



## La evaluación formativa en el aula de clase: un proceso vinculado al liderazgo del directivo docente<sup>1</sup>

Formative evaluation in the classroom: a process linked to the leadership of the teaching director

Avaliação formativa em sala de aula: um processo vinculado à liderança do diretor docente

L'évaluation formative en classe : un processus lié au leadership du directeur pédagogique

**Patricia Barrero Martínez**

pabama32@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3166-8586>

Gobernación del Tolima-Ibagué-Colombia

### RESUMEN

*La evaluación formativa ha ido tomando importancia en estos últimos años como un proceso que de ser apropiado correctamente en el aula de clase por los docentes, produce buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes; en concordancia, el liderazgo que los directivos ejercen en la gestión académica es factor determinante en el desempeño de los docentes. En este artículo se han abordado dos temas que están íntimamente relacionados como son: la implementación de la evaluación formativa en el aula de clase como tarea específica de los docentes bajo la supervisión del directivo y el liderazgo pedagógico que todo directivo debe asumir para supervisar con criterio y valoración de su función, la implementación de una evaluación y retroalimentación formativa. La Escuela de Directivos Docentes en el año 2023, identificó la necesidad de conocer el grado de apropiación que tienen los directivos en torno a evaluación formativa aplicada en el aula de clase a los estudiantes. Desde el paradigma interpretativo y un enfoque cualitativo se realizó un estudio de caso. Los datos recolectados se sistematizaron y su análisis determinó el bajo grado de apropiación que tenían los directivos sobre evaluación formativa aplicada a los estudiantes. Se estableció el conocimiento general sobre el tema en cuanto a concepto, finalidad, agentes evaluadores y tiempos. El estudio*

---

<sup>1</sup> Este artículo es derivado del trabajo de investigación "Implementación de la evaluación formativa del estudiante en el aula de clase en las instituciones educativas oficiales rurales de Coyaima" correspondiente al desarrollo del plan de acción de la Escuela de Directivos Docentes del Tolima en convenio interadministrativo con la Universidad del Tolima

*concluye que con respecto a criterios, técnicas e instrumentos y retroalimentación formativa es notable la debilidad en estos temas y es necesario fortalecer las competencias pedagógicas de los rectores y coordinadores.*

**Palabras clave:** Evaluación, Evaluación del Aprendizaje, Evaluación Formativa, Liderazgo Directivo

### ABSTRACT

*Formative assessment has been gaining importance in recent years as a process that, if properly appropriated in the classroom by teachers, produces good results in student learning; Accordingly, the leadership that managers exercise in academic management is a determining factor in the performance of teachers. In this article, two topics that are closely related have been addressed, such as: the implementation of formative evaluation in the classroom as a task specific to teachers under the supervision of the manager and the pedagogical leadership that every manager must assume to supervise with judgment and appreciation of their role, the implementation of an evaluation and formative feedback. The School of Teaching Managers in the year 2023 identified the need to know the degree of appropriation that managers have regarding formative evaluation applied in the classroom to students. From the interpretive paradigm and a qualitative approach, a case study was carried out. The data collected was systematized and its analysis determined the low degree of appropriation that managers had regarding formative evaluation applied to students. General knowledge about the topic was established in terms of concept, purpose, evaluating agents and times. The study concludes that with respect to criteria, techniques and instruments and training feedback, the weakness in these topics is notable and it is necessary to strengthen the pedagogical competencies of rectors and coordinators.*

**Keywords:** Evaluation, Learning Evaluation, Formative Evaluation, Directive Leadership

### RESUMO

*A avaliação formativa vem ganhando importância nos últimos anos como um processo que, se adequadamente apropriado em sala de aula pelos professores, produz bons resultados na aprendizagem dos alunos; Nesse sentido, a liderança que os gestores exercem na gestão acadêmica é um fator determinante no desempenho dos professores. Neste artigo, foram abordados dois temas intimamente relacionados, tais como: a implementação da avaliação formativa em sala de aula como tarefa específica. professores sob a supervisão do gestor e a liderança pedagógica que todo gestor deve assumir para supervisionar com*



*juízo e valorização do seu papel, a implementação de uma avaliação e feedback formativo. A Escola de Gestores de Ensino no ano de 2023 identificou a necessidade de conhecer o grau de apropriação que os gestores têm em relação à avaliação formativa aplicada em sala de aula aos alunos. A partir do paradigma interpretativo e de uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de caso. Os dados coletados foram sistematizados e sua análise determinou o baixo grau de apropriação que os gestores tinham em relação à avaliação formativa aplicada aos alunos. O conhecimento geral sobre o tema foi estabelecido em termos de conceito, finalidade, agentes de avaliação e tempos. O estudo conclui que no que diz respeito a critérios, técnicas e instrumentos e feedback de formação, a fragilidade nestes temas é notável e é necessário fortalecer as competências pedagógicas de reitores e coordenadores.*

