



Liderazgo directivo: desafíos frente a la evaluación tradicional y el enfoque formativo en secundaria.

Adriana Emilia Jaimes Alvarez

Instituto superior de Ciencias de la Educación
del Estado de México ISCEEM
adriana.jaimes@isceem.edu.mx

Área temática: Práctica curricular: docentes y alumnos, los actores del currículo
b)Reportes de investigación con referente empírico

Resumen

Esta ponencia analiza los desafíos del liderazgo directivo frente a la transición de una evaluación tradicional, de carácter numérico y sumativo, hacia una evaluación formativa centrada en el desarrollo integral del estudiante, en el marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM). Surge como una derivación de la investigación que estoy desarrollando. A partir de un enfoque metodológico cualitativo, se exploraron prácticas pedagógicas en secundarias públicas a través de observaciones, entrevistas y sesiones de Consejo Técnico Escolar. Los hallazgos muestran avances significativos en la incorporación de prácticas formativas, como la autoevaluación, el uso de rúbricas y el trabajo colaborativo. El liderazgo pedagógico del director se revela como un elemento clave para consolidar esta transformación, al promover el acompañamiento docente, el diálogo reflexivo, la mejora continua y una herramienta de mejora. La evaluación formativa no solo mejora el aprendizaje, sino que promueve una escuela más justa, inclusiva y centrada en el estudiante.

Palabras clave: Evaluación formativa, liderazgo, Nueva Escuela Mexicana (NEM), educación secundaria, desarrollo integral.



Justificación

La implementación de los Planes y Programas de Estudio de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) 2022 plantea un cambio sustantivo en la concepción de la evaluación, al proponer una evaluación formativa, centrada en el acompañamiento del proceso educativo, el reconocimiento de los saberes previos, el contexto del estudiante y el desarrollo integral. No obstante, en el nivel secundaria persisten prácticas evaluativas heredadas del modelo 2011, donde predomina una lógica sumativa y cuantitativa, caracterizada por exámenes estandarizados, promedios numéricos y una visión reduccionista del aprendizaje, lo cual dificulta la transición hacia este nuevo enfoque.

El Acuerdo 10/09/23, actualmente vigente, establece las normas generales para la evaluación del aprendizaje, acreditación, promoción, regularización y certificación de las alumnas y los alumnos de educación básica. Sin embargo esta disposición, aún limita el reconocimiento de los procesos formativos, ya que se sigue privilegiando más en la calificación sobre el aprendizaje; debilitando la reflexión crítica, la creatividad y el trabajo colaborativo, pilares de la Nueva Escuela Mexicana (NEM). Como señala Ángel Díaz Barriga (2023), “la evaluación formativa no es un instrumento técnico, sino un proceso pedagógico que exige que el estudiante se involucre, analice su forma de trabajo, sus logros, sus alcances y lo que debe hacer para mejorar”

Este tránsito hacia una evaluación formativa implica una transformación en el rol del director escolar. Ya no puede limitarse a gestionar la recopilación de calificaciones y reportes; ahora debe desempeñar un liderazgo pedagógico que articule al colectivo docente, promueva espacios de reflexión sobre las prácticas evaluativas y acompañe el diseño de estrategias coherentes con los principios curriculares actuales. Dejando atrás la gestión administrativa centrada en la evaluación cuantitativa, para asumir una función activa en el acompañamiento y seguimiento del proceso de aprendizaje de los alumnos. Solo a través de un liderazgo comprometido con el aprendizaje auténtico, será posible que la evaluación fluya en el trabajo escolar cotidiano como parte natural del quehacer pedagógico, y no como un acto administrativo y burocrático.

En este contexto, la ponencia tiene como propósito mostrar cómo el rol del director escolar puede ser un factor determinante para transitar de una evaluación centrada en la calificación (sumativa) hacia una evaluación formativa que favorezca la participación activa del alumno en su proceso de aprendizaje. Se busca que el estudiante se involucre en su forma de trabajar, reconozca sus



logros y potencialidades, reciba retroalimentación oportuna y significativa y, con el acompañamiento del docente, emprenda un camino de mejora continua que se refleje en su actuar dentro de la comunidad escolar.

