

**Transformar el rumbo del error en la evaluación desde la dirección escolar**

**Priego Morales Rosa Angélica**

*Centro de Investigación Educativa CIE-UATx.*

altipriego1971@gmail.com

**Anna Belykh**

*Centro de Investigación Educativa CIE-UATx.*

annabelykh@yahoo.fr

**Área temática:** Evaluación del aprendizaje y del desempeño escolar

---

**Resumen:**

El aprendizaje que se lleva a cabo de manera razonada y perdurable retoma el reconocimiento del error como un aliado en el aprendizaje del alumnado, a partir de su identificación y del encauce que se le dé en cada evaluación realizada. Por su parte el liderazgo del director escolar debe generar ambientes propicios para que entre colegas profesionales se retome al error como oportunidad de aprender, y al reconocerlo no haya inseguridad, ni miedo a la sanción. Espacios de acompañamiento donde las personas no se sientan juzgadas, sino vistas y reconocidas en sus diferencias, motivadas al reconocimiento del error en su praxis.

En este sentido, permite ver al equivoco como parte fundamental de un análisis que alberga los caminos que debe vislumbrar el docente, para replantear en su práctica las estrategias pertinentes que se deben tomar para acompañar y aprender. Una experiencia en la que aprende el docente y aprende el alumno.

**Palabras clave:** evaluación, error, liderazgo, director escolar.

---

## **Justificación:**

La función directiva, sustentada en la resignificación del liderazgo del director escolar, busca redireccionar su quehacer al dar valor a las actividades que realiza en el acompañamiento de las acciones pedagógicas que lleva a cabo con el profesorado. En este sentido es importante retomar el proceso de evaluación como fundamento para aprender y mejorar la práctica educativa. Lo cual implica no dudar de los saberes que se tienen en la comunidad docente, ni tener temor a encontrar equívocos en sus prácticas cotidianas en el aula, pues parte de estos permitirán diseñar estrategias para mejorar su desempeño en la práctica.

Lo anterior es el fundamento para reconstruir el significado del error a partir del posicionamiento de cómo es evaluado el profesorado desde la dirección escolar y demás autoridades educativas, a partir de una evaluación formativa vivenciada en la comunidad profesional, y apropiarse de ella para llevarla a cabo en el proceso de evaluación con el alumnado.

El profesorado como agentes formativos han transitado un camino por diferentes espacios educativos, ya sea el rural, urbano, urbano marginal y otros más que son muestra fehaciente de que están impregnados de saberes y experiencias, pero también de errores cometidos en su praxis y esa gran riqueza es lo que le da realce a este nuevo planteamiento en el Marco Curricular a la luz de los Planes y Programas de estudio 2022, para la Educación Básica.

Es interesante ver como en las últimas décadas, las actuales reformas educativas en nuestro país le dan énfasis al aprendizaje entre pares, compartiendo experiencias exitosas del quehacer educativo de los docentes. En primera instancia, conviene reflexionar cómo se lleva a cabo en el contexto educativo el aprendizaje entre pares. Ante ello se debe destacar que, tradicionalmente el alumno en su quehacer en el aula, tiene un rol que históricamente se le ha dado, desde que se ubican en un espacio en filas, donde lo que ven seguramente es la cabeza del compañero de frente, toman apuntes de lo que cada quien cree importante, repasan lecciones de forma individual, hacen ejercicios con la consigna de no copiarse y de vez en cuando trabajan en equipo, lo que significa segmentar un tema para que cada quien memorice una parte y la explique (Díaz-Barriga, 2022). Son prácticas rutinarias y tradicionalistas que deben transitar a

---

otro proceso de evaluación, en donde intervenga una participación más activa del que aprende y tenga coherencia en la solución de problemas cotidianos (Brown, Sally, 2015).

En un segundo aspecto y de modo similar, el aprendizaje entre profesionales de la educación y al compartir sus experiencias exitosas, estas se vivencian a distancia entre los muros cerrados de cada aula al desarrollar su práctica docente, realizar la organización de su clase de manera aislada, y pocas veces comparten algunas estrategias que les han dado resultado en los Consejos Técnicos Escolares. La información de resultados educativos se basa en la entrega del informe final a la dirección escolar, cuyo contenido es solo lo que la autoridad educativa quiere escuchar. Pedagógicamente el acompañamiento del director escolar en este proceso valioso para el aprendizaje, sin embargo, es muy limitado por la carga de trabajo burocrático que prevalece hasta nuestros días.

¿Qué pasaría si ahora se compartieran los errores cometidos a lo largo de la experiencia de su práctica docente? Sería como girar el engrane de lo común, pero en reversa, de lo que no es bien visto y transformarlo en lo bien visto para mejorar los resultados educativos. Porque seguramente todos en el ámbito educativo han cometido errores y por la cultura en la que hemos sido formados al ver el error como algo que desvalora el desempeño docente, que lo califica como insuficiente, se decide ocultarlo o pasarlo desapercibido.

¿Cuántos errores han pasado en la práctica docente? Indudablemente serían incontables, pero ¿será fácil expresarlos? Por qué no compartirlos y sacar de forma novedosa estrategias que pueden dar solución para mejorar la práctica docente. Siendo así, se tendría que empezar por promover entornos incluyentes y de confianza, que son espacios donde las personas no se sientan juzgadas, sino que se sientan vistas y reconocidas en sus diferencias. Donde el liderazgo del director escolar ponga atención en las capacidades de cada colaborador y la confianza que se ponga en cada uno de ellos permita este tipo de reflexión (Sergiovanni, 2005).

Indudablemente el liderazgo del director escolar también debe tener confianza en sus propias capacidades para soltar el control sobre los demás, por el contrario, la confianza depositada en cada persona que colabora en el equipo permitirá ver en un campo más amplio no solo cómo es en ese momento sino hasta donde puede desarrollarse (Sergiovanni, 2005).

Es así como el liderazgo del director escolar es esencial para generar ambientes propicios para la enseñanza y el aprendizaje en el contexto educativo. Por lo que debido a la alta burocratización de la función directiva, en tiempos recientes, ha emergido la necesidad de resignificar este liderazgo escolar, orientando su enfoque hacia la revalorización y el acompañamiento pedagógico del trabajo docente. El mayor reto es que el liderazgo escolar recupere funciones más allá del control, la vigilancia y retome aspectos de relevancia en la sociedad actual, atendiendo equilibradamente los distintos ámbitos de formación humana en los docentes y educandos, como lo versa la NEM.

El presente trabajo analiza cómo replantear una evaluación formativa desde el liderazgo de los directores escolares. Mucho se ha abordado la concepción de una evaluación formativa en la educación, pero ha sido desde una perspectiva poco afina al ejercicio educativo. Autores como Pasek y Mejía (2014), refieren que se ha asimilado tan solo como un señalamiento unilateral de los errores cometidos en la evaluación sumativa, por lo que no se mira la evaluación formativa como un proceso ni se percibe como un ejercicio sistemático, en consecuencia, se reduce a tan solo una etapa retrospectiva de proceso con miras al producto final (Álvarez, 2019).

**Por el contrario, hablar de evaluación formativa implica ser vista como un proceso que es realizado por el profesorado, en la que reciben información valiosa que les permite ajustar ambos procesos el de enseñanza y el de aprendizaje, por lo que identificar los errores y sus posibles causas, permitirá tomar acciones para corregirlas a partir de necesidades individuales (Pasek y Mejía, 2016).** Aun cuando se concibe la importancia de la evaluación formativa en la enseñanza escolar, el carácter tradicional aun impregna las acciones evaluativas en la educación, la producción de instrumentos para la evaluación que solo consiguen la medición estandarizada, de acuerdo con los rangos de valoración que se establezcan, para emitir un juicio que se traduce en calificación, marcando una desvinculación del proceso de aprendizaje. Equivocarse entonces se ha traducido en acciones mal vistas en el ámbito educativo, aquellas que castigan los errores (Álvarez, 2019).

De tal forma que la evaluación formativa es admitida como la que permitirá mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, aceptando el aprender como un proceso donde el alumno reestructura su conocimiento a partir de las actividades de aprendizaje desarrolladas (Pasek y Mejía (2014).

---

Un aspecto fundamental en la evaluación formativa refiere al conocimiento de los educandos que debe tener el profesor en su práctica docente, de forma que para que la educación sea pertinente deberá mejorar el proceso y sus logros educativos. El profesor retoma información relevante de cada alumno, que le permita implementar acciones para mejorar su aprendizaje (De la Torre, 1995). De tal forma que el acompañamiento del profesor deberá influir para que el alumno identifique el error en su proceso de aprendizaje, y lo conciba como una forma de mejorar sus resultados.