**Palavras-chave:** Avaliação, Avaliação da Aprendizagem, Avaliação Formativa, Liderança Diretiva

## RÉSUMÉ

*L'évaluation formative a gagné en importance ces dernières années en tant que processus qui, s'il est correctement approprié en classe par les enseignants, produit de bons résultats dans l'apprentissage des élèves ; Ainsi, le leadership que les gestionnaires exercent dans la gestion académique est un facteur déterminant dans la performance des enseignants. Dans cet article, deux sujets étroitement liés ont été abordés, tels que : la mise en œuvre de l'évaluation formative en classe comme tâche spécifique à la classe. les enseignants sous la supervision du gestionnaire et le leadership pédagogique que tout gestionnaire doit assumer pour superviser avec jugement et appréciation de son rôle, la mise en œuvre d'une évaluation et d'un feedback formatif. L'École des gestionnaires pédagogiques en 2023 a identifié la nécessité de connaître le degré d'appropriation que les gestionnaires ont de l'évaluation formative appliquée en classe aux étudiants. A partir du paradigme interprétatif et d'une approche qualitative, une étude de cas a été réalisée. Les données recueillies ont été systématisées et leur analyse a déterminé le faible degré d'appropriation qu'avaient les gestionnaires de l'évaluation formative appliquée aux étudiants. Des connaissances générales sur le sujet ont été établies en termes de concept, d'objectif, d'agents d'évaluation et de délais. L'étude conclut qu'en ce qui concerne les critères, les techniques et les instruments et le retour d'information sur la formation, la faiblesse dans ces domaines est notable et qu'il est nécessaire de renforcer les compétences pédagogiques des recteurs et des coordinateurs.*



**Mots-clés:** évaluation, évaluation des apprentissages, évaluation formative, leadership en matière de gestion

## INTRODUCCIÓN

La evaluación formativa se constituye en un proceso por el cual el docente adapta su praxis pedagógica a las necesidades individuales del aprendizaje de cada estudiante. Lo anterior con el fin de determinar si se han conseguido las competencias que son la razón de ser del proceso educativo. Sobre este aspecto se ha escrito a lo largo de los años y desde 1967, Scriven citado por Moreno (2021) acuñó el término evaluación formativa y evaluación sumativa. En su momento se conceptuó para currículo, sin embargo, se ha venido involucrando hacia la evaluación de los estudiantes, aunque en la actualidad evaluar forma parte de todos los componentes del sistema educativo.

Aunque ya han transcurrido alrededor de 50 años, aún continúa siendo fuente de controversia y hay quienes dicen emplear la evaluación en su práctica, pero generalmente no lo hacen y están quienes dicen saber cómo implementarla, pero no lo hacen por las implicaciones metodológicas y de proceso que conlleva o desvirtúan totalmente su significado y terminan volviendo al modelo tradicional. No deja de ser evidente que se requiere en algún momento del carácter sumativo de la evaluación para certificar, pero es innegable que lo que realmente se busca es que sea parte del aprendizaje; así mismo, como lo propone Anijovich (2020), la retroalimentación también debe tener carácter formativo.

Conforme lo expresa López (2012) citado por Díaz (2021), la evaluación formativa es un proceso que sirve para que el alumnado aprenda más y el

profesorado aprenda a trabajar mejor (praxis docente mejorada). En el estudio realizado en Chile por Díaz (2021) se indica que la evaluación es por procesos; sin embargo, en las respuestas que arrojó la investigación con directivos escolares chilenos se encontró una marcada tendencia a la evaluación tradicional. Perrenoud (2008) citado por el mismo autor, indicó que la evaluación formativa es un concepto difuso y complejo, dado el amplio sentido y multiplicidad de significados. Sin embargo, la práctica de la evaluación formativa no exime de calificar o generar informes cualitativos y cuantitativos que permiten a los padres obtener datos sobre el rendimiento académico de sus hijos y a los directivos información sobre el desempeño de los estudiantes, con el propósito de tomar decisiones en pro de la promoción.

Ha sido una constante para el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (en adelante MEN-Colombia), direccionar su política pública en evaluación hacia lo formativo del proceso. En el año 2018, a través de la cartilla DIA-E, el MEN-Colombia, lanza los lineamientos sobre la evaluación formativa en el aula de clase. En ella se establecen las bases para que el educando logre llegar a una autoevaluación crítica sobre su desempeño académico y pueda reconocer sus errores en el aprendizaje y aprender de ellos.