Las categorías centrales que guían esta reflexión —liderazgo pedagógico, evaluación formativa y sumativa, y el estudiante— permiten comprender cómo estos elementos se articulan entre sí para fortalecer una práctica educativa más integral, participativa y transformadora.

Enfoque conceptual y teórico

Esta ponencia parte de una visión pedagógica orientada a la transformación de la evaluación escolar, entendida como un componente esencial para el desarrollo integral del estudiante. Se abordan tres dimensiones clave: el contraste entre los enfoques cuantitativo y formativo de evaluación; la noción de desarrollo integral en el marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) y el papel del director escolar como líder pedagógico que impulsa la innovación en las prácticas evaluativas.

Históricamente, la evaluación en el Sistema Educativo Mexicano ha estado determinada por un enfoque cuantitativo, centrado en medir el rendimiento escolar a través de calificaciones numéricas. Esta lógica ha servido principalmente para fines de acreditación, promoción y control administrativo, reforzando una cultura de cumplimiento y estandarización. El Acuerdo 10/09/23, aún vigente, mantiene la escala oficial del 5 al 10, lo que contribuye a perpetuar esta visión numérica del aprendizaje. Ver Anexo 1.

En contraste con el enfoque cuantitativo, la evaluación formativa se plantea como un proceso pedagógico centrado en el acompañamiento al aprendizaje, la retroalimentación oportuna y el reconocimiento de saberes y necesidades individuales del estudiante. Ángel Díaz Barriga (2023), enfatiza “la evaluación formativa es un reto pedagógico-didáctico porque implica un cambio en la forma de enseñar y en la manera en que se concibe el aprendizaje”. Este tipo de evaluación busca involucrar activamente al estudiante en su proceso formativo, permitiéndole identificar avances, desafíos y oportunidades de mejora.

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) promueve una educación con enfoque humanista, inclusivo e integral. Reconociendo que el aprendizaje va más allá del contenido académico, integrando



también aspectos emocionales, sociales, culturales y éticos. Para vincular la evaluación formativa con el enfoque humanista de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), se puede destacar que tiene como objetivo primordial el desarrollo integral del estudiante, es decir, no solo se busca evaluar los conocimientos académicos, sino también promover el desarrollo de habilidades emocionales, sociales y cognitivas. En este contexto, la evaluación formativa es una herramienta fundamental, ya que no solo mide los resultados, sino que se centra en el proceso de aprendizaje y permite realizar ajustes durante el mismo, lo que facilita una enseñanza más personalizada y adaptada a las necesidades individuales de los estudiantes.

De acuerdo con la Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2022), el enfoque humanista sitúa al estudiante en el centro del proceso educativo, reconociendo su individualidad, intereses y contexto de vida. Esto se alinea con los principios de la evaluación formativa, que valora tanto los productos del aprendizaje como los procesos implicados en su construcción, fomentando el autoconocimiento y la autorregulación del estudiante (Díaz Barriga, 2023).

En este marco, la evaluación formativa es entendida como un proceso continuo que permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de los estudiantes, favoreciendo su desarrollo integral. Esto implica un cambio radical respecto al modelo tradicional de evaluación numérica, que ha desatendido aspectos clave del desarrollo emocional y social de los estudiantes. La evaluación formativa, en cambio, valora la participación, el pensamiento crítico, la colaboración, la creatividad y las habilidades socioemocionales, enfocándose en los procesos más que en los productos.

El desarrollo integral no puede evaluarse únicamente mediante pruebas estandarizadas o escalas homogéneas, requiere instrumentos y estrategias que valoren la participación, el pensamiento crítico, la colaboración, la creatividad y las habilidades socioemocionales. Por tanto, la evaluación formativa responde mejor a esta visión amplia del aprendizaje, al centrarse en los procesos y no solo en los productos.

El tránsito hacia una cultura de evaluación formativa no es posible, sin el acompañamiento activo del director escolar. Tradicionalmente, el rol directivo ha estado más vinculado con funciones administrativas, como la verificación de calificaciones y estadísticas escolares. Sin embargo, el nuevo paradigma exige un liderazgo pedagógico que promueva el trabajo colaborativo, el análisis de la práctica docente y la generación de entornos de aprendizaje reflexivos. El director escolar ocupa un lugar estratégico como agente clave en la transformación educativa, no solo por su rol

organizativo, sino por su capacidad para liderar procesos pedagógicos centrados en el aprendizaje.



Bolívar (2006), plantea “la mejora educativa exige que los directores no se limiten a tareas administrativas, sino que asuman un liderazgo pedagógico que movilice el compromiso del profesorado con el cambio”. En este sentido, el liderazgo del director debe promover una cultura escolar reflexiva, articulando el trabajo colectivo, el desarrollo profesional docente y el acompañamiento al proceso de evaluación formativa. Fullan (2002) afirma que “el cambio profundo en las escuelas no se logra sin líderes que sean capaces de construir una visión compartida y desarrollar la capacidad colectiva para alcanzarla”. Desde este enfoque, el director debe garantizar que las prácticas de evaluación dejen de ser una actividad técnica y aislada, para convertirse en una herramienta pedagógica que contribuya al aprendizaje significativo.

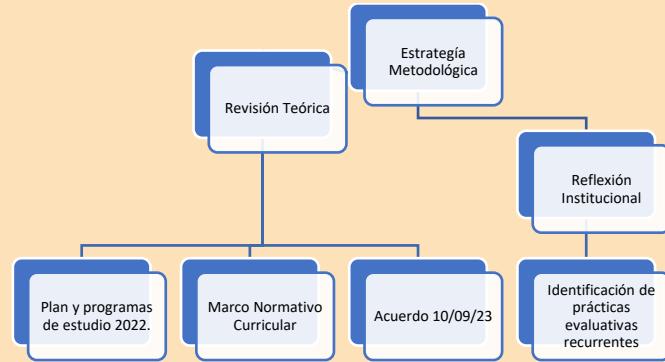
Como advierte Díaz Barriga (2023), “la evaluación formativa no es un conjunto de técnicas aplicables en cualquier situación, sino una práctica que debe ser construida desde una perspectiva pedagógica que exige diálogo, reflexión y participación”. Este planteamiento implica que el liderazgo escolar debe propiciar condiciones para que el diálogo profesional, transformando la evaluación en un proceso inclusivo, continuo y significativo y pedagógico. En consonancia, Freire (1992) sostiene que “el diálogo entre profesoras o profesores y alumnos o alumnas no les convierte en iguales, pero marca la posición democrática entre ellos o ellas [...] gana significado precisamente porque los sujetos dialógicos no sólo conservan su identidad, sino que la defienden y así crecen uno con el otro” (p. 81). Así, tanto en la gestión institucional como en la relación pedagógica directa, el diálogo se configura como el medio que no solo permite aprender, sino también transformar las prácticas educativas en experiencias auténticamente formativa.

Este diálogo, como lo establece la SEP (2022, p. 82), debe incluir la observación sistemática, contextualizada y personalizada de los avances de los estudiantes, valorando no solo los contenidos escolares, sino también cómo estos se expresan en su vida diaria. Ver anexo 1.

Estrategia metodológica

La presente ponencia se sustenta en un enfoque metodológico cualitativo, centrado en el análisis e interpretación de prácticas pedagógicas, vinculadas con las normas de evaluación formativa en

el contexto de la educación secundaria. El eje de indagación se articula en torno al rol del director escolar como líder pedagógico en la implementación de estrategias de evaluación acordes con el marco de la Nueva Escuela Mexicana (NEM). Ver anexo 1



Nota: elaboración propia.

Las sesiones de Consejo Técnico Escolar representan un espacio académico clave en el que el personal directivo y el colectivo docente reflexionan, diseñan e implementan acciones vinculadas con la evaluación formativa, en relación con lo establecido en los Planes de Estudio 2022. A través del diálogo y el consenso, se construyen acuerdos y estructuras organizativas que permiten acompañar los procesos de evaluación, respetando la dinámica y características de cada disciplina.

Este acompañamiento se articula con diversas metodologías de trabajo como el aprendizaje basado en proyectos, en problemas, en el servicio y en la indagación, las cuales favorecen una evaluación continua, pertinente e integral. Dichos enfoques metodológicos, al centrarse en la resolución de situaciones reales y el pensamiento crítico, permiten observar de manera auténtica los avances del estudiante, promoviendo la retroalimentación oportuna y el ajuste de las estrategias de enseñanza.

