortaleció la práctica pedagógica de los docentes, dando como resultado un aprendizaje significativo, pues se dio el caso un aprovechamiento efectivo de los saberes populares.

El proyecto fue socializado ante el delegado del Ministerio para el Proyecto SLANT. Este fue un momento en el que docentes, estudiantes y padres de familia se integraron en torno a las diversas actividades programadas: exposiciones, consultas, indagaciones, visitas realizadas por todos los cursos participantes. Frente a esto el delegado sugirió que, para la prolongación y fortalecimiento del proyecto, era pertinente trabajar diferentes temáticas dosificándolas en cada curso debido a que la temática era muy amplia.

En la participación de los estudiantes se resaltó el interés que mostraron por conocer algunos animales domésticos y de granja, con los cuales tenían contacto. Se tuvo la oportunidad de elaborar textos aplicando el uso de las TIC en las diferentes salas de informática de la institución, a través de la implementación del Blog y la utilización adecuada de algunas herramientas de Internet, como videos y presentaciones en power point.

Los elementos antes mencionados fueron incorporados y articulados para desarrollar el máximo potencial en los estudiantes, mediante el manejo adecuado de los recursos humanos y materiales, fortaleciendo así la responsabilidad y los procesos de evaluación, la toma de decisiones, la generación de cambios importantes en los procesos pedagógicos, el incremento del aprendizaje significativo, el crecimiento personal en los niños, y la consecuente vivencia de la sensibilidad y el enternecimiento. Las visitas pedagógicas que se realizaron al Colegio Salesiano (Buenaventura) y a la granja interactiva Yakú ampliaron y fortalecieron ideas sobre diversos tópicos: la variedad de animales, el cuidado, la





alimentación, procedencia, características y contacto con ellos.

La experiencia en este sentido ha resultado enriquecedora de manera integral para niños y acompañantes, puesto que el desarrollo del proyecto ha permitido despertar la sensibilidad y actitudes de respeto, la solidaridad hacia los animales del entorno, el interés por continuar ampliando la información sobre los animales, la apropiación significativa del tema, el mejoramiento del vocabulario, la vivencia del liderazgo, la capacidad para seguir instrucciones, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, entre otros logros.

A partir de estos resultados, se proyecta la organización del semillero de investigación enfocado en el tema de la fauna. Se decide la continuación del proyecto teniendo en cuenta las sugerencias dadas por el delegado del MEN, para que cada curso desarrolle temáticas diferentes sobre el tema de los animales; esto teniendo en cuenta las expectativas y el nivel de motivación que tienen los estudiantes por crear, proponer y desarrollar estrategias novedosas para el mejoramiento del aprendizaje de las ciencias naturales.

Dados los resultados obtenidos en las salidas pedagógicas, los proyectos por desarrollar incluirán nuevamente esta estrategia con el fin de continuar implementando el uso de las TIC en las diferentes actividades programadas, una de ellas, por ejemplo, la ampliación y consolidación de la información del Blog del proyecto.

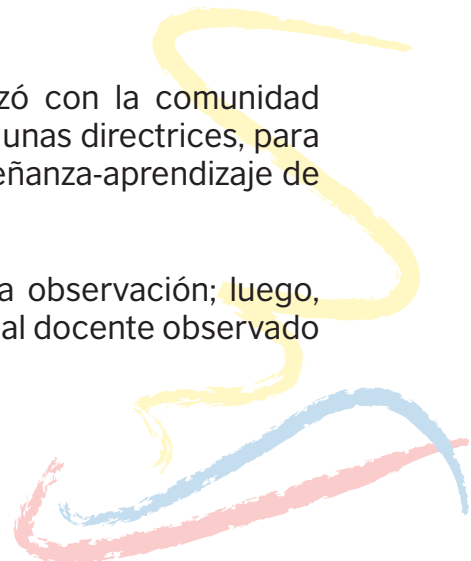
#### 4.7 Proyecto SLANT: una propuesta pedagógica innovadora y pertinente

Escuela Normal Superior de Nuestra Señora de Fátima  
Sabanagrande (Atlántico)

A partir de la invitación a participar en el Proyecto SLANT, la Escuela Normal Superior de Nuestra Señora de Fátima vio una oportunidad de crecimiento para el trabajo pedagógico que venían realizando los docentes del colectivo de Humanidades, del núcleo Socio-Humanístico; esto en razón de la importancia y el interés que la propuesta pedagógica ofrecía principalmente con una de sus estrategias esenciales: la observación entre pares como manera de privilegiar la cualificación docente.

Siguiendo los lineamientos planteados por el Proyecto, se socializó con la comunidad educativa de la Institución, se organizó un plan de acción y se fijaron unas directrices, para incorporar y articular la estrategia señalada en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Escuela Normal.

En primer lugar, las docentes acordaron fechas y temáticas para la observación; luego, siguiendo un formato, anotaron fortalezas, debilidades y sugerencias al docente observado



en torno a su trabajo de aula, contemplando, entre otros aspectos primordiales de la práctica docente, la metodología, la fundamentación, los recursos pedagógicos y didácticos, y el manejo de grupo. En un encuentro posterior, las y los docentes con su respectivo par retroalimentaron mutuamente su práctica pedagógica.

De esta manera, se ha alcanzado un mejor desempeño en el quehacer pedagógico de los docentes implicados en el Proyecto SLANT, utilizando una metodología innovadora a través de la pedagogía por proyectos y la evaluación integral. De igual forma, las estudiantes han mostrado un buen desempeño académico, que se ha reflejado en los resultados de las pruebas externas. Así mismo, se ha visto un mejor desarrollo profesional de directivos y docentes en liderazgo y gestión escolar, planes de mejoramiento y uso de las TIC, lo cual nos ha llevado a tener motivación y apoyo de la comunidad educativa para aumentar efectividad.

Como proyección para el 2011, y con la propuesta “¿De qué color es la piel de Dios?”, se espera vincular, de manera interdisciplinaria, a todos los docentes, desde preescolar hasta el Programa de Formación Complementaria (PFC). Esta celebración hará parte de la conmemoración del año de la afrodescendencia.

#### 4.8 Proyecto SLANT: una posibilidad de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación a través del liderazgo y la gestión educativa en el sistema escolar

Escuela Normal Superior Rafael María Giraldo  
Marinilla (Antioquia)

El proyecto de “Liderazgo escolar y nuevas herramientas para el aprendizaje” se implementó en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Rafael María Giraldo como una propuesta acorde con la vida institucional. Por ello, su adecuada apropiación alcanzó, entre otros logros, el incremento de adeptos en el campo de acción y posibilidades de mejoramiento, liderazgo y cooperación entre pares.

La IE buscó contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación abordando el desarrollo de las capacidades y competencias de liderazgo y gestión educativa en el sistema escolar; partiendo del interior de la escuela y posteriormente hacia la interacción directa con instituciones pares del municipio. Así, a través de este proyecto, la Escuela Normal extendió su comunidad de aprendizaje más allá de los límites de la escuela, en la medida en que permitió involucrar a los padres y construir conexiones con organizaciones locales y grupos de la comunidad.

El estudio de caso presentado aborda la observación entre pares que se llevó a cabo en la Institución Educativa de Marinilla, con la participación activa de los estudiantes de

la Formación Complementaria como parte del proceso de formación inicial de maestros. Ésta tuvo dos propósitos básicos: el primero, orientado al autoanálisis del desempeño, gracias a que dentro de los procesos de triangulación el observado leyó o escuchó la lectura de su propia observación; el segundo fue un propósito fundamental, encaminado a preparar un maestro habituado a las presencia de sus pares dentro del aula, esto último como posibilidad para llegar a hacer de la coevaluación un instrumento primordial para el crecimiento personal y profesional.

También se desarrolló un segundo estudio de caso sobre el embotellado de los residuos, “Ladrillo ecológico”, que tuvo como objeto diseñar y promover una propuesta de clasificación y reutilización de residuos sólidos con la participación de los maestros en formación de la ENS para que asumieran una postura favorable frente a su manejo, desde su aula de encuentro y ambientes diversos.

De este modo, se fortalecieron elementos significativos del proyecto SLANT: el trabajo colaborativo, la cultura evaluativa desde la auto, la co y la heteroevaluación para la búsqueda del mejoramiento continuo en la docencia; así mismo, el liderazgo como política importante de la Institución, el *Connecting Classrooms* desde los proyectos colaborativos, y las redes de trabajo que permitieron reorganizar el flujo de poder y de acción con mayor interacción y comunicación, removiendo las prácticas y hábitos rutinarios poco eficaces. Dichos elementos se incluyeron a través del proyecto debido a la oportunidad de articular y fortalecer los procesos que se venían trabajando en la Institución.

Actualmente, hay un alto nivel de responsabilidad de los integrantes del comité, centrado en la autonomía y el liderazgo. Un 95% de la comunidad educativa conoce el proyecto, y alrededor del 85% está vinculado. Hay creatividad para contribuir con su desarrollo, ejercicio del liderazgo dentro del aula, trabajo colaborativo entre los grupos, mejoramiento en manejo de recursos, tiempo y, sobre todo, apropiación de estrategias para la gestión de un ambiente pedagógico adecuado.

De esta forma, se fomenta el descubrimiento de nuevos líderes que orienten procesos formativos de acuerdo con las necesidades y expectativas de niños, niñas y jóvenes; se fortalece el trabajo en equipo, además de que algunas de las actividades planeadas y ejecutadas siguen desarrollándose de manera autónoma. Así, se proyecta, a corto, largo y mediano plazo, llevar a cabo la observación entre pares con todos los maestros formadores de la Institución, generar contacto e intercambios con el Colegio Gales del Reino Unido, construir bancas y mesas en la zona verde del “bosque”, buscar patrocinadores para realizar las construcciones y realizar la coevaluación entre diferentes Instituciones del municipio.



## 4.9 Proyecto SLANT: una posibilidad de consolidación de los procesos de formación de docentes y estudiantes

Escuela Normal Superior de Nocaima  
Nocaima (Cundinamarca)

El proyecto de la Escuela Normal Superior de Nocaima, implementado según los lineamientos y estrategias propuestas por el Proyecto SLANT, ha logrado un importante mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje desarrollados en la institución. En la actualidad, el proyecto se trabaja desde dos frentes: la observación de clase por parte de pares docentes y la utilización de estudiantes monitores para potenciar los procesos pedagógicos de los demás estudiantes en aula.

Respecto al primero, la estrategia resultó pertinente, dado que algunos profesores enfrentaban serios problemas relacionados con el manejo de grupo. Si bien los docentes dominaban los conocimientos de sus respectivas áreas, se evidenciaba desorden e indisciplina durante las horas de clase. Después de la implementación del Proyecto en esta situación particular, los resultados fueron alentadores, demostrando que la experiencia había sido muy enriquecedora para algunos de ellos. La razón de este acierto es que se habían nutrido de estrategias que a otros compañeros les funcionaban, especialmente en lo concerniente al dominio de grupo y al diseño e implementación de talleres. De esta manera, los docentes que tenían inconvenientes en estos dos aspectos, retomaban estrategias y metodologías que habían observado en el trabajo de sus compañeros para mejorar y fortalecer sus propias prácticas, minimizando a la vez los problemas ya señalados.

En este sentido, el avance ha sido notorio y significativo, ya que el trabajo específico con los grupos mejoró en cuanto a disciplina y disminuyó el exceso de ruido dentro del aula. Así mismo, se han diseñado y desarrollado varios tipos de talleres, que dependiendo de las características de los grupos, han generado un rendimiento académico significativo.

Es de señalar que para la aplicación de la experiencia se utilizaron los formatos de observación de clase sugeridos en la cartilla suministrada por el British Council y que ha sido de gran ayuda para los docentes implicados, ya que el observado recibe una retroalimentación de su trabajo en diversos aspectos, de manera constructiva y respetuosa; mientras que el observador ha retomado las estrategias valiosas de sus pares, implementándolas exitosamente en sus propias clases.

Ahora bien, al finalizar el tercer periodo de clases del año pasado, se presentó en la institución (y en muchas del país) la problemática de la pérdida de varias asignaturas y áreas por parte de gran cantidad de estudiantes, esto debido al cambio del Decreto 230 y el consiguiente paso e implementación del 1290 de 2008. Por ello, se consideró pertinente utilizar la técnica de monitores, dado el gran número de estudiantes pendientes en las áreas y el poco tiempo que cada docente podía dedicar realmente a atender casi individualmente las falencias presentadas. La utilización de monitores, mejoró los desempeños, potenciando las

capacidades de aquellos que muestran avances académicos significativos en las diferentes áreas, y a su vez, permitiendo que los que muestran algún tipo de atraso fueran asesorados por un par, proceso monitoreado por los docentes titulares.

En este sentido, la experiencia ha sido significativa para todos los estudiantes, con mayor razón si se tiene en cuenta que se lleva a cabo en una Escuela Normal Superior, donde se forman los futuros docentes. Sin duda, hasta el momento, esto ha resultado muy provechoso, por una parte, para los “adelantados”, puesto que han tenido la oportunidad de potenciar sus capacidades, explicando, monitoreando y acompañando los procesos pedagógicos de sus compañeros y, por otra, para los que tienen problemas, en la medida que han podido recibir acompañamiento, seguimiento y asesoría casi que de manera personalizada, por parte de los monitores, siempre guiados por el docente titular del área.

Cabe resaltar que este proyecto ha enriquecido a todos los estamentos de la comunidad educativa, permitiéndoles interactuar mucho más, establecer relaciones interpersonales y académicas fructíferas y retroalimentar procesos desde las experiencias, los conocimientos y las metodologías de pares. Así, actividades claves en los procesos de enseñanza-aprendizaje, que a veces se dejan de lado por carga de trabajo y por falta de tiempo, como la interacción y la asesoría oportunas y eficaces entre estudiantes, profesores, directivos e incluso padres de familia, hoy se han podido realizar con los consecuentes beneficios tanto para las prácticas docentes como para la formación integral y pertinente de los docentes en formación.

#### 4.10 Proyecto SLANT: una propuesta formativa que despierta interés, compromiso y disposición de trabajo en equipo

Otoniel Morales Benjumea \*  
Clarena María Marín Romero\*\*  
Escuela Normal Superior del Quindío

La implementación del Proyecto SLANT en la Escuela Normal Superior del Quindío contó con la participación de 12 pares de docentes de primaria y secundaria que aplicaron una de las estrategias fundamentales del Proyecto: la observación de las prácticas docentes entre pares. Las actividades desplegadas en torno a esta experiencia pedagógica dinamizaron elementos y componentes importantes del mismo, entre ellos: el intercambio de experiencias, la posibilidad de compartir ideas (“prestar”), la planeación y sistematización de acciones a realizar, el reconocimiento del contexto educativo, el domino de grupo, la comunicación asertiva, la participación activa de los niños y niñas, la muestra de afectividad, el desarrollo de habilidades para organizar el contenido y presentarlo en forma clara, lógica e imaginativa.

\* Rector de la institución.

\*\*Coordinadora de la institución.

De esta manera, el proyecto SLANT ha brindado la oportunidad perfecta de retroalimentar y de crecer como profesionales; puesto que, por ejemplo, al tener bajo nuestra responsabilidad la formación de maestros, es evidente que se ha convertido en la herramienta apropiada y útil a través de la cual nuestros maestros en formación conocen de un modo más claro, profundo y amplio los aspectos claves a tomar en cuenta en sus prácticas pedagógicas, incluyendo los aciertos y desaciertos. Por ahora, la propuesta se ha ido implementando con los docentes de básica primaria, pero la sensibilización se ha ido diseminando paulatinamente en secundaria.

En este sentido, son muchos los aportes que SLANT ha brindado; aportes que han sido claves en el propósito mancomunado de alcanzar el mejoramiento efectivo de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los distintos actores de nuestra comunidad educativa. Basta mencionar, entre otros avances y beneficios, que su implementación ha propiciado el hecho de poder elegir libremente a la compañera para el par de observación; la posibilidad de que los grupos, sin ningún inconveniente, aceptaran de manera tranquila ser observados en clase, manteniendo el desarrollo normal de la misma; la oportunidad de ver en el nivel académico en cuestión, la manera como se imparte, construye y comparte conocimiento, y como se desarrollan los distintos y diversos temas, y a la vez, un aspecto importante, la ocasión de conocer y de compartir nuevas estrategias para desarrollar en las clases. Es necesario señalar que durante estas experiencias en el aula, se observó un buen dominio del tema y del grupo, una excelente participación y un comportamiento disciplinado y entusiasta de los grupos.

Como ocurre en todo proceso, también debemos mencionar que hubo dificultades, que si bien no son graves, si consideramos que deben subsanarse; entre ellas, la falta de espacios para la realización de la observación, incluso, el hecho de que en algunas situaciones, como es el caso del grado primero, el mobiliario no fuera el adecuado para los niños y niñas allí congregados; las interferencias externas que por momentos obstaculizaron el normal desarrollo de la clase; el poco tiempo para la observación, pues resulta muy limitado, ya que al compartir la misma jornada se dificulta dejar el grupo a cargo de otro docente mientras se observa al otro compañero y, el hecho de que en varias ocasiones fuera necesario posponer la observación por actividades extras que no fueron informadas a tiempo y que se cruzaron con la actividad.

En relación con los beneficios que los estudiantes han recibido a partir de la implementación del Proyecto, es de señalar que en razón a que nuestra labor docente nos lleva cada día a buscar nuevas alternativas y estrategias que nos permitan llegar de manera innovadora y pertinente a nuestros estudiantes para brindarles una mejor orientación en su proceso de aprendizaje, investigación y formación personal, la observación por pares, nos ha brindado conocimientos, experiencias, estrategias metodológicas, didácticas nuevas que han renovado y enriquecido nuestras prácticas docentes. Con ello se ha logrado que los estudiantes adquieran fundamentos, herramientas y desarrollen habilidades que les permitan utilizar el conocimiento y las experiencias vividas en el perfeccionamiento de sus procesos formativos que en últimas deben ser parte de sus proyectos de vida.





En cuanto a los docentes, los beneficios son múltiples, entre otros: el fortalecimiento paulatino de los fundamentos, las actividades, las herramientas, las destrezas esenciales para el eficaz ejercicio docente, como es el caso de la previa y adecuada planeación de la clase, el replanteamiento de los métodos seguidos, el mejor dominio de grupo, el dominio del tema, la disponibilidad para la innovación, la consecución de los recursos, el aprovechamiento de las retroalimentaciones, la mejora de los sistemas de evaluación.

De igual forma, los directivos han tenido la ocasión de fortalecerse en aspectos substanciales de su labor, en especial, en lo que tiene que ver con el liderazgo y la gestión de los procesos propios de la Escuela Normal Superior. Cabe mencionar, por ejemplo, que se han preparado y dispuesto para el cambio, pues, es preciso recordar, que entre quienes se interesan por la innovación, muchas veces, la sobrecarga de tareas administrativas y burocráticas, así como la dificultad de aunar los esfuerzos, suelen conllevar a la rutinización de las prácticas pedagógicas y escolares, lo que en últimas impide la renovación; incluso, esta situación menoscaba la actitud crítica, base de una práctica innovadora. Es en este tipo de situación en la que SLANT se erige como la mejor alternativa para construir cambio.

Hacia el futuro, y pensando en las proyecciones, se tiene confianza en que dado a que ahora más que nunca el personal docente se ha apropiado de lo que significa llevar a cabo el Proyecto SLANT, la sostenibilidad del mismo es posible siempre y cuando se cuente con lo que es primordial para alcanzar el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos formativos que se desarrollan en nuestra comunidad educativa y en nuestro entorno, esto es: interés, voluntad, compromiso y entrega.

Las expectativas frente a los aportes, beneficios y oportunidades que el proyecto como tal brinda para aquellos que como nosotros somos formadores de maestros, son muchas y esperanzadoras, pues SLANT es una propuesta pedagógica valiosísima para nuestro quehacer docente. En nuestra Institución Educativa contamos con todos los deseos, el interés, la responsabilidad de querer afianzar cada día la tarea de educar de la manera más profesional y loable; y podemos afirmar que en este sentido, SLANT se ha convertido en nuestro faro, y que por ello, somos conscientes de que nos falta camino por recorrer; pero también, de que contamos con lo más importante: la disposición para realizarlo.





## 5. Anexo

	2008	2009	2010	2011
<b>Participación</b>	<p>De Bogotá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IE CEDID San Pablo</li> <li>IE Gabriel Betancourt Mejía</li> <li>IE Ismael Perdomo</li> <li>IE Van Uden</li> <li>IE Villemar El Carmen</li> </ul> <p>De Medellín:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IE Benedikta Zur Nieden</li> <li>IE Benjamín Herrera</li> <li>IE CEFA</li> <li>IE Gabriel García Márquez</li> <li>INEM José Félix de Restrepo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>137 Escuelas Normales Superiores (ENS) iniciaron un nuevo ciclo de implementación que continúa su curso a 2011.</li> <li>24 Instituciones Educativas del Chocó igualmente involucradas a 2011.</li> <li>En alianza con la Secretaría de Educación del Distrito, capacitación a 700 directivos y directivos docentes.</li> <li>En alianza con la Secretaría de Educación de Medellín, presentación del proyecto a los 240 rectores de establecimientos educativos de la ciudad.</li> </ul>	<p>Continúan las Escuelas Normales Superiores y las Instituciones Educativas del Chocó.</p>	<p>Continúan las ENS y las Instituciones Educativas del Chocó.</p>
<p><b>Acompañamiento y apoyo</b></p> <p>El acompañamiento ofrecido a los pilotos, se ha llevado a cabo desde su inicio por medio de actividades presenciales y virtuales con las cuales se les ha apoyado en sus varios roles: como iniciador de cambio, como coach y más recientemente como tutor de quienes se empiezan a adherir al proyecto.</p>	<p>Programa de formación y observación de prácticas en Inglaterra y el Reino Unido incluyendo:</p> <p>Liderazgo, gestión escolar, papel y responsabilidades del rector, evaluación institucional y planes de mejoramiento, manejo de información incluyendo el registro de logros y progreso de los estudiantes, desarrollo del currículo, capacitación continua de docentes incluyendo aquellos recientemente graduados, profesores de apoyo y asistentes de clase, e implementación de proyectos a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Taller de <i>Coaching</i> y Mentoría (2009) realizado por Stephen Williams, directivo docente a cargo del desarrollo profesional de docentes en Gwernyfed High School, Gales.</p> <p>Visita recíproca de 10 rectores de establecimientos educativos en el Reino Unido a sus pares de Bogotá y Medellín.</p> <p>Inicio del programa de Clases Hermanas del British Council entre los pares formados después de las visitas de campo.</p> <p>Inicio del acompañamiento virtual desde la plataforma de MOODLE por medio de tutorías, mesas de apoyo y espacios para chatear.</p>	<p>Se inicia el ciclo de acompañamiento y apoyo experimentado por los pilotos se coloca en práctica con los nuevos grupos y es llevado a cabo por los mismos pilotos.</p> <p>Se hacen visitas a Escuelas Normales Superiores e Instituciones Educativas de Itzmina, Condoto, Riosucio y Belén de Bajirá en Chocó. Continúa el acompañamiento virtual desde la plataforma de MOODLE por medio de tutorías, mesas de apoyo espacios para chatear y eventos para hablar de experiencias significativas.</p>	<p>Se continúa con el ciclo de acompañamiento y apoyo experimentado por los pilotos se coloca en práctica con los nuevos grupos y es llevado a cabo por los mismos pilotos. Se establece la red del proyecto con espacio en Colombiaaprende.</p>

	2008	2009	2010	2011
<b>Sostenibilidad</b>	Se involucran profesionales de las Secretarías de Educación de Bogotá y Medellín.	Se inicia la capacitación de todos los coordinadores de los pilotos con el fin de mejorar el proceso de implementación en el interior del establecimiento educativo, reconocer y facilitar la labor del directivo docente y construir capacidad.  SLANT recibe acogida por el 50% de los Consejos Académicos de los piloto.	Se involucran profesionales de 12 Secretarías de Educación.  Las ENS se dividen en dos grupos.	Se programa un taller para transferir conocimientos sobre el proyecto a las Secretarías de Educación en donde se hallan las ENS de donde provienen los nuevos tutores.  Se inicia la capacitación de nuevos tutores de las ENS.
<b>Diseminación - Expansión</b>	Usando la estrategia de cascada, los pilotos son capacitados para ejercer un rol de tutor.		Las Escuelas Normales Superiores empiezan a enganchar a las instituciones educativas donde se hacen las practicas del programa de formación complementaria.	Se publican Casos de estudio de 6 ENS.

*Síntesis de gestión y proceso operativo del Proyecto SLANT*



## British Council

El British Council es la organización internacional del Reino Unido para las oportunidades educativas y las relaciones culturales. El British Council es una entidad pública ejecutiva y sin ánimo de lucro.

Durante más de 70 años el British Council ha construido fuertes relaciones culturales con otros países, intercambiando conocimiento e ideas y proporcionando oportunidades educativas. Sus programas llegan a más de 112 millones de personas al año en el Reino Unido y otros 110 países en el mundo.

En Colombia se ha trabajado continuamente desde 1940 para promover las relaciones educativas y culturales entre este país y el Reino Unido y para aumentar la reputación del Reino Unido en Colombia como un socio valioso. Así como en educación, también se desarrollan programas en arte, ciencia, deportes, gobernabilidad y enseñanza del inglés.

El programa de educación en Colombia apoya los esfuerzos y compromisos gubernamentales para ofrecer una educación de calidad reconocida en el ámbito internacional, contribuye al desarrollo de capacidades de los profesionales de la educación, facilita el diálogo intercultural y promueve el trabajo colaborativo entre instituciones e individuos en Colombia y el Reino Unido.

Entre los programas de educación que actualmente se manejan en Colombia están: Connecting Classrooms (Clases Hermanas) y SLANT.

Para mayor información visitenos en:  
[www.britishcouncil.org/colombia](http://www.britishcouncil.org/colombia)



SLANT EN COLOMBIA  
Una Experiencia de Liderazgo Escolar para el  
Fortalecimiento Institucional  
2011

---

Ministerio de Educación Nacional  
Calle 43 No. 57 - 14  
Centro Administrativo Nacional, CAN  
Bogotá D.C., Colombia  
Conmutador: (+ 571) 222 2800  
Fax: (+ 571) 222 4953

Línea gratuita fuera de Bogotá:  
01 8000 910122  
Línea gratuita Bogotá:  
(+ 571) 222 0206  
[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

---

British Council Colombia  
Carrera 9 No 76 - 49 piso 5  
T: +57 (1) 325 9090  
[www.britishcouncil.org/colombia](http://www.britishcouncil.org/colombia)



Ministerio de  
Educación Nacional  
República de Colombia



**Prosperidad para todos**