En el año 2022, en el documento emitido por el MEN-Colombia y la Escuela de Liderazgo de directivos docentes sobre “La evaluación formativa en el marco de la flexibilización curricular”, se indica que uno de los aspectos más relevantes al concretar un diseño curricular pertinente y congruente es la evaluación, ya que es uno de sus principales componentes, “en el mismo se establece la necesidad de reconocer el contexto, la realidad de los estudiantes, el seguimiento y la retroalimentación formativa del proceso” (p.2). Desde la Escuela de Directivos

---



Docentes nace la intención de conocer cómo se ha llevado a cabo la implementación de la propuesta de evaluación formativa en las diferentes instituciones del Departamento del Tolima; así mismo, de propiciar la implementación de la propuesta de evaluación formativa hacia los estudiantes; desde el año 2022, promovida por la oficina de calidad educativa, se han orientado talleres con expertos en el tema y capacitaciones que buscan apropiarse a los docentes y directivos en su implementación. Sin embargo, son recurrentes las prácticas de evaluación tradicional en la gran mayoría de los docentes de avanzada trayectoria en el magisterio. Así mismo, hay resistencia al cambio en metodologías, prácticas y herramientas que propicien una evaluación significativa de los aprendizajes en los estudiantes.

Uno de los municipios en donde se priorizó el estudio es Coyaima; allí en las diez instituciones rurales oficiales se presentan bajos indicadores de desempeño académico en evaluación interna y externa. Así mismo, baja apropiación de aprendizajes y niveles de competencia básicos en las áreas de conocimiento disciplinar. Son recurrentes las cifras año tras año, pero en los últimos tres años ha sido más evidente y la pandemia contribuyó a que se hiciera incuestionable la brecha de calidad de la formación disciplinar entre los educandos del sector urbano y rural. Lo anteriormente expuesto puede responder a múltiples razones como, por ejemplo: la posición subjetiva del docente, las técnicas muy rígidas de evaluación (por ej. preguntas cerradas), instrumentos ligados a la educación -conductista-, equivalencias sesgadas en las ponderaciones de los criterios a evaluar; pruebas escritas -en su mayoría- con preguntas vinculadas a una asimilación memorística, etc.

Es importante destacar el papel del directivo docente al liderar procesos académicos relacionados con el desarrollo de currículos apropiados y pertinentes al interior de las instituciones educativas; de igual forma, desde lo formativo flexibilizar las orientaciones que como política pública permiten valorar el desempeño de los estudiantes y realizar el respectivo seguimiento, a partir de técnicas e instrumentos que se definen para tal fin. La reflexión que se promueve hacia el liderazgo que debe ejercer el directivo docente en los establecimientos educativos busca motivar y acompañar los procesos de apropiación y seguimiento al desarrollo de competencias, desde las acciones que se promueven como parte de la evaluación formativa: diagnóstico, predicción, registro, verificación y retroalimentación de aprendizajes para llegar a una valoración apropiada.

El propósito del presente estudio se enfocó en conocer el grado de apropiación de la evaluación formativa (en lo relacionado con los fundamentos teóricos, pedagógicos y metodológicos) en los directivos docentes de algunas instituciones educativas del Municipio de Coyaima. Se hace necesario que el directivo docente conozca y oriente los procesos de enseñanza, desde la priorización de las rutas de aprendizaje, las cuales deberán estar establecidas en la planeación curricular; ellas deberán atender los lineamientos de calidad del MEN-Colombia (2018), en cuanto a la articulación de los lineamientos curriculares, estándares, los Derechos Básicos de Aprendizaje o DBA, matrices de referencia incluida la evaluación de aprendizajes. Todos los anteriores criterios favorecen la recolección de evidencias que sustenten la emisión de juicios valorativos y la retroalimentación en el marco de la evaluación formativa.



## MÉTODO

El estudio se realizó desde el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, pues busca la comprensión y la interpretación de la realidad humana con las relaciones sociales que surgen entre los sujetos y que son caracterizadas por el contexto. En cuanto al método, el empleado en esta investigación fue el estudio de caso. Se aplicaron cuatro cuestionarios a directivos docentes de igual número de instituciones rurales en el Municipio de Coyaima, relacionadas con la implementación de la evaluación formativa en sus establecimientos educativos. Se utilizó como técnica el cuestionario de preguntas semi-estructuradas por la libertad y flexibilidad que puede generar en las respuestas frente a una situación a estudiar, hasta brindar una explicación del mismo y aportar unas posibles soluciones. Los informantes son cuatro directivos docentes de igual número de instituciones rurales en el Municipio. El estudio se desarrolló en tres momentos: un primer momento fue la aplicación de la encuesta; un segundo momento la sistematización de la información obtenida y por último el análisis y la elaboración del documento informe del estudio.

## RESULTADOS

La información obtenida evidencia que en los directivos informantes hay pluralidad en los conceptos sobre el tema. De igual manera, los datos permiten establecer en las respuestas el carácter procesual que está implícito en las mismas. Para todos los participantes es notorio el sentido de proceso que debe seguir la evaluación formativa en el avance del estudiante. Los calificativos de “sistemática, procesual, continua” así lo evidencian (DIR02). Indica uno de los rectores informante: “Se realiza una evaluación procesual durante todo el año y se valora el avance del estudiante” (DIR03). Se interpretó que en algunos de los entrevistados están claros cuáles deben ser los criterios para realizar una evaluación formativa

pertinente. Así mismo, se obtuvo como categoría emergente, el liderazgo que el directivo docente debe tener en la apropiación del proceso. Con relación a lo antes expuesto, todos los momentos que se proyecten en el proceso son necesarios y posibles siempre y cuando coadyuven a que el estudiante logre sus metas de aprendizaje y desarrolle competencias o habilidades en los procesos. Así lo proponen los directivos al mencionar el rol que cada agente del sistema educativo debe cumplir en el proceso de evaluación formativa: “Docentes: planificar los procesos evaluativos. Directivos: analizar las evidencias en el proceso evaluativo. Padres de familia: retroalimentar en casa el proceso evaluativo” (DIR04).

De igual manera, tomando en cuenta los datos obtenidos se observa que en todos los participantes hay una identificación de etapas y todas ellas apuntan a que es necesario un conocimiento de la evaluación por parte del educando. Lo anteriormente expuesto se establece cuando el informante afirma: “Verificar el cumplimiento de los desempeños de aprendizaje propuestos. Estimular y afianzar los valores y las actitudes propios de la convivencia social. Identificar las características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje. contribuir a la identificación de las limitaciones o dificultades para consolidar el aprendizaje. ofrecer al estudiante oportunidades para ser creativo, crítico y analítico. Proporcionar al docente la información necesaria para reorientar sus prácticas pedagógicas y en general su gestión docente. Proporcionar al estudiante información que le permita tomar decisiones frente a su propio proceso de formación (DIR02). De igual forma, se identifica que una de las finalidades debe ser proporcionar información tanto al docente como a los estudiantes. Por otra parte, en lo referente a la categoría sobre finalidad de la evaluación, los informantes manifiestan que “otra intención es proporcionar retroalimentación de las dificultades para que puedan ser superadas y establecer si se cumplen o no las metas de calidad

---

que se fijan para los estudiantes” (DIR01). En este sentido al revisar los datos, se observa que los directivos docentes identifican a los docentes como evaluadores y a los estudiantes como evaluados. Así mismo, dos de ellos reconocen a los padres de familia como partícipes del proceso y a los directivos porque analizan las evidencias del proceso formativo. Uno de los encuestados reconoce el papel del Instituto Colombiano de Fomento a la Educación Superior (ICFES) como agente evaluador externo representado en el Estado. (DIR02).

En lo que respecta a los agentes de evaluación sólo uno de los entrevistados reconoce los términos coevaluación y heteroevaluación (DIR02). Del mismo modo, se identifica que todos los directivos reconocen el rol del docente como principal agente evaluador y los directivos codificados como DIR02 y DIR03, indican que el proceso de evaluación formativa inicia desde la casa con el apoyo en la retroalimentación de la evaluación.

## DISCUSIÓN

La UNESCO (2021) citado por Moreno (2021) indica que “la evaluación es un proceso de acompañamiento que conduce al desarrollo de las competencias del estudiante, el propósito es obtener información sobre su progreso”. (pag.67). De allí que es relevante desde la planeación diseñar las actividades de aula de tal forma que atraigan la atención del estudiante y lo desafíen a reflexionar, expresar, interactuar, intercambiar sus ideas acerca del tema.

Moreno (2021) indica que “la evaluación formativa es un proceso sistemático para obtener evidencia continua acerca del aprendizaje. Los datos reunidos son



usados para identificar el nivel actual o real del estudiante y adoptar la enseñanza para ayudarlo a alcanzar las metas de aprendizaje deseadas”.(pag.67) En este aspecto, es necesario establecer como los entrevistados direccionan el proceso hacia los docentes y a que sean ellos los que mejoren sus prácticas evaluativas, buscando la actualización pedagógica y la formación en los nuevos planteamientos que se encuentran sobre evaluación y retroalimentación formativa y a generar evidencias que puedan establecer diagnósticos y propiciar una retroalimentación más pertinente de los aprendizajes. En el mismo sentido, destacan la relevancia de los padres frente a la responsabilidad que tienen con los compromisos académicos de sus acudidos al comprometerlos a apoyar a los alumnos en sus deberes escolares para lograr una mayor permanencia en el sistema y una proyección de vida hacia el futuro de los hijos. Es decir, que sean acompañantes del proceso y determinantes en el proyecto de vida que cada estudiante tiene, al darle la importancia y el sentido a la educación en su entorno escolar.

La interacción de diferentes actores del sistema educativo, entre ellos los directivos contribuye a generar dinámicas que permiten la mejora en la calidad de los aprendizajes de los educandos, de esta forma los establecimientos educativos con una dirección pedagógica encaminada al incremento de aprendizajes y propiciar resultados de mejora, pondera en un buen porcentaje, los resultados en evaluación interna y externa. De allí que diferentes investigadores Mulford (2006), Seashore y Leithwood (2010) citados por Mellado, Sánchez, y Blanco, (2021) y más recientemente Manriquez y Reyes (2022) consideran que se ha cambiado la mirada de la evaluación desde el punto de vista sumativo hacia lo formativo, dado que se substraer de las respuestas la preocupación de los directivos para que este proceso sea de apropiación de aprendizajes para la vida, así como también se evidencia que

el tiempo de pandemia dejó vacíos de aprendizaje que se están tratando de solucionar para alcanzar las metas de aprendizaje no logradas durante este período.

Por otra parte, se evidencia el fuerte trabajo que se está haciendo desde las instituciones para lograr nivelar a los estudiantes en sus procesos formativos disciplinarios. No deja de ser motivante que uno de los encuestados manifieste el mejoramiento en pruebas externas. Inostroza y Sepúlveda (2016) citados por el MEN-Colombia (2021) indican que “de nada sirve evaluar incorporando innovaciones en la práctica pedagógica, si luego en la práctica evaluativa se sigue midiendo el grado de memorización de los contenidos aprendidos” (pag.6). Sin embargo, pareciera que la evaluación se hubiese estancado en lo tradicional y los mitos, vicios y concepciones que antaño estaban muy arraigados persisten en algunos docentes de larga trayectoria. Villadiego (2021) resaltó la importancia de la evaluación y de los cambios que deben propiciarse cuando el proceso de enseñanza cambia. Es imperativo dar paso a nuevos modelos de evaluación, nuevas técnicas e instrumentos que muestren mejoras en las competencias que adquieren los estudiantes.

Es evidente el peso del direccionamiento escolar para mejorar la calidad de los aprendizajes y la enseñanza en los Establecimientos Educativos. El rol y la gestión del directivo docente a través de su experiencia y el ejercicio de sus funciones posibilita fortalecer las prácticas de aula de los docentes, en cuanto a desarraigar praxis en pedagogía, didáctica y evaluación tradicional poco favorecedoras para el aprendizaje de los estudiantes. Lo antes expuesto condiciona a cambiar prácticas de evaluación de algunos docentes; por lo tanto, se hace necesario revisar y unificar criterios dentro de las instituciones educativas. De lo anterior se deduce que hay disparidad de conceptos sobre evaluación que aún



permean la labor pedagógica del docente. Es indispensable hacer formación sobre técnicas e instrumentos de evaluación no punitiva sino formativa, así como de criterios de evaluación que generen tranquilidad frente al proceso y no provoquen temor. Al empezar a revisar las respuestas frente a los parámetros establecidos en la tabla No.1 propuesta por la Secretaría de Educación Pública (2016), se logró evidenciar que ninguno de los encuestados respondió sobre técnicas de evaluación formativa conforme a la propuesta:

**Tabla 1**  
*Técnicas e instrumentos de evaluación*

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	APRENDIZAJES QUE PUEDEN EVALUARSE		
		CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
Observación	Guía de observación	x	x	x
	Registro anecdótico	x	x	x
	Diario de clase	x	x	x
	Escala de actitudes			x
Desempeño de los alumnos	Preguntas sobre procedimientos	x	x	
	Cuaderno de los estudiantes	x	x	x
	Organizadores gráficos	x	x	
Análisis de desempeño	Portafolio	x	x	
	Rúbrica	x	x	x
	Lista de cotejo	x	x	x
Interrogatorio	Tipo textuales	x	x	x
	Debate y ensayo	x	x	
	Tipos orales y ensayo	x	x	