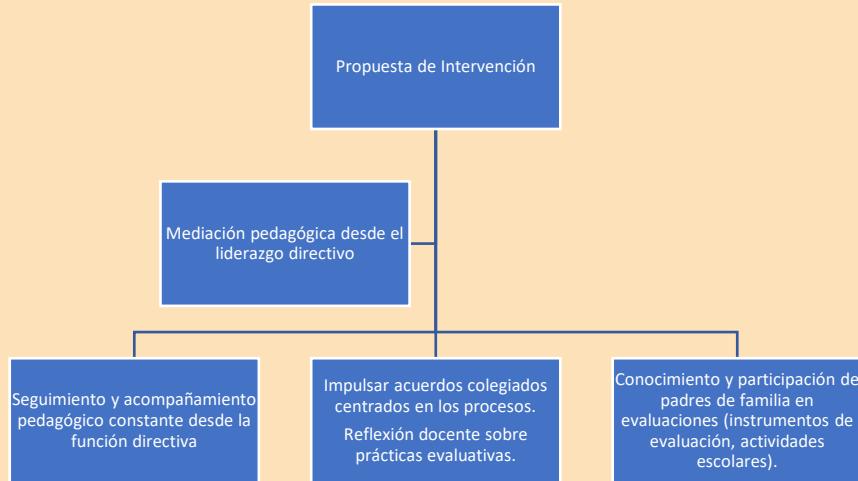
El desarrollo metodológico se ha basado en la observación participativa durante las sesiones del Consejo Técnico Escolar de Zona Escolar (CTZ), así como en entrevistas semiestructuradas a directivos. Estos espacios permitieron explorar percepciones, dificultades, acuerdos y avances relacionados con la transición de una evaluación sumativa a una formativa, con énfasis en el acompañamiento pedagógico, la retroalimentación y el desarrollo integral del estudiante. El uso de estas herramientas cualitativas ha facilitado una comprensión profunda del fenómeno educativo en su contexto real.

Desarrollo



A partir del enfoque metodológico adoptado, se identificaron diversas acciones que se han estado implementando fortaleciendo una cultura de evaluación formativa. Las sesiones de Consejo Técnico Escolar se consolidaron como espacios de reflexión colectiva, en los cuales el director escolar promovió acuerdos colegiados centrados en criterios comunes de evaluación, priorizando los procesos de aprendizaje sobre los resultados finales.

La observación sistemática de clases y la retroalimentación pedagógica emergieron como prácticas clave del seguimiento directivo. Se identificó que el acompañamiento constante permite fortalecer la profesionalización docente y favorece la coherencia entre planeación, enseñanza y evaluación. Esta dinámica se vio enriquecida por el diálogo con estudiantes y padres, quienes aportaron valiosa retroalimentación sobre la percepción del proceso evaluativo y su vínculo con el aprendizaje. En palabras de Bolívar (2006), “la mejora educativa exige que los directores no se limiten a tareas administrativas, sino que asuman un liderazgo pedagógico que movilice el compromiso del profesorado con el cambio”, lo que se confirma en los resultados obtenidos. Ver anexo 2.



Nota: elaboración propia.

Resultados

Los hallazgos obtenidos reflejan un cambio progresivo en la visión del colectivo de zona escolar respecto a la evaluación, pasando de una lógica numérica y dictaminadora a una comprensión más amplia y formativa, del plan de estudios 2022 de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) el cual

se encuentra en su fase de implementación durante el ciclo escolar 2024-2025 en educación básica. Entre los resultados más significativos destacan:



- Mayor coherencia entre los instrumentos de evaluación y los propósitos de aprendizaje.
- Incremento en la participación de los estudiantes en su autoevaluación y coevaluación.
- Incorporación de herramientas como rúbricas, portafolios de evidencias y registros anécdoticos, diario de observación entre otros más.
- Mayor involucramiento de padres y madres en el seguimiento del aprendizaje de sus hijos y participación en los diferentes proyectos escolares.

Se constató también que el liderazgo pedagógico del director es un factor determinante en la consolidación de estas prácticas. Las escuelas donde el seguimiento fue sistemático, dialogado y orientado al aprendizaje mostraron mejores avances en la apropiación de la evaluación formativa.

Conclusiones

El estudio evidencia que la evaluación formativa, cuando es impulsada desde una gestión escolar comprometida con el aprendizaje, puede convertirse en un motor de transformación pedagógica. El papel del director como mediador, facilitador y líder pedagógico resulta clave para crear condiciones institucionales que favorezcan el trabajo colegiado, el desarrollo profesional docente y la mejora continua. Desde una perspectiva científica, estos primeros hallazgos contribuyen a fortalecer el enfoque cualitativo en la evaluación de prácticas escolares, dando visibilidad a los procesos, no solo a los resultados. Socialmente, la evaluación formativa permite construir una escuela más justa, inclusiva y centrada en el desarrollo integral del estudiante, lo cual se alinea plenamente con los principios de la Nueva Escuela Mexicana. La evaluación formativa representa una oportunidad para transformar el enfoque educativo en las escuelas secundarias, superando la lógica numérica y fragmentada que ha prevalecido históricamente. Esta transición no puede lograrse sin un liderazgo directivo comprometido, capaz de fomentar el diálogo profesional, impulsar la colaboración docente y acompañar pedagógicamente los procesos de enseñanza-aprendizaje. El papel del director escolar es esencial como mediador entre la política educativa y la práctica docente, generando condiciones para que la evaluación se convierta en una herramienta de mejora y no solo de control. Los resultados del estudio muestran que, cuando se prioriza el aprendizaje por encima de la calificación, se fortalece el desarrollo integral del estudiante y se construye una cultura escolar más equitativa, reflexiva y humanista, en consonancia con los principios de la NEM (Muñoz-Chávez & Becerra-López, 2020).



Referencias

- Bolívar, A. (2006). *El liderazgo pedagógico como liderazgo para el aprendizaje*. Revista Organización y Gestión Educativa, 14(2), 14–20.
- Bolívar, A. (2006). *La dirección escolar: liderazgo pedagógico y gestión de calidad* (p. 45). Graó.
- Cifuentes-Medina, C., Romero-Martínez, D., & Rincón-Fernández, M. (2020). *Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje*. EBSCOhost.
<https://research.ebsco.com/c/ej3lvg/viewer/pdf/2vlkllrzof>
- Cruzado, J. (2022). La evaluación formativa en la educación. *Comuni@cción*, 13(2).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682022000200149
- Díaz Barriga, A. (2023). *La evaluación formativa: un reto pedagógico*. Secretaría de Educación Pública. <https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/items/show/2536>
- Díaz Barriga, A. (2023). *Evaluación formativa: una perspectiva pedagógica* (p. 28). Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1992). *Pedagogía de la esperanza: Un reencuentro con la pedagogía del oprimido* (p. 81). Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa* (p. 81). Siglo XXI Editores.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16–20.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio: Explorar las profundidades de la reforma educativa* (p. 57). Akal.
- Ravela, P., Arregui, P., Beceiro, A., Rey, C., & Wolfe, R. (2017). ¿Cómo mejorar la evaluación en el aula? En SEP. Ed. Milagro (pp. 139–203).
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2009). *Antología de la gestión escolar*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/678/Antolog_a_de_Gesti_n_Escolar_-Carrera_Magisterial.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2022). *Planes y programas de estudio 2022: Nueva Escuela Mexicana*. Gobierno de México.
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5667065&fecha=19/08/2022



Secretaría de Educación Pública (SEP). (2022). *Plan de estudios para la educación preescolar, primaria y secundaria. Educación básica. Fase 4 a Fase 6* (p. 82). Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/792397/plan_de_estudio_para_la_educacion_preescolar_primaria_secundaria_2022.pdf

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2023). *Integración curricular. Secundarias Generales y Técnicas.* https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/10/2324_s2_D_INTEGRACION_CURRICULAR_17_OCTUBRE_18_40.pdf

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2023). *ACUERDO número 10/09/23 por el que se establecen las normas generales para la evaluación del aprendizaje, acreditación, promoción, regularización y certificación de las alumnas y los alumnos de educación preescolar, primaria y secundaria.* https://supervisiontecz13.edu.mx/sites/default/files/2024-09/a10_09_23.pdf