



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN**

Gestión Directiva y Aplicación de Instrumentos de Evaluación
Formativa desde la perspectiva de los docentes de una institución
educativa de El Agustino, 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Tafur Flores, Rosa Albina (ORCID: 0000000232759420)

ASESORA:

Dra. Narvaez Aranibar, Teresa (ORCID: 0000-0002-4906-895X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Evaluación y Aprendizaje

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios quien guía mis pasos, a mi padre, quien me alentaría a continuar, a mi familia que siempre se encuentra a mi lado y a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

Agradecimiento

Mi gratitud a la universidad César Vallejo por permitir que muchos maestros como yo tengan la oportunidad de superarse y a todos mis maestros por su apoyo incondicional.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Carátula | |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | |
| Índice de gráficos y figuras | |
| Resumen | v |
| Abstract | |
| I. Introducción | 5 |
| II. Marco teórico | 8 |
| III. Metodología | 21 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | |
| 3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización. | |
| 3.3 Escenario de estudio | |
| 3.4 Participantes | |
| 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | |
| 3.6 Procedimiento | |
| 3.7 Rigor científico | |
| 3.8 Método de análisis de la información | |
| 3.9 Aspectos éticos | |
| IV. Resultados | 25 |
| V. Discusión | 36 |
| VI. Conclusiones | 39 |
| VII. Recomendaciones | 40 |
| Referencias | |
| Anexos: | |

Resumen

El presente trabajo de investigación permitió conocer como la gestión directiva ha permitido que los docentes apliquen la estrategia de la evaluación formativa. La metodología de la investigación corresponde a un enfoque cualitativo. Los participantes estuvieron conformados por cinco sujetos de investigación que se encontraron en el nivel satisfactorio de desempeño docente. El objetivo fue Interpretar las percepciones de los docentes respecto a la gestión directiva del director y sobre la evaluación formativa. El contexto de aplicación concurre en una Institución Educativa del Agustino. La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, la información fue organizada de acuerdo con las categorías procedentes y al proceso de análisis para los resultados expuestos que dieron como respuesta que los docentes aplicaron la evaluación formativa satisfactoria mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación, lograron optimizar su labor pedagógica significativamente con el apoyo del director.

Palabras clave: Gestión directiva, evaluación formativa, instrumentos de evaluación, rúbricas.

Abstract

The present research work allowed us to know how directive management has allowed teachers to apply the formative evaluation strategy. The research methodology corresponds to a qualitative approach. The participants were made up of five research subjects who were found to be at a satisfactory level of teaching performance. The objective was to interpret the teachers' perceptions regarding the director's directive management and about the formative evaluation. The context of application concurred in an Educational Institution of the Agustino. The technique used was the semi-structured interview, the information was organized according to the appropriate categories and the analysis process for the exposed results that gave as an answer that the teachers applied the satisfactory formative evaluation through the application of the evaluation instruments, they managed to optimize their pedagogical work significantly with the support of the director.

Keywords: Directive management, formative evaluation, evaluation instruments, rubrics.

I. INTRODUCCIÓN

La educación del siglo XXI debe ser acorde con los cambios sustanciales en la sociedad y los avances tecnológicos y científicos. En ese marco contextual, una de las metas planteadas al 2030 considera que una educación de calidad estipula la necesidad de formar personas competentes que puedan aprovechar sus saberes en la solución de problemas (Naciones Unidas, 2015); así como incrementar la concurrencia de profesores competentes. Consecuentemente, el Ministerio de Educación del Perú (Minedu) viene efectuando desde el 2016, programas de formación continua para los gestores de las instituciones educativas a nivel nacional con la finalidad de fortalecer la escuela en el logro de aprendizajes y competencias en los estudiantes, tal como lo señala Bolívar (2010), la dirección de una institución educativa se hace efectiva en el ejercicio de un liderazgo que transforme la escuela, por lo tanto se debe potenciar las competencias de los directivos.

Las prácticas de gestión escolar se renuevan, y es necesario realizar procesos de introspección y análisis a la labor que se realiza de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2015). En ese sentido, los procesos pedagógicos tienen la finalidad de que los estudiantes logren aprendizajes. La planificación y evaluación son procesos que se dan en simultáneo, por lo que es importante los criterios, evidencias de aprendizaje e instrumentos de valoración en el marco de una evaluación formativa, en la que tanto el docente como estudiante comparten metas de aprendizaje y evalúan constantemente sus avances. Este enfoque propone que la evaluación sea parte del trabajo cotidiano y la emplea para orientar este proceso y tomar decisiones de inmediato (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

De acuerdo al trabajo realizado como acompañante pedagógica durante el año 2019 de manera presencial, se pudo contrastar con el trabajo realizado durante el 2020 de manera remota, se pudo observar que los docentes no llegan a empoderarse en el paradigma de la evaluación formativa, específicamente en los instrumentos de valoración. Se ha encontrado ciertas inconsistencias en cuanto al modelo actual de evaluación, desarrollan una evaluación cuantitativa y tradicional; es decir, varios docentes no aplican la evaluación diagnóstica y si es que lo realizan, no procesan la información a tiempo; consecuentemente, no se evidencia una evaluación progresiva; se aplican solo exámenes mensuales

escritos, dejando de lado el procesamiento y comunicación oportuna de resultados. Esta práctica sugiere que no se estaría internalizando adecuadamente la práctica de la evaluación formativa que parte del empoderamiento que ofrece el directivo en su rol como gestor y el coordinador en su rol como asesor pedagógico respecto al concepto y la aplicación de los instrumentos de evaluación como: rúbricas, el registro anecdótico, guías de observación, exámenes, resolución de problemas, etc. afectando sustancialmente el desempeño docente y, en consecuencia, los niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, no se realiza una retroalimentación efectiva como resultado de una aplicación y análisis pertinente de los instrumentos de evaluación.

Por ello, Ruelas (2018), afirma que no se evalúa de manera formativa a los estudiantes por aplicar instrumentos inadecuados. Al término de las visitas el directivo realiza la retroalimentación, solo que el tiempo es insuficiente y en otros casos no se puede. A menudo, las tareas imprevistas, la falta de optimización no permite empoderar a los docentes en el uso de técnicas e instrumentos de evaluación formativa. No obstante, se puede ayudar a los maestros. Al respecto, Laska (2016) afirma que, durante el monitoreo, se debe mantener contacto con ellos, ofrecerles apoyo y soporte, establecer conversaciones profesionales en los que resalten las experiencias positivas que se proyecten a mejorar el nivel de la enseñanza y cooperación en el futuro, de tal manera, que el profesor realice un trabajo eficiente y eficaz. Se considera pertinente, por ello, implementar una gestión en formación docente con la finalidad de que todos manejen las técnicas e instrumentos de evaluación formativa y así mejoren su práctica.