### **El error como acción**

Siendo el acompañamiento como un ejercicio participativo del director escolar, implica formular estrategias de acción, que le permita interactuar y motivar el intercambio de experiencias profesionales con los docentes, para concebir al error dentro de la práctica profesional, como parte de un proceso donde evalúen para mejorar su praxis educativa y el proceso de aprendizaje de los educandos. Siendo así, la evaluación formativa tendría que ser un proceso que aplican los docentes y estudiantes durante la acción educativa, lo cual provee información para ajustar tanto la enseñanza como el aprendizaje (Heritage, 2011).

El acompañamiento del liderazgo del director escolar entonces tendría que involucrarse en diálogos profesionales entre colegas para decidir cómo diseñar un conjunto de actividades orientadas a la identificación de errores, comprender sus causas y tomar decisiones para superarlas en la práctica, desde y en el aula. Por lo que es trascendental reconocer la experiencia y la habilidad con la que el profesorado ha enfrentado retos educativos (Priego, 2024). El líder director escolar prioriza aquellas acciones que retomen las experiencias de aprendizaje en la comunidad profesional, las cuales deben de estar plagadas de reflexión conjunta con miras a generar cambios profundos en la conciencia y comportamiento de los diferentes actores involucrados en el aprendizaje. Esta reflexión va más allá de evocar resultados educativos y de maquillarlos en algunos casos, implica identificar los propios errores de la praxis educativa para interpretar esos resultados. Desafortunadamente este ejercicio a menudo tiende a carecer de conciencia para reconocer el fracaso.

---

Retomando los preceptos de la Nueva Escuela Mexicana NEM, se dimensiona como una herramienta para transformar el tradicional examen visto como un instrumento que solo castiga o etiqueta a un estudiante, transformándolo hacia la concepción de involucrar instrumentos cualitativos que favorezcan identificar los errores cometidos, las áreas de oportunidad, pero también el avance y fortalezas de los estudiantes en las diferentes áreas de su formación. Así, las acciones estarían encaminadas también a la reflexión donde los docentes evalúen para mejorar su praxis educativa y el proceso de aprendizaje de los educandos.

Ante esta perspectiva, la NEM propone transitar a una revalorización de la tarea docente a partir sus principios filosóficos, siendo que este plan de estudios reconoce al magisterio como las figuras educativas y principales mediadores entre los temas de reflexión o contenidos de los programas de estudio y su adaptación situacional a las vivencias cotidianas del aprendizaje de las niñas, niños y adolescentes que estudian la educación básica, tal y como se expresa en el Marco Curricular y Plan de Estudios 2022 de la Educación Básica Mexicana. De tal forma que la evaluación formativa debe adaptarse a las características y necesidades de los estudiantes.

Conviene aclarar, sobre la creencia tradicional que le da importancia a la acumulación de conocimiento en el individuo ya no basta, ahora tendrá que aprovechar la información en todo momento de su vida, por ello la evaluación formativa deberá radiar en todos los espacios y direcciones del contexto escolar. Dicho de otra manera, el aprendizaje debe concebirse como la utilidad que cada individuo le da de forma práctica en la vida diaria a la información que adquiere, en lugar de acumularla en la memoria, que poco a poco almacenara sin representar significado alguno (Meyer & Land, 2013). Pues la acumulación de conocimiento ya no es considerada suficiente, ni mucho menos que sea una reserva de información sin función, por el contrario, esta debe estar en condiciones de ser aprovechados en cualquier momento de la vida del individuo. Teniendo cómo oportunidad de renovar, enriquecer, profundizar, el primer saber para adaptarlo a la actualidad (Delors, 1994).

Centrándonos en el aprendizaje de la comunidad profesional escolar, sería atractivo y genuino vivenciar una evaluación formativa y aprender a través del propio proceso de evaluación pues nadie da lo que no tiene (Brown- Sally, 2015). Retomar la acción desde sus procesos de autoformación profesional, será la tarea importante que deberá generar el liderazgo del director escolar. Trabajar con el error, como lo aborda Díaz-Barriga (2022), cuando menciona que en el

aprendizaje del alumno es una estrategia didáctica donde no únicamente se asignan puntajes o juicios, se abre la oportunidad de interpretar el sentido del error para establecer una estrategia de acción. Y está tendría que direccionarse tanto al aprendizaje del alumno como a la acción de enseñanza y el acompañamiento del director escolar.

### **Entre colegas la praxis y el error es motivo de reflexión.**

En la misma sintonía tendría que estar reflexionando la acción del liderazgo directivo escolar hacia la comunidad del profesorado, proceso que permitirá identificar las necesidades de acompañamiento de cada colega docente. Es una acción pedagógica en la que el director escolar tendría que abrir espacios con el profesorado. Valorando la intervención de docentes experimentados y aquellos que tienen poco tiempo de incursionar en la docencia, cuyo fin primordial sea buscar el intercambio de experiencias, así como la discusión de diversos aspectos de su función educativa. Un acompañamiento permanente que genere una reflexión sistemática de su práctica cotidiana y llegar a la retroalimentación entre colegas, a partir de identificar fallas en la praxis educativa (Díaz-Barriga, 2010).

Por lo que, en la visión que se debe tener al profesorado como agentes educativos, cobra relevancia poner atención en su desarrollo profesional, asumiendo que en su desempeño se requiere de un aprendizaje continuo y considerar que el trabajo de estos no se realiza en aislado, sino en colaboración entre colegas dentro de la escuela, donde resulta sustancial el acompañamiento de la dirección escolar, que promueva esa interacción de confianza, donde la evaluación y la identificación de errores debe hacerse desde los propios compañeros, así como los directores escolares, los supervisores de la práctica, de tal forma que la información recabada por los profesionales de la educación, puede ser utilizada para ayudar a mejorar el proceso de enseñanza (Brown- Sally, 2015). Siendo así, se deberá Integrar una verdadera comunidad profesional, remodelando las relaciones interpersonales en las que se genere un ambiente de confianza, donde haya comprensión mutua y valores morales con los que se identifiquen, así como sus creencias culturales Sergiovanni (2005). Una visión compartida que los hace más unidos y les permita identificar las principales fallas desde la práctica docente. Partir del reconocimiento de errores, será el dialogo que moldeen, libre de malicia, de connotaciones negativas y que por el contrario se identifique, reconozca y priorice intercambiar experiencias para la mejora continua,

Este acompañamiento pedagógico del líder director escolar debe superar esa tradicional forma vigilante y sancionadora hacia la práctica docente. Al reconocer que el mismo proceso se sigue en la evaluación institucional. Desde este análisis, la evaluación del desempeño docente también debe tener una perspectiva formativa, reestructurando el acompañamiento tradicional de vigilancia y sanción, por una visión más reestructurada de ese acompañamiento del director escolar, con estrategias de acompañamiento ante la reflexión de la propia práctica docente y el aprendizaje de los alumnos.

Abordar el error desde las practicas docentes apoyará el acompañamiento pedagógico del director escolar, para tomar conciencia de sí mismo y de las acciones que debe emprender en su enseñanza para la mejora constante. Atender el proceso de cada docente no es fácil, porque no estamos acostumbrados a que nos digan ni nos permitimos decir que nos hemos equivocado. Sin duda alguna el respeto integro que se tenga a los colaboradores, así como entender que cada uno piensa y siente de manera diferente, requiere tener un pensamiento reflexivo que permita encontrar esos puntos de convergencia en los que puedan coincidir los intereses como equipo profesional que transforma en el contexto escolar (Sergiovanni, 2005). A partir de entender el proceso antes de la acción para llegar al error.

Porque en definitiva el error se ha estigmatizado en la cotidianidad como algo dañino, hay miedo al reconocer errores por el tipo de cultura que impera. Se reconoce como algo que puede avergonzar ante los demás, son acciones mal vistas especialmente en el ámbito educativo y que tradicionalmente son aquellas que sancionan las fallas identificadas y las que dan mayor peso en las actividades de aprendizaje de los alumnos, por sobre los aciertos que tienen. Equivocarse entonces conlleva a sentir culpa, y deja huella ante un sentir desafortunado que se prefiere ocultar, por temor ante la sanción de diferente índole (Alvares, 2019).

Tal efecto impregna al estudiante de una mala experiencia que obstaculiza e innive la participación en su aprendizaje, por lo que al no haber disposición para este y sin entusiasmo, poco puede lograr en su aprendizaje, se debe transformar el concepto de que la evaluación se reduce al trabajo sin error solo en lo que concierne a la calificación que es el medio sancionador como lo aborda Díaz-Barriga (2022). Ante esta situación, las figuras educativas también son arrastrados en este tradicional sentimiento de culpa ante el error, Porque de entrada implica desaprender muchos aprendizajes docentes, en los que por generaciones en cada política

---



educativa se le veía como un agente cuya función era implementar planes y programas, para trabajar por asignatura.

El liderazgo de los directores escolares puede influir en el imaginario y en lo tangible del desarrollo profesional de los docentes en su desempeño educativo. Tomando en cuenta que el nuevo sentido que se le da y abordado como un proceso transformador, basado en aprender para entender la realidad, es un lazo muy estrecho que une el aprender del error docente para mejorar la practica educativa y en el aprender a partir del error y de lo que hay antes del error de las actividades de aprendizaje de los educandos. Es así como debe puntualizar la atención sobre el efecto que genera la resistencia a transformar la realidad de la evaluación tanto del aprendizaje de los educandos, como el de la práctica educativa Díaz-Barriga, (2020). Es decir, mirar la importancia de lo que hay antes de emitir una respuesta por parte del alumno, tiene una estrecha relación en lo que hay atrás de la elección de una acción pedagógica en la práctica docente.

### **Conclusiones**

A manera de reflexión final, ante una nueva forma de ver el acompañamiento pedagógico del liderazgo del director escolar, en esta resignificación de su función se abre la posibilidad de potenciar la construcción de un nuevo sentido que oriente su trabajo con los profesionales de la educación y de cómo y por qué evaluar la práctica, a partir de identificar el error como medio de transformación. Por lo que, la importancia de la integración de ambientes propicios para el aprendizaje desde las figuras educativas en el contexto escolar, cobra relevancia a través del trabajo en equipo y de propiciar ambientes de confianza que incluya el reconocimiento del error como parte fundamental del aprendizaje, lo que permitirá formular acciones que mejoren la práctica docente, pero a la vez entre colegas aprendan del error, identificar sus causas para tomar decisiones de manera conjunta basadas en las evidencias del aprendizaje de los educandos (SEP, 2020). De tal forma que retomar el error para generar aprendizaje, es una estrategia que brinda resultados más sólidos y un aprendizaje mucho más eficaz y duradero que el que se obtiene si no se aprovecha éste.

Lo anterior también encuentra relevancia en el planteamiento curricular 2022, en la NEM, el cual aborda la importancia de formar al profesorado para sistematizar el enfoque, vivenciarlo desde su formación continua y en la comunidad profesional que conforme, para que vayan identificando en las instituciones educativas las prácticas de evaluación tradicionales y

---

retomen al error con un elemento potenciador para el aprendizaje de la comunidad profesional y escolar. Una experiencia en la que aprende el docente y aprende el alumno.

## Referencias

Allal, L. (1980). Estrategias de evaluación formativa: concepciones psicopedagógicas y modalidades de aplicación. *Journal for the Study of Education and Development*, 3(11), 4–22. <https://doi.org/10.1080/02103702.1980.10821803>

Alvarez-Herrero, J.F.(2019). El error como estrategia pedagógica para generar un aprendizaje eficaz

Brown, S. (2015). La evaluación auténtica: el uso de la evaluación para ayudar a los estudiantes A aprender. *RELIEVE-Revista electrónica de Investigación y evaluación educativa*, 21(2).

De la Torre, S. (1995). El error como estrategia didáctica. *Revista estudios pedagógicos*, 21, 5-19. Facultad Filosofía y Humanidades. Universidad austral de Chile.

Delors, Jacques (1994). "Los cuatro pilares de la educación", en *La Educación encierra un tesoro*. México: El Correo de la UNESCO, pp. 91-103.

Díaz-Barriga, A. (2010). El docente ante los resultados de la evaluación, *Actualidades pedagógicas*, 1(56), 11-21.

Díaz-Barriga, A. (2015). *Evaluación Formativa y profesión docente. La evaluación docente en México*: FCE, INEE, 139-176.

Educación Básica, S.(2023). *La Nueva Escuela Mexicana (NEM): orientaciones para padres y comunidad en general*.

Meyer, J. & Land, R. (2013). *Overcoming barriers to student understanding: Threshold concepts and troublesome knowledge*. London: Routledge

Priego, R. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: a scoping review. *Región Científica*, 3(1), 2024197. <https://doi.org/10.58763/rc2024197>

SEP. Secretaría de Educación Pública (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y para el personal docente, técnico docente y personal con funciones de dirección y de supervisión*, disponible en: [http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EB/Marco\\_EB.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2022-2023/compilacion/EB/Marco_EB.pdf)

Sergiovanni, T. (2005). *Liderazgo: ¿Qué hay para las escuelas?* En *Liderazgo* (2.a ed.). Taylor and Francis e-Library.