De acuerdo con lo planteado anteriormente, Black y William (1998) citados por Moreno (2021) afirman: “la evaluación formativa abarca todas aquellas actividades realizadas por los profesores y/o estudiantes, que proporciona información que puede ser usada como retroalimentación para modificar las actividades de enseñanza y aprendizaje en la que ellos están comprometidos” (pag.66). La evaluación formativa, ocurre a partir de la generación y recolección de información que posibilite al docente saber cómo se desarrolla el aprendizaje de los estudiantes; a partir del balance continuo de su hablar pedagógico, el docente aprovecha cualquier momento de la clase para interactuar con el estudiante. Para ello puede utilizar diversas técnicas como la observación, desempeños, análisis, interrogatorios y gran variedad de instrumentos: guías de observación, registros anecdóticos, diarios de clase, escala de actitudes, cuadernos, preguntas, informes

sobre procedimientos, organizadores gráficos, portafolios, rúbricas, listas de cotejo, debates, ensayos, etc.

En este sentido, es preciso que se incorporen técnicas e instrumentos de evaluación formativa congruentes con las necesidades particulares e individuales de los estudiantes. Las actividades que realizan los estudiantes para aprender deben permitir que se realice la apropiación de aprendizajes y se demuestren las competencias en los estudiantes desde lo individual y lo colectivo. Tanto docentes como educandos deben poder obtener información acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje logrados.

Por otra parte, una de las categorías revisadas es la retroalimentación, la cual no se está realizando y que consiste en que el evaluado identifique y pueda reflexionar sobre sus desempeños, producciones (es decir los trabajos elaborados para cumplir con la apropiación de competencias) sus fortalezas en cuanto al aprendizaje y la forma como ha de llevar a cabo acciones para mejorarlos. Esta descripción de procesos no se evidenció en las respuestas. Lo propuesto por Castillo y Cobrerizo (2010) citado por Villadiego (2021) establece procedimientos de evaluación en los distintos ámbitos y agentes de la actividad educativa para propiciar la rendición de cuentas que permita evidenciar la ejecución de una retroalimentación formativa pertinente. Respecto a la retroalimentación formativa, Archer (2010) citado por Moreno (2021) señala desde la perspectiva socio-constructivista, la necesidad de que los estudiantes puedan realizar sus propias revisiones, su auto comprensión sobre las fortalezas y debilidades que le presente el aprendizaje y a través del diálogo con el docente y pares, ayudarlo a obtener nuevas comprensiones sin que se le prescriban cuales serían dichas comprensiones.

En Colombia, el rol de directivo docente lo ejercen los rectores, directores rurales y coordinadores, aunque en las Entidades Territoriales también se

circunscriben los directores de núcleo y los supervisores; sin embargo, son los rectores y los coordinadores quienes tienen a su cargo dentro de sus funciones, la gestión académica, disciplinaria y de curriculares no lectivas tal como lo indica el documento técnico del MEN y Empresarios por la Educación (2022), el rol directivo (con el apoyo de sus coordinadores) debe evidenciar alto nivel de liderazgo y un conjunto de habilidades y competencias tanto a nivel personal como profesional, que le permitan desempeñar los retos que la Institución Educativa enfrenta. Uno de los nuevos retos que debe asumir el directivo docente según el informe de Empresarios por la Educación, consiste en “favorecer la evaluación y el monitoreo de los aprendizajes; así como la retroalimentación para conocer el progreso de los estudiantes y tomar las acciones pedagógicas pertinentes para el desarrollo de competencias tanto básicas como socioemocionales” (pag.12)

CEPAL (2020) citado por la UNESCO (2021), así mismo, indican que es deber del directivo apoyar el desarrollo profesional de su equipo docente y la formación continuada teniendo en cuenta que las maestras y maestros son actores transformadores. De allí que se reconozca en los directivos docentes la necesidad de contar con nuevas habilidades, las cuales están asociadas a fortalecer la gestión y la complejidad propia del quehacer directivo. Desde el MEN-Colombia (2022) reconocen a los directivos como principales agentes de cambio en los Establecimientos Educativos. Colmenares (2022), indica que el directivo docente es la pieza clave para garantizar la calidad educativa. Sin embargo, es desafortunado el distanciamiento del directivo docente con la práctica pedagógica del docente en el aula. Lo anterior puede deberse a diferentes factores tales como: la necesidad de atender situaciones administrativas, financieras y presupuestales que le atañen al ejercicio de sus funciones, la imperante obligación de la representación legal y el compromiso de asistencia a eventos que conlleva a la presencia física del mismo,

la falta de capacitación en algunos procesos de evaluación como la actualización pedagógica o la falta de la misma por no ser licenciados.

Hoy por hoy existen diferentes tendencias en el liderazgo directivo que, según el Instituto Nacional para la Evaluación en México (INEE), (2011) citado por Colmenares (2021) nos permiten identificar el liderazgo distribuido de cuatro formas: dirección profesional, dirección operativa-administrativa, dirección con referencia a la norma y dirección invisible. Sobre la dirección profesional, el directivo cuenta con el conocimiento necesario y teórico requerido para administrar y enrutar correctamente la institución educativa. En torno a la segunda dirección, es decir la operativa, se enfoca en mejoras estructurales de las instalaciones y equipamiento. Respecto a la tercera tipología es el líder apegado a la norma, con poca visión pedagógica y la dirección invisible es aquella que no ve prioridad en la pedagogía, no hay acompañamiento y no promueven la formación docente, con autoridad escasa y centrado en lo administrativo, se caracterizan por dirección sin liderazgo pedagógico.

Se ejercen formas de liderazgo jerárquico que no posibilitan en muchos casos, la apropiación y el ejercicio democrático y participativo. Hallikas (2009) y Leithwood (2009) citados por Bolívar (2010), indican que “el liderazgo ahora es avanzar hacia una forma que sea capaz de hacer frente al esfuerzo colectivo, donde los individuos pueden contribuir al establecimiento y desarrollo de un propósito común (visión común)” (pag38). Es de anotar que el liderazgo pedagógico del directivo docente contribuye a la mejora de resultados institucionales, ya que su incidencia en lo pedagógico ejerce impacto sobre los docentes y los aprendizajes del alumnado.

Otras perspectivas sobre la función directiva se han generado desde la OCDE (2009) citado por Colmenares (2022), que de alguna manera orientan y regulan la función directiva en los establecimientos educativos. Tal como lo plantea la autora, para mejorar el desempeño en los establecimientos educativos la apuesta es

---



enfocarse en la función de dirección y optimizar su interacción con los distintos actores para que se evolucione su propia práctica e influya en los resultados educativos. En este sentido, se nota que la dirección escolar no ha evolucionado con nuevos retos y cambios que la globalización genera en los contextos educativos. Por lo tanto, si los líderes escolares de la dirección no logran cambiar sus expectativas hacia el siglo XXI, la movilidad y dinamismo del sistema escolar no podrá enfrentar las transformaciones tecnológicas ni los avances científicos que los centros educativos deben materializar en los sistemas educativos.

Lo importante es que el directivo docente asuma su liderazgo pedagógico inclusivo y distribuya e impulse su actividad dirigida a superarse y evaluar el desempeño de sus maestros, a planificar la formación profesional del maestro, a organizar el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo como lo refiere la OCDE (2009) citada por Colmenares (2022). Lo anterior conlleva a concluir que sobre la figura del directivo docente y su liderazgo descansa la responsabilidad de la calidad educativa. Para lograrlo, debe asumir su liderazgo con constante formación que faculte y responda a las necesidades que el contexto educativo le plantea.

La dirección escolar debe hacer posible que los estudiantes se inserten social y apropiadamente en sus contextos, aprovechando al máximo sus potencialidades. Dada la relevancia de la función directiva en el contexto internacional, se pone de manifiesto en el campo investigativo, el ser un factor de primera instancia para el mejoramiento de la calidad de la educación y una prioridad para las agendas de política pública educativa. De lo anterior se desliga que se deben seleccionar y formar excelentes directivos. Así mismo, los estilos de liderazgo han ido desfilando a través de los años de la mano de las tendencias empresariales y de los gurús del liderazgo. Sin embargo, se ha sostenido la conceptualización teórica y práctica enfocada en el *liderazgo instruccional educativo o pedagógico*. Este liderazgo se centra en prácticas que tienen que ver con el profesorado y de modo indirecto o

---



mediado con los educandos en su aprendizaje. Como lo indican Bolívar-Botía (2010), la tendencia demanda organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos complejos.

## CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente estudio podemos establecer que es necesario que los directivos docentes conozcan y asesoren a los docentes sobre los lineamientos para realizar una evaluación y retroalimentación formativa en el aula de clase, ya que de su liderazgo pedagógico dependerá la apropiación del proceso por parte de los docentes y su puesta en contexto con los estudiantes; citando a Bolívar y Botía (2010): “Es difícil imaginar un foco de investigación con mayor justificación social que la investigación sobre liderazgo escolar efectivo” (pag.81). Resulta evidente que la evaluación de los aprendizajes tiene incidencia directa en la dirección escolar. Los directivos docentes toman como eje de acción, la calidad de la enseñanza que ofrece el establecimiento educativo y los resultados alcanzados por los alumnos determinan el grado de eficiencia y eficacia de su labor como directivo.

Una segunda conclusión estaría enfocada en plantear que el estudiante también tenga formación en procesos de evaluación dado que es el actor principal sobre el cual recae la enseñanza. De esta manera, los educandos formados en procesos de evaluación y retroalimentación formativa podrán generar autocrítica sobre avances en su formación y podrán ejercer el rol de coevaluadores de sus pares en el aula de clase. Así mismo, podrán retroalimentar aprendizajes que no hayan sido debidamente interiorizados por sus compañeros y facilitar el seguimiento al docente en su práctica pedagógica.

En tercer lugar, es necesario promover un sistema de acompañamiento y retroalimentación de prácticas docentes en evaluación formativa enfocadas en técnicas e instrumentos de evaluación y retroalimentación formativa. De igual

manera, generar instrumentos que permitan el seguimiento de los docentes y estudiantes.

## CONFLICTO DE INTERÉS

La autora manifiesta que la investigación se realizó siguiendo rigurosamente los procesos del paradigma interpretativo y no presentó conflicto de intereses con los directivos ni las comunidades mientras se desarrolló la fase investigativa del estudio.

## REFERENCIAS

- Anijovich, R., y Cappelletti, G. (2020). La retroalimentación formativa: Una oportunidad para mejorar los aprendizajes y la enseñanza. *Revista Docencia Universitaria*, 21(1), pp. 81–96. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/11327>
- Archer, J. 2010. State of the science in health professional education: Effective feedback, *Medical Education*. 101-108. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2009.03546.x>
- Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106. <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281023476005.pdf>
- Colmenares H. 2022. El liderazgo en la Dirección de las Escuelas Secundarias Técnicas: representaciones sociales de docentes y directivos. 2022. pp.68-98. Tesis Doctoral. [https://ru.atheneadigital.filos.unam.mx/jspui/handle/FFYL\\_UNAM/6502](https://ru.atheneadigital.filos.unam.mx/jspui/handle/FFYL_UNAM/6502)
- Díaz Marín, J. (2021). Efectos formativos y formadores de la evaluación en Educación Física desde la perspectiva de la autorregulación del aprendizaje en estudiantes de educación media: el caso de una IED de Bogotá. Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/38400>
- Manríquez, M., y Reyes, R. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno.

- 
- Revista educación, vol. 46, núm. 1, Universidad De Costa Rica, Costa Rica. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44068165028>
- Mellado, P.C., Sánchez, P. y Blanco, M. (2021). Tendencias de la evaluación formativa y sumativa del alumnado en Web of Sciences. ALTERIDAD. Revista de Educación, 16(2), 170-183. <https://doi.org/10.17163/alt.v16n2.2021.01>
- Ministerio de Educación Nacional y Fundación Empresarios por la Educación. 2022. El Liderazgo Directivo: Una Apuesta por la Calidad de la Educación en Colombia: Nota Técnica. [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articulos-363488\\_recurso\\_3.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articulos-363488_recurso_3.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. (2018). La evaluación formativa y sus componentes para la construcción de una cultura del mejoramiento. [https://www.academia.edu/68535270/La\\_evaluaci%C3%B3n\\_formativa\\_y\\_sus\\_componentes\\_para\\_la\\_construcci%C3%B3n\\_de\\_una\\_cultura\\_de\\_mejoramiento](https://www.academia.edu/68535270/La_evaluaci%C3%B3n_formativa_y_sus_componentes_para_la_construcci%C3%B3n_de_una_cultura_de_mejoramiento)
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). La Evaluación Formativa en el Marco de la Flexibilización Curricular. <https://acortar.link/N0vZys>
- Moreno, T. (2021). La retroalimentación. Un proceso clave para la enseñanza y la evaluación formativa. Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa. <https://bit.ly/3wuCDCG>
- Parada, L.B. (2018). Sistema Formativo de Evaluación Docente en Instituciones de Formación Técnica y Tecnológica: una propuesta lúdica. Tesis Doctoral USTA. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14845>
- Secretaría de Educación Pública México. (2016). Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo. <https://cafelabcolombia.com/wp-content/uploads/2020/04/Estrategias-e-instrumentos-para-una-evaluaci%C3%B3n-formativa.pdf>
- Rodríguez E. y Sánchez Karen. 2023. Liderazgo docente: realidad o imaginario. <https://acortar.link/lkH8Xc>
- Villadiego A. 2021. Evaluación por Competencias en Contextos Virtuales: una Aproximación Teórica en Tiempo de Pandemia y ante desafíos Pospandemia. Tesis Doctoral. 2021. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/443/429>
- UNESCO (2021). Evaluación formativa: Una oportunidad para transformar la educación en tiempos de pandemia. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378045>