De acuerdo a la perspectiva de apoyo al maestro a través del monitoreo, y analizar los resultados que se evidencian en las fichas de monitoreo y cuaderno de campo, se ha identificado que muchos docentes presentan dificultades en relación al uso de instrumentos de evaluación, porque no lo aplican desde el aspecto formativo, sino desde un criterio sumativo y cuantitativo. Las acciones planteadas en el presente proyecto que contempla el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación formativa, se aplican tanto en una modalidad presencial como en una modalidad virtual, por lo tanto, no afectaría la implementación de la acción, toda vez que se propone realizarla utilizando los recursos virtuales.

Se ha detectado que los instrumentos de evaluación que utilizan son evaluaciones escritas o prácticas calificadas que responden a una evaluación sumativa. De lo cual, la investigación plantea la siguiente pregunta **¿De qué manera la gestión directiva puede mejorar el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación formativa en docentes del nivel secundaria de una IE del Agustino?**

Por ello, la justificación teórica de esta investigación se efectúa con la intención de contribuir al conocimiento sobre gestión en evaluación, y mejorar la aplicación de instrumentos de evaluación formativa en docentes del nivel secundaria y como esto afecta o beneficia los aprendizajes de los estudiantes para el logro de competencias en la educación secundaria, estos resultados nos ayudarán a exponer sugerencias que deben ser incorporadas como conocimiento en las ciencias de la educación.

Asimismo, la justificación práctica de este estudio se ejecuta porque se debe enriquecer los aprendizajes en los estudiantes del nivel secundario, por ello es importante conocer la gestión en la formación docente y optimizar la aplicación de instrumentos de evaluación formativa en docentes del nivel secundaria. Por otro lado, la justificación metodológica de este trabajo es la aplicación de los instrumentos de investigación como entrevistas y cuestionarios mediante el método científico, y aporta nuevos conocimientos a la ciencia en el campo educativo para la mejora de los aprendizajes y que serán aportes para futuras investigaciones con las categorías y variables estudiadas.

Uno de los objetivos de la investigación es conocer la percepción de los docentes de la gestión directiva en el manejo de los instrumentos de evaluación y a la vez se pretende mejorar el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación formativa en docentes del nivel secundaria a través de la implementación de jornadas de sensibilización y de reflexión, así como la programación de talleres, la implementación de jornadas de interaprendizaje y la ejecución de pasantías internas en la IE.

II. MARCO TEÓRICO

Por la relevancia del tema de investigación ha sido necesario revisar estudios previos referente a las categorías que han sido investigadas tales como la gestión directiva, evaluación formativa, los instrumentos que se aplican y el rol del docente en la formación docente. Uno de los estudios que se realizaron de la categoría de gestión directiva fue el de López y San Martín (2018) que comprende un estudio cualitativo que permite interpretar y comprender las perspectivas de los docentes, frente a la evaluación de desempeño y sus críticas y aportes a la misma. El estudio de estos aspectos asociados a la evaluación de desempeño, arrojaron como resultado el insumo para la elaboración de un plan de acción, además de la direccionalidad de la gestión directiva frente a este proceso, y la creación de una evaluación de desempeño integral y global acorde al modelo pedagógico, que responda a las competencias funcionales y comportamentales de los docentes.

Sepúlveda & Valdebenito (2019) efectuaron un estudio que les permitió analizar la gestión institucional y prácticas de liderazgo directivo en instituciones de educación media técnico profesional en Chile. Por lo tanto, se valoraron las estrategias de orientación vocacional que existen en estas instituciones, analizaron los procesos en la formación general y diferenciada, y acciones en relación a los participantes en la formación del trabajo. A partir de un estudio de casos, se evidenció un predominio de liderazgo de carácter direccional, se observó una débil capacidad del equipo directivo en cumplir labores propias de las especialidades. Como se desprende de algunas experiencias innovadoras, el impulso de un liderazgo que beneficie en acciones de mediación entre instituciones, y una alternativa de interés en la educación y en los desafíos que se vienen.

Un estudio elaborado por López, y López (2019) de una investigación en los colegios públicos de una ciudad en Ecuador acerca de las prácticas de los directivos y obtuvieron mejores resultados en las pruebas aplicada. Dicho estudio tuvo como objetivo describir las actividades realizadas por los directivos de estos colegios. La investigación se enmarcó dentro de un enfoque cualitativo. Dentro de los hallazgos principales demostraron que los directivos priorizan el trabajo pedagógico antes que el administrativo y orientan sus energías en el

acompañamiento, asesoría y apoyo en el trabajo sobre las diferentes estrategias, técnicas que utilizan en el proceso de enseñanza.

Con respecto a la categoría de evaluación formativa Joya (2020) realizó un estudio sobre evaluación formativa como un proceso en el aprendizaje que cumple una función fundamental para mejorarlo. A pesar de que aún es una práctica con poco estudio y poco aplicada en el quehacer educativo. Por tal razón, el fin de este estudio fue valorar el conocimiento, la didáctica e instrumentos de evaluación en la práctica pedagógica de los docentes de secundaria de una institución educativa. A través de una investigación acción de enfoque cualitativo. Se aplicó diversos instrumentos como entrevistas, cuaderno de campo y demás y en base a todos estos instrumentos que se utilizó se halló que los docentes aprecian y promueven en sus sesiones la evaluación formativa, mejora las competencias de los estudiantes con una evaluación constante y mayor aportación en clase. Además, utilizan otros instrumentos de este tipo de evaluación como las intervenciones orales, prácticas calificadas, trabajos de equipo y rúbricas para evaluar las presentaciones orales de los estudiantes.

Así mismo, Chao & Durand (2019) realizaron un estudio en una Universidad de Costa Rica. Se platearon sobre uno de los instrumentos de evaluación que se está aplicando con mayor frecuencia en los centros de enseñanza como la rúbrica y si en realidad este ayuda al docente a efectuar una retroalimentación positiva y valorar las producciones escritas de sus estudiantes. Los participantes estaban conformados por tres docentes y sus aprendices. Se realizaron entrevistas a profundidad antes y al final del estudio, y de la misma manera con los estudiantes a cargo de esos docentes, dentro de los principales hallazgos se determinó que las rubricas les permitió evaluar no solo el proceso sino el resultado como precisión y además les ayudó a dar una retroalimentación más detallada y efectiva. Sin embargo, es necesario reajustar estos instrumentos para perfeccionarla, a su vez a los estudiantes les ayudó a brindar una mejor autoevaluación y así reflexionar sobre sus aprendizajes en la composición escrita. Como conclusión, se puede decir que a pesar de ciertos baches la rúbrica es eficaz para la retroalimentación y la valoración en la producción de textos.

Revolledo (2018) realizo un estudio sobre la aplicación de evaluación formativa por enfoque de competencias, brinda una ruta de mejora en los

aprendizajes, sin embargo, una de las dificultades es que no hay suficiente información de este tipo de evaluación, una de las causas puede ser el escaso monitoreo, no hay acompañamiento docente y no existe matrices de evaluación y el inadecuado manejo de instrumentos y no hay una buena comunicación para mejorar las relaciones interpersonales. Por ello es necesario implementar la aplicación de instrumentos que prioricen la evaluación formativa en el enfoque por competencias y así mejorar los aprendizajes. Por ello se plantean el uso de diversas estrategias que permitan lograr los propósitos establecidos.

Por otro lado, Neciosup (2021), desarrolló un estudio que permitió identificar cual es el rol del docente en la implementación de la evaluación formativa para optimizar los aprendizajes. Para dicho propósito se hizo una revisión exhaustiva de la literatura científica y realizar un análisis crítico reflexivo de la información que se encuentran en los documentos. Con todo lo hallado y reflexionado se identificó cinco roles para que se pueda implementar de una manera más precisa la evaluación formativa, estos roles son planificar los procesos evaluativos, compartir la evaluación, examinar evidencias, retroalimentar y reajustar la práctica, y como una reflexión final es que el éxito de este tipo de evaluación va a depender de los procesos pedagógicos y del docente.

Por otro lado, muchos estudiosos de la evaluación formativa, realizaron investigaciones en diversos países, uno de ellos es De Jesús (2016), expresa que luego de realizar un proceso de reflexión en cuanto al quehacer pedagógico. El objetivo fue indagar acerca de la utilización, conceptualización y aplicación de la evaluación formativa y el currículo durante las clases. Luego, se estableció que, tanto la evaluación del aprendizaje y un currículo razonable tienen un impacto relevante en la eficacia de los métodos formativos de enseñanza – aprendizaje. Este trabajo contribuye a la investigación en la medida en que establece la relación significativa entre la aplicación de una evaluación formativa en concordancia con el currículo y la mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

Otro estudio basado en la evaluación formativa es lo realizado por Pascual, López y Hamodi (2019) ellos realizaron un estudio de caso y analizaron la transferencia de los conocimientos entre la universidad y la escuela, organizaron líneas de intervención como la formación continua para los docentes

de todos los niveles. En base a los resultados se plantearon propuestas de mejora para los cursos venideros teniendo en cuenta a los estudiantes para que sean protagonistas de su proceso educativo, y a la vez reforzar al docente y brindarles mayores herramientas en su acción pedagógica.

Por otro lado, Pérez, Enrique, Carbó & González (2017). Elaboraron un estudio sobre la aplicación de la evaluación formativa en el desarrollo de la educación superior en Cuba para formar profesionales que sean competentes para dar una respuesta a las altas demandas sociales y económicas. Realizaron un diagnóstico en una escuela profesional, para ello consideraron si mostraban conflictos en relación a la evaluación enfatizando la sumativa y dejando de lado la formativa, a su vez realizaron un análisis de la bibliografía existente y hacer una reflexión sobre el manejo apropiado en el proceso didáctico. Este análisis arrojó que los autores coinciden en el reduccionismo conceptual y metodológico, la sumisión a necesidades y demandas del exterior en el proceso de enseñanza, sus efectos y derivaciones.

Así mismo, Beltrán (2020) desarrolló una investigación del aprendizaje significativo aplicando la evaluación formativa en las competencias digitales de aprendices universitarios, demostró que la dificultad más grande es que los instrumentos no son elaborados adecuadamente por ello no se puede analizar, categorizar ni validar los criterios del aprendizaje, planteó como propósito una metodología de evaluación formativa para el aprendizaje significativo de estudiantes que cursan estudios superiores, a través del uso de metodologías de enseñanza - aprendizaje, y así fomentar las competencias digitales. Estos modelos fueron elaborados por Biggs (2006) basado en tres puntos, estas son el pronóstico, proceso y producto. Esta investigación analiza con profundidad las funciones del aprendizaje, como deben ser ajustadas las necesidades particulares de los educandos y valorar sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, y vuelve a resaltar la relevancia de los procesos, estos implican identificar los estilos y ritmos de aprendizaje del alumno, que beneficia sustancialmente a todos los implicados en el aprendizaje, y así el estudiante puede adquirir nuevos conocimientos y habilidades, así mismo identificación que la motivación, las estrategias de aprendizaje y enseñanza, recursos didácticos y el uso adecuado de la tecnología.

Los enfoques teóricos con referencia a las categorías, se analizaron diversas fuentes teóricas, con **respecto a la gestión directiva**, se deduce la importancia del director en la institución educativa como gestor escolar y el trabajo en equipo para la formación continua del docente y a su vez como su apoyo puede mejorar el desempeño docente sobre todo en la evaluación formativa y el correcto uso de los instrumentos de evaluación. Es importante que el director no solo tenga conocimientos administrativos y de gestión sino que sea un experto en el campo didáctico y pedagógico y así pueda brindar orientación y apoyo real al maestro, La gestión directiva tiene varias definiciones una de ellas es la del Ministerio de Educación Nacional (2008) que precisa que la gestión directiva es el eje principal en el direccionamiento estratégico, cultura institucional, clima social en la comunidad educativa y el gobierno escolar, además de las relaciones que pueda establecer en el entorno y los diferentes aliados de la institución. De esta manera, es factible que el director y el cuerpo directivo planifiquen, organicen, organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. Este funcionamiento debe estar en base no solos en el plano administrativo sino a nivel pedagógico, que al fin y acabo es el objetivo principal para que los estudiantes encuentren no solo una buena administración, sino que los docentes estén comprometidos con su labor y se mejore la calidad educativa.

Así mismo, Analuisa y Pila (2020) definen gestión como el proceso mediante el cual un equipo directivo establecen las acciones a perseguir a través de una organización estratégica, y en concordancia con los objetivos, así mismo, la gestión directiva integra una serie de acciones para lograr los propósitos a un plazo definido; además considera que la gestión es una acción administrativa que debe conocer profundamente el director de una escuela, por ende, es el enlace entre planificación y los objetivos reales y concretos que se pretenden obtener en bien de la institución, además debemos comprender que la gestión educativa está en base a la experiencia y por un cumulo de procesos constituidos en el espacio curricular. administrativo, pedagógico, consiguiendo que una institución educativa logre sus metas. Aunque esta teoría se contrasta con la realidad educativa peruana, donde los directivos están mas preocupados por lo administrativo y burocrático de la gestión, dedicados a

cumplir la norma y descuidando el aspecto pedagógico y acompañamiento al docente.

Que se diferencia liderazgo y gestión, en que el líder involucra a toda la comunidad y los hace partícipes de las decisiones, mientras que el gestor está más involucrado en la administración, pero a pesar de las diferencias mencionadas, no existe una exclusión con los modelos de liderazgo en la gestión del director en las instituciones, todo lo contrario, ambos son complemento para gestionar escuelas de calidad tal como lo establecen (Bush 2007; Pont, Nusche y Moorman 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010). Donde afirman que el director debe priorizar el aspecto pedagógico y formativo dentro de su función. Pero a pesar de esa premisa, una investigación elaborada en el Perú asevera que los mismos directores admiten que la mayor parte de su tiempo en funciones son administrativas y burocráticas, lo que limita su función y restringe el acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006). Esta afirmación es real y preocupante y que se palpa en la propia experiencia, directivos más preocupados en el cumplimiento de la normativa, y deshumanizando la labor educativa, cargando de trabajo administrativo de los docentes como elaboración de informes y demás, cuando se debe enfocar en la reflexión educativa de cómo mejorar la labor pedagógica y cuidar la salud emocional del estudiante y docente.

En este estudio la gestión directiva tiene varias sub categorías que han sido estudiadas en la investigación, la literatura encontrada en cuanto a la subcategoría autoridad del director, debemos entender que el director que es un docente que asume funciones directivas en pro de los estudiantes debe cumplir con ciertas características por el rol que cumple, y una de ellas lo prioriza Martínez (2012) y este asume que la autoridad del director se da ciertas instrucciones sobre lo qué se debe realizar y cómo efectuarlo en las escuelas. Por otro lado, Romero (2008) sostiene que el trabajo de director se centra en mejorar la escuela. Es una labor con una gran complejidad y multidimensional. Se demanda un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer y que no pueden centrarse en un asunto técnico o política, sino que incluye ambas para lograr una escuela efectiva y de calidad.

Esa misma idea es reforzada por Balda y Ramírez (2015) que expresan la importancia del liderazgo educativo y asevera que un buen líder es una persona que posee un enfoque crítico y conocimientos necesarios para establecer y proporcionar espacios para la participación. Así mismo, Cervera (2012), ratifica que el director es un componente determinante de la calidad educativa. El director está en la necesidad de buscar la calidad educativa, debe asegurarse y formar líderes potenciales con el apoyo de los maestros para ello debe crear las condiciones necesarias para que líderes naturales surjan de las propias escuelas.

En cuanto a la subcategoría poder de convencimiento del director, este debe tener la habilidad de involucrar en el proceso de búsqueda de la calidad a toda la comunidad haciéndoles participe de las decisiones de la escuela, por ello (Arias y Cantón, 2006; Bolívar, 1997; Llamas, 2005; Yukl, 2008). Afirman que el factor principal del liderazgo es sobre quien la ejerce y quienes son sujetos a ella; la influencia implica que debe haber cambios en los colaboradores, estas pueden ser la motivación, competencias, carácter. Etling (2005) precisa que el líder es un individuo que influye sobre el resto, es persuasivo, inteligente, emprendedor y con poder de convencimiento. Hunter (1996) señala que una de las habilidades del líder, es el poder de convencimiento porque va a impactar e influir en sus colaboradores y así trabajen con estimulación y sobre todo con entusiasmo en la obtención de un objetivo del bien común, van a persuadir mediante la palabra y ejemplo, por ello va a impactar en el comportamiento, sentimiento y pensamiento de una gran cantidad de colaboradores, por ello los líderes tienen la habilidad de congrega a los individuos hacia una finalidad e integrarlos en un proyecto, este proceso la motivación se traduce en el mejor aliado. Gento y Ruiz (1996) coinciden y aceptan que el auténtico líder es un ser especial que es competente en fortalecer personas en una determinada dirección y los trabajadores lo aceptan voluntariamente y participación libre y cooperativa en la obtención de objetivos que son favorables al grupo, por otro lado, Martínez (2012) nos dice que el poder de convencimiento del director es un proceso que es estimulado conscientemente de modo particular y emocional en el trabajo en conjunto con los docentes.

En la subcategoría Apoyo en el trabajo, el director tiene la misión no solo de hacer monitoreos o supervisiones sino el apoyar en el trabajo a los docentes,

porque es primordial para el logro de los objetivos es por eso que Vásquez, Bernal y Liesa (2014) coinciden que el líder por su rol orientador y guía debe mostrar la ruta a perseguir a sus participantes, brindándoles el apoyo y los recursos necesarios para lograr el objetivo trazado. Así mismo, Etling (2005) sostiene que una función importante y primordial de un líder es ayudar a la colectividad a identificar sus metas, organizar trabajos y cumplir con las responsabilidades. Gorrochotegui (1997) lo reafirma y nos indica que el liderazgo es un proceso que se muestra a los participantes a través de la visión y actitudes sobre el camino a seguir y logren los propósitos de la institución. En ese mismo camino Martínez (2012) prioriza que el director debe fomentar las estrategias necesarias frente a los problemas que se dan el día a día de los docentes. De esa forma los docentes reflexión y pueden replantear su trabajo profesional al conocer y disponer de más alternativas de solución en mejora de su quehacer profesional.

Otra de las sub categorías estudiadas es la de Asertividad del director, está enfocado a la forma de comunicarse del director con el personal docente, padres y estudiantes, la comunicación y sobre todo cómo se comunica es un factor preponderante en las relaciones interpersonales, por ello Alberti (2008) define la asertividad como una destreza para enunciar los sentimientos, pensamientos, percepciones, cómo reaccionar y cumplir con las obligaciones; y es capaz de expresarse con seguridad sin apelar a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores, debe tener autocontrol para escuchar y responder a las necesidades de los demás sin descuidar las suyas.

La asertividad es una estrategia comunicativa y un valor, que forma parte de la personalidad del individuo y su proceder, es una conexión que se extiende entre el individuo y el ámbito donde le toca comunicarse y desenvolverse (Gómez, Ángulo & González, 2017). Por la tanto, la asertividad y su conexión con el éxito de las instituciones involucra prestar atención al camino que éstas peregrinan para convertirse en organizaciones exitosas, poniendo énfasis en la fluidez de las relaciones gerenciales con los intercambios comunicacionales y así delegar funciones, establecen compromisos, la cual genera el sentido de pertenencia. Martínez (2012) señala que la asertividad brinda oportunidades de crecimiento individual en cada uno de los maestros.

Además, el progreso de la cultura organizacional sirve de soporte para dicho crecimiento, en beneficio de la institución y también al docente.

Otra de las categorías estudiadas en esta investigación es la **evaluación formativa**, la evaluación en sus diversas modalidades es una función inherente al rol docente, sobre cómo medir un aprendizaje, esta es subjetiva porque cada estudiante tiene una forma y particularidad sobre como aprende y el docente debe ser capaz de descubrir esa forma y aplicar estrategias adecuadas a esa función. Pero antes de enfocarse en la evaluación formativa, que es la evaluación en sí, muchos autores lo han definido de distintas maneras tales como Cronbach (1963) quien precisaba que la evaluación era el recojo y uso de la información para adoptar decisiones sobre un programa educativo. De la Orden (1972) lo definía como evaluación significa estimar cualquier fase de la estructura, el proceso o el producto en función a criterios previamente establecido. En esa misma línea esta Lafourcade (1979) que concebía la evaluación como una etapa del proceso cuyo objetivo es evidenciar de modo metódico en qué medida se han conseguido los resultados propuestos en los objetivos ya especificados y para Castillo (2002) es que la evaluación debe adaptar la función docente a las particularidades de los estudiantes en el proceso de aprendizaje; y demostrar si han conseguido las metas establecidas.

En cuanto a la subcategoría de la conceptualización de la evaluación formativa, esta tiene una función en particular, acompañar al estudiante en todo el proceso de su aprendizaje y en el camino identificar las debilidades que estos pueden tener y así poder asumir decisiones siempre en función a las necesidades del educando, la evaluación formativa promueve una evaluación en el proceso de logro de las competencias del estudiante, sirve para registrar los avances en su aprendizaje, no solo al final. Al respecto, (Minedu, 2016), en el CNEB, afirma que, en el enfoque formativo de evaluación, se considera que la evaluación no debe darse a modo de comprobación de los aprendizajes, sino que esta debe ser realizada durante el proceso de aprendizaje de manera sistemática y oportuna para realizar cambios pertinentes en el momento mismo de la aprehensión de saberes y aumento de las aptitudes.

La sub categoría del proceso de evaluación formativa el MINEDU (2020) brinda orientaciones al docente en el marco de la emergencia sanitaria para realizar una buena evaluación se sigue una serie de procesos que lo involucran

significativamente, el docente tiene la obligación de comunicar y avalar que los escolares sean conscientes de su propio aprendizaje, para qué, cómo y con qué criterios deberán ser evaluados. Además, que el docente tiene que incentivar y iniciar espacios para que reflexionen e interactúen y a la vez permita a los colegiales demostrar lo que han aprendido, adicionando que se debe identificar y avisar sus logros, dificultades y los errores que puedan tener, dentro de los procesos de evaluación, el docente puede plantear a los estudiantes cómo mejorar y aprender de ellos para superarse. Del mismo modo el docente debe plantear situaciones significativas y retadoras, que sean genuinas y complejas y para que estudiante logre en base de una experiencia de aprendizaje. Parte del proceso el docente tiene que formular criterios de evaluación a base de los estándares y desempeños que concuerden al contexto señalado. Así mismo el docente debe acopiar y analizar evidencias de los aprendizajes de los estudiantes, y valorar el nivel de logro, señalar los progresos y dificultades, y propiciar acciones en conjunto con el tutor y directivos para proporcionarle el apoyo necesario teniendo en cuenta la diversidad y efectuar una retroalimentación eficaz tomando en cuenta los aciertos, errores repetidos y otros aspectos que se requiere, y facilitar la información pertinente que los lleve a recapacitar y búsqueda de estrategias que les ayude a mejorar sus aprendizajes.

En cuanto a la sub categoría el rol del docente en la evaluación formativa, esto va en función a los procesos que establece el ministerio en marco a la emergencia sanitaria y a su vez será la base en el retorno de la educación presencial y describe lo que el docente debe realizar a su vez, en ese sentido Neciosup (2021) identificó cinco roles una de ellas es la planeación de los procesos evaluativos y considera la secuencia didáctica que se desarrolla para conseguir los aprendizajes esperados. Para que el estudiante pueda incrementar su aprendizaje en otros niveles primero debe desarrollar los desempeños y conocimientos establecidos en el currículo y estos deben ser prerrequisitos para el siguiente nivel, eso va a depender de la disponibilidad y motivación del educando. Para obtener evidencias de los avances antes de pasar a otros aprendizajes el docente debe evaluar en todo momento. La otra función que debe cumplir y que promueve el estado a través de los diferentes canales es la socialización de la evaluación porque va a marcar la diferencia en lo tradicional y lo que se promueve, los estudiantes van a conocer como van a ser evaluados

en el transcurso de las sesiones y les generará más confianza, además de recoger opiniones y recomendaciones sobre lo que han comprendido.

En el marco de la emergencia sanitaria y en la modalidad de la educación a distancia los estudiantes han enviado evidencias de sus aprendizajes a sus docentes, y es en este proceso que el profesor tiene que analizar esas evidencias y así determinar en qué nivel se encuentran, a través de esa revisión el docente identifica lo adquirido por el estudiante y que debe mejorar y seguir aprendiendo, sin embargo esta función no es fácil en este contexto por no hay seguridad que esas evidencias reflejen lo aprendido porque no ha sido observado por el docente, y esta dificultad se acrecienta en los docentes del nivel secundario por la cantidad de estudiantes y tiempos limitados.

Después de analizar las evidencias, valorar lo logrado e identificar fortalezas y debilidades, el docente debe retroalimentar y esta puede ser planeada o en cualquier momento. Al momento de realizar la retroalimentación se pueden aplicar algunas estrategias tales como asignación de nuevas preguntas para reflexionar, nuevas pistas, otros mensajes descriptivos o ejercicios parecidos etc. Esta nueva forma de evaluar es un reto para los docentes mas en la modalidad virtual, esta percepción del análisis de evidencias, la retroalimentación misma y valorar los progresos de los estudiantes permite reajustar la practica docente y esto se relaciona con el ultimo rol y que es de suma importancia, si observamos que los estudiantes a pesar de los esfuerzos que realizar, no pueden lograr los aprendizajes es momento de reajustar la práctica, ver en que se está fallando, que se puede mejorar, que estrategias se puede aplicar o hay dificultad para desarrollar una actividad, o reajustar el tiempo que se necesita para lograr esos aprendizajes, se puede hacer los cambios necesarios en la unidad de aprendizaje, experiencias o las sesiones todo con el fin de que sean los estudiantes los principales beneficiarios. Tales cambios se hacen considerando los roles anteriores porque aprueba al docente reajustar su práctica.

Estos roles descritos nos ayudan a comprender mejor el papel del docente en este enfoque de la evaluación formativa, en la siguiente subcategoría del rol del estudiante se define cuál es su papel en todo el proceso, la forma de evaluar ha cambiado y el rol pasivo que tena el estudiante ahora es un rol activo

Manrique (s.f) sostiene que en el proceso de la evaluación formativa es un vehículo que permite al estudiante tomar el control y responsabilidad de sus aprendizajes, es decir ser el conductor siempre con la guía del docente, esta evaluación promueve que el estudiante autorregule sus aprendizajes aplicando diversas estrategias y el estudiante va construyendo su propio proceso de aprendizaje, y va perfeccionado en forma progresiva su aprendizaje, además de aplicar instrumentos de autoevaluación. Alonso (2007) afirma que los estudiantes responden a la forma como se les evalúa, además de ver sus progresos y fallas, además da la oportunidad al estudiante de mostrarse tal cual es, con sus peculiaridades y conlleva a establecer estrategias de acuerdo a la característica personal del estudiante.

Con respecto a la subcategoría de técnicas e instrumentos de evaluación formativa, los métodos de medición son las sistematizaciones realizadas por los docentes para recabar datos acerca del aprendizaje de los estudiantes. Estas técnicas tienen instrumentos que son aplicados en las sesiones de clase. En tal sentido, (la secretaria de Educación Pública de México, 2013) plantea las siguientes técnicas: la observación, el desempeño de los estudiantes, análisis del desempeño e interrogatorio, las cuales se evidencian en instrumentos como: guía de observación, registro anecdótico, diario de clases, cuadernos, organizadores gráficos, portafolio, rúbricas, lista de cotejo, ensayos, pruebas escritas, etc.

La evaluación continua utiliza como instrumentos: el cuaderno, los exámenes tradicionales en todas sus variedades, mapas conceptuales, resolución de problemas, trabajos monográficos. En el cuaderno se evidencian todas las actividades que realiza el estudiante como: la toma de apuntes, su capacidad de comprensión, su redacción, sus comentarios. Previamente se debe informar a los educandos los aspectos que se van a valorar y devolver el cuaderno a tiempo, indicando lo que debe mejorar y lo que está bien.

Los exámenes tradicionales también se pueden utilizar siempre y cuando no tengan una finalidad única sino, que se utilice como información complementaria para comprobar los avances y como información valiosa para el maestro porque le va a permitir orientar su práctica y hacer una retroalimentación efectiva. Al estudiante le sirve para corregir y superar sus debilidades. Los mapas conceptuales sirven para que el estudiante evidencie lo que ha captado de los

conceptos de las diversas áreas, de qué manera ha jerarquizado las ideas, permite saber que sabe o comprende. Resolución de problemas, este instrumento, ayuda a conocer de qué manera el escolar comprende el problema y cómo razona para aportar la solución, lo que se rescata es que se evidencia los argumentos para plantear la solución. Los trabajos monográficos, su finalidad es profundizar en ciertos conocimientos, ejecutar procedimientos de investigación y actitudes relacionadas con el orden y la presentación correcta. (Molina, 2006).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación cualitativa está encaminada en describir, comprender, analizar e interpretar los fenómenos que indaga en un ambiente originario donde los participantes se desarrollan en correspondencia con su entorno.

Además, se cimienta en una perspectiva explicativa enfocada en el entendimiento del significado de las acciones de los sujetos observadas en sus interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Hernández & Mendoza, 2018).

El presente plan de investigación se enmarcará dentro del paradigma interpretativo, ya que, como afirma (Niño, 2012), se orienta a la descripción e interpretación de los fenómenos sociales. El enfoque es cualitativo porque van a aproximarse las realidades del investigador, en este caso, el directivo; de los participantes, que vienen a ser los docentes, y la realidad que se produce en la interacción entre ambos, las mismas que se irán modificando en el transcurso del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

Categoría 1: Gestión directiva

Autoridad del director

Poder de convencimiento

Apoyo en el trabajo

Asertividad del director

Categoría 2. Evaluación formativa

Conceptualización de la evaluación formativa

Proceso de la evaluación formativa

Rol del docente en la evaluación formativa

Rol del estudiante en la evaluación formativa

Técnicas e instrumentos de evaluación en la evaluación formativa.

3.3 Escenario de estudio

Institución Educativa de El Agustino que atiende al nivel secundaria, y a un grado del nivel primario, cuenta con 14 docentes en su plana educativa, los cuales están distribuido en un solo turno laboral de acuerdo a la distribución pedagógica que se requiere. Cuenta con un aula de Innovación.

3.4 Participantes

Los informantes seleccionados son docentes de Educación Básica Regular (EBR) del nivel secundario, pertenecientes a la Ugel 05 de Lima Metropolitana que laboran, en una Institución educativa pública,

- 1 directivo
- Docentes expertos en el tema de evaluación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Uno de los instrumentos que se usa en la investigación cualitativa es la entrevista a profundidad, el investigador se sitúa frente al sujeto de investigación y le enuncia preguntas donde le permite obtener información para analizar y determinar conclusiones e interpretaciones sobre lo que se está investigando y es una forma de interacción social donde (Valderrama & León 2009).

Instrumentos de recolección de datos

Entrevista semiestructurada: Este instrumento se constituye de una guía de entrevista que cuenta con preguntas abiertas en relación a un tópico en particular que se desea investigar, estas pueden ser modificadas o ampliadas durante la entrevista (Valderrama & León 2009).

Cuestionario: Son una serie de preguntas acerca de una o más categorías o constructos que serán medidos o analizados (Valderrama & León 2009).

Preguntas abiertas: Este tipo de instrumentos son de gran ventaja para enfoques cualitativos por su naturaleza de ofrecer extensa información y brindar mayores respuestas de los entrevistados. Se utilizan cuando se quiere profundizar en una opinión o el motivo de una conducta. (Valderrama & León 2009).

Anotaciones o notas de campo: Contar con un registro y anotaciones mientras de los hechos o circunstancias relacionadas a la investigación, como audios, videos, fotografías, etc. Son evidencias que aportan durante la redacción de las observaciones que pueden ser usadas en el análisis inferencial (Hernández & Mendoza, 2018).

3.6 Procedimiento

Luego de haber realizado las visitas y entrevistas a los expertos y cada informante, se pasó a la transcripción de los audios en su totalidad, se analizó

cada entrevista para identificar temas o descripciones que hacen referencia a una misma idea, dándole una codificación que los represente según nomenclatura: DE = Docente de Educación secundaria. Las entrevistas fueron editadas para una mejor comprensión y coherencia en relación a la teoría encontrada en la literatura.

3.7 Rigor científico

Los estudios de carácter hermenéutico e interpretativo corresponden estimar y descubrir los sesgos ficticios en todo el proceso del estudio con el objeto de expresar las inquietudes en los términos de acción, cuidando el principio fundamental de la coherencia interna.

Por lo tanto, en esta investigación se ha cuidado en forma detallada el rigor científico para dar credibilidad a la investigación, e involucra la apreciación de las circunstancias en las cuales esta investigación debe ser examinada como creíble, para ello, es esencial la pesquisa de argumentos fiables que pueden ser confirmados en los resultados del estudio realizado, en correspondencia con el proceso seguido en la investigación. La credibilidad en la presente investigación, se apoya en los siguientes aspectos:

Manejo y desarrollo de la triangulación como un proceso de contratación y confluencia de métodos, instrumentos y datos dirigidos en torno a una misma temática. En este proceso de la triangulación se tomó en cuenta las entrevistas realizadas a los docentes y al mismo directivo, el recojo de los instrumentos de evaluación, las observaciones de las sesiones de aprendizaje y la colaboración del mismo participante investigador.

3.8 Método de análisis de la información

El análisis de los datos se realizará con el método de la interpretación hermenéutica acompañado del proceso de la triangulación de los hechos observados (cuaderno de campo con los constructos teóricos de la investigación, opiniones de los docentes, clases observadas e instrumentos de evaluación).

La triangulación de datos consiste en el manejo de diversas fuentes y métodos de recopilación de información. Se basa en la indagación, brinda una mayor riqueza, amplitud y profundización de los datos, los cuales provienen de diversos participantes del proceso. Permite una amplia variedad de maneras para recolectar datos. (Hernández & Mendoza 2018).

3.9 Aspectos éticos

El trabajo de investigación se desarrolla teniendo como referencia los aspectos éticos establecidos para la universidad, además durante todo el proceso existió una asesoría con el uso del software Turnitin para evitar el plagio, por lo cual todas las citas descritas están referenciadas en la bibliografía, utilizando para ello las normas de APA (sexta edición) manual de la Asociación Americana de Psicología.

En cuanto a los participantes de la investigación que fueron entrevistados, se les explico le propósito de la entrevista, se les solicito su autorización para la grabación y firmaron su conocimiento informado para ser participantes de la investigación.

3.10 Consentimiento informado

Se solicita la autorización correspondiente a la institución educativa, directivo y docentes para la aplicación de las entrevistas y visitas de campo. Se les informa sobre sus aportaciones en la investigación, accediendo ellos a participar de manera voluntaria, firmando la entrevista como parte de su consentimiento para la investigación. Se les proporcionará los resultados de la investigación a quienes corresponda o lo solicite.

IV. RESULTADOS

En el desarrollo de la presente investigación, se ha obtenido resultados que ha permitido viabilizar un análisis a fondo, en relación a las percepciones que tienen los educadores sobre la evaluación formativa y las diferentes técnicas que aplican para que mejoren su práctica pedagógica. Las categorías señaladas nos brindan una visión sobre el campo temático estudiado; lo que significa, que estos aspectos son producto de la triangulación realizada, no solo desde la perspectiva del arte que significa realizar este tipo de análisis, sino también de los hallazgos encontrados en la misma investigación. Además, de los aportes de las entrevistas a los docentes y las opiniones de expertos en la temática.

En la categoría gestión directiva, los docentes resaltan el papel del director y de las cualidades que debe tener, como por ejemplo, ser una persona asertiva, empático y de trato horizontal, con esas cualidades su gestión será de gran apoyo a la labor docente; cabe mencionar, que enfatizan en la importancia del liderazgo que ejerce en el manejo de la institución para su buena marcha.

“Considero que el director debe ser persona que tiene autoridad en la IE; pero, con manejo horizontal. Que se encuentre presto a responder, anteponiendo los intereses de la institución”. (D1) “Todo directivo debe ser persona ... amable, asertivo, empático con los estudiantes y con toda la comunidad educativa. Sobre todo, nos deja trabajar con libertad, eso no implica que no esté vigilante a lo que sucede. (D3) “Considero que un líder que guía y acompaña a todos los que formamos la comunidad educativa para realizar mejor el trabajo en bien de los estudiantes y así lograr el mejoramiento de la IE.” (D2)

Estas afirmaciones coinciden con lo expuesto por Martínez (2012) donde menciona que el liderazgo directivo se da en instructivos que implica orientar con respecto a lo qué se debe hacer y cómo se puede implementar en las aulas. De allí, la importancia de entender la idiosincrasia de los docentes, quienes le atribuyan autoridad al director por su capacidad de dirigir la organización educativa sobre la base de su experiencia personal y profesional en el ámbito educativo al compartirles una visión de lo esperado por cada uno de ellos durante el año lectivo. Balda y Ramírez (2015) hablan del liderazgo educativo y afirma que un buen líder es un intelectual que posee una visión crítica, habilidad y conocimientos necesarios para establecer y facilitar espacios para la

participación y el cambio. Así mismo, Cervera (2012), asevera que el director es un factor determinante de la calidad educativa. El director está en la obligación de buscar la calidad educativa, debe asegurarse la presencia de líderes potenciales, y de igual modo, debe crear las condiciones para que surjan de las propias comunidades educativas.

Estas afirmaciones coinciden con lo observado en la gestión del director, donde el director es reconocido como un agente de cambio, donde demuestra sus habilidades sociales y a su vez lidera la I.E, tiene llegada con los docentes, estudiantes y padres de familia, y con el apoyo en conjunto para un solo objetivo que es la mejora de los aprendizajes.

Con referencia a la subcategoría poder de convencimiento, esta es cualidad que debe tener un líder en una institución educativa, La persuasión es una habilidad relacionada a la inteligencia emocional y es básica para generar un vínculo de confianza; por ello, se vuelve necesaria en el liderazgo transformacional porque alguien que no es empático, difícilmente podrá hacer contacto efectivo con sus docentes.

“Establece un cronograma de trabajo y forma comisiones, de esa manera nos involucra porque nosotros tenemos claro nuestro rol y qué debemos hacer. Utiliza el diálogo” (D1) y “Ejerce su liderazgo, motivando y comunicando las acciones para la mejora de la IE a todo el personal que labora con él” (D2)

Esto coincide con Martínez (2012) El poder de convencimiento del director es un proceso inducido conscientemente de manera particular y emocional en su trabajo con los docentes. Si obtenemos lo anterior, el compartir la visión de la organización educativa facilita involucrar a los docentes en el proceso de trabajo anual como es: Formulación, que implica necesariamente análisis interno, análisis externo elaboración de objetivos y construcción de estrategias. Implementación, procedimientos del cómo realizar las actividades en la organización educativa. Seguimiento, elaborar estrategias de seguimiento y control a fin de evaluar los resultados programados. Todo esto es confirmado no solo por los docentes sino también por los padres de familia, donde el director tiene la cualidad de involucrar en el logro de los objetivos.

En cuando a la subcategoría Apoyo en el trabajo, los docentes coinciden que el director les da el apoyo y la autonomía para llevar a cabo un trabajo con

los estudiantes y padres de familia, y cuando se es requerido el apoyo del director o viceversa, hay apoyo entre ambos.

“Principalmente trata de que los docentes trabajen con mucho compromiso, dentro de los nuevos enfoques o paradigmas pedagógicos, es decir, hay exigencia y supervisión del trabajo de los docentes. Pidiendo opiniones a los propios estudiantes” (D4) y “Sí, me ha sugerido que cumpla con los momentos de la sesión, que utilice diferentes estrategias y técnicas pedagógicas; pero, sobre todo que incida mucho en el manejo del clima dentro del aula, motivando a los estudiantes a lograr el propósito de aprendizaje” (D3)

De acuerdo a estas afirmaciones hay coincidencia con lo dicho por Martínez (2012) quien fomenta estrategias frente a problemas cotidianos de los docentes. Así los docentes replantean su trabajo profesional al manejar más de una alternativa de solución en mejora de su accionar profesional.

El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización. El apoyo ejercido hacia el director consiste en ayudar, en aprender, desaprender y reaprender en función de las necesidades planteadas cada año. Así los docentes sienten que articulan sus eventos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) como elementos vinculantes. El director apoya de manera directa al conversar con sus docentes en cómo utilizar alguna estrategia para obtener mejor resultados educativos.

Esto también coincide con el trabajo que realiza el director al pedir a sus docentes que deben adecuar las actividades propuestas por la estrategia Aprendo en casa de acuerdo a las características y necesidades de aprendizaje y también al contexto en la medida que el medio de comunicación con los estudiantes es el WhatsApp. Al reducir el contenido y la complejidad de la experiencia de aprendizaje se permite que en el desarrollo de la actividad el estudiante pueda enviar al docente su producto, de tal modo que la retroalimentación pueda realizarse durante la misma sesión.

En cuanto a la subcategoría asertividad del director, los docentes coincidieron que la asertividad y la empatía es una de las grandes cualidades que debe tener

un directivo para tener un buen manejo de gestión directiva y así contribuir a la mejora de la calidad educativa.

“Me parece que es una persona empática, ya que se pone en el lugar de las otras personas, apoya tanto a los docentes como a los estudiantes. Busca alternativas de solución para algunas dificultades que se presentan” (D2) y “Considero que, a pesar de reconocer sus cualidades, nuestra relación es un poco cortante porque a veces no tolera algunas sugerencias, aunque es educado y tenemos intercambio de ideas de manera alturada” (D1)

Estas afirmaciones coinciden con lo dicho por Martínez (2012), el liderazgo ejercido por el director basado en la asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente. Además, el desarrollo de la cultura organizacional sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente. Así, el director otorga oportunidades a sus colaboradores e incentiva a un crecimiento personal. Podemos afirmar, sobre la base de las características anteriormente mencionadas, que el liderazgo ejercido por el director de una I.E. pública debe permitir a dicha institución educativa ser más autónoma, es decir, ser capaz de autodirigirse en las construcciones de sus procesos internos y mantenerse fieles a sus propios estilos de trabajo guardando así la coherencia entre lo que planifica y ejecuta. Además, el liderazgo del director permite independencia para implementar su propio estilo de desarrollo e innovación en favor de los docentes, estudiantes y padres de familia de la comunidad en las cuales se desenvuelve.

Esto es confirmado por el mismo director quien afirma que cuando una comisión no concluye o no envía el producto actualizado, de acuerdo a la necesidad de informar a la instancia descentralizada superior la debo terminar, pero mayormente las comisiones cumplen con su labor.

En el caso de la categoría evaluación formativa los docentes coinciden que es un proceso que permite ver el avance, los logros y dificultades de los estudiantes, así mismo ver los logros de aprendizaje de los estudiantes.

“La evaluación del aprendizaje es un proceso que permite analizar cuanto ha avanzado el estudiante en el proceso del logro de la competencia, que dificultades y logros tiene, y en base a ello reflexionar sobre aquello que se debe mejorar para contribuir en ...” (D4)

Esta afirmación coincide con lo dicho por Hidalgo (2021) donde afirma que la evaluación es el camino que permite valorar el progreso, logros y alcances de los propósitos de aprendizaje de los estudiantes; pero, además, es una herramienta útil que ayuda a contrastar la adecuación de las metodologías didácticas practicadas, lo que posibilita introducir mejoras en las diferentes competencias. Por otro lado, Cáceres, Gómez y Zúñiga (2018) afirman que la evaluación es el proceso de identificar, obtener información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

Es por ello, que los docentes aplican diferentes tipos de instrumentos de evaluación como rúbricas, lista de cotejo o prácticas para obtener información con el fin de tomar decisiones pertinentes en cuanto al logro de los aprendizajes en los estudiantes y si hay alguna falencia tomar medidas correctivas que nos lleve al logro de los aprendizajes.

Los docentes coinciden que hay diferentes tipos de evaluación siendo la más importante la evaluación formativa y la sumativa, así mismo conocen la diferencia entre ellas “Ambas son dos formas de evaluación, se diferencian en que la evaluación formativa nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los estudiantes; así como, monitorear su aprendizaje para una adecuada retroalimentación, en cambio la evaluación sumativa valora el resultado final del estudiante midiendo su efectividad” (D4) y la evaluación formativa nos va a permitir recoger y analizar información para conocer y valorar los procesos de aprendizaje y el avance en el desarrollo de las competencias y así poder planificar el diseño de aprendizaje más adecuado, mientras que la evaluación sumativa es aquella realizada después de un periodo de aprendizaje o en la finalización del año escolar para proporcionarnos información sobre los niveles de logro” (D2)

Esta afirmación coincide con Carrió (2021) afirma que la evaluación sumativa, se cimienta en identificar los resultados que se consiguen al final de un proceso de aprendizaje. Para lograr eso, se tiene en cuenta las diferentes evaluaciones aplicadas a los estudiar y ver si han logrado los objetivos de los estudiantes y

comparar esos resultados de un estudiante con el resto. Por otro lado, la evaluación formativa tiene como propósito acompañar al estudiante en el proceso de aprendizaje y proporcionarle retroalimentación de las actividades realizadas. Con ello, los estudiantes van aprendiendo al mismo ritmo que son evaluados, y a su vez avanzando en el aprendizaje, deja de ser un acto realizado por el profesor y se convierte en un proceso evaluador en el que están involucrados los estudiantes y los profesores. Con este tipo de evaluación se identifican los aspectos a optimizar en una forma constructiva, etc.

Los docentes aplican diferentes instrumentos de evaluación sumativa como pruebas escritas, exámenes tanto físico como virtuales y que arroja un resultado de lo que han logrado o los estudiantes al término de un periodo o curso, y los otros instrumentos que corresponde a la evaluación formativa son las rubricas, lista de cotejo, ficha de observación etc.

Por otro lado, en la subcategoría de evaluación formativa, los docentes coinciden que la evaluación formativa es un proceso que permite al docente observar el avance de sus estudiantes y hacer una retroalimentación efectiva cuando el estudiante lo necesite y es uno de los puntos esenciales en el proceso de enseñanza aprendizaje, es una estrategia que posibilita valorar el logro de los aprendizajes.

“La evaluación formativa regula el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues, se realizan los cambios necesarios como el uso de estrategias nuevas para el logro del aprendizaje, donde se valora el conectar el saber previo y la nueva información, así como el aprender de los errores como una oportunidad de mejora” (D4) y “Es un modo de evaluar con la finalidad de ver o detectar los progresos de los estudiantes, netamente basado en el desarrollo de las competencias y capacidades” (D1)

Estas afirmaciones coinciden con lo expuesto por Pérez, Enrique, Carbó y González (2017) define que la evaluación formativa contribuye al desarrollo del estudiante en correspondencia con el proceso de formación y las finalidades sociales que significan en la sociedad. Además, es capaz de identificar los progresos y dificultades en el proceso de enseñanza y aprendizaje, establecer hasta dónde se ha conseguido y hasta dónde se puede llegar. Comunica al estudiante lo que se ha logrado, permite al docente adecuar el currículo y los propósitos, y se da la posibilidad de ajustar el proceso.

En esa línea el MINEDU (2020) afirma que la evaluación formativa es un proceso permanente y metódico en el que se recolecta y analiza la información obtenida para conocer y valorar los procesos de aprendizaje y los niveles de avance en el desarrollo de las competencias. Sobre esta base, se toman decisiones de manera oportuna y pertinente para la mejora continua de los procesos de aprendizaje y de enseñanza.

Estas coincidencias de la evaluación formativa tienen estrecha relación los instrumentos que se aplican como, la rúbrica que está dividido en niveles, en este instrumento se observa el paso a paso el avance del estudiante con respecto a un propósito o una actividad para lograr dicho propósito y el docente le puede retroalimentar aplicando la escalera de retroalimentación.

En cuanto a la subcategoría del proceso de evaluación formativa, los docentes coinciden que, al término de la actividad, y después de haber realizado el proceso de evaluación, hacen una reflexión para tomar decisiones para que los estudiantes puedan mejorar sus aprendizajes, tales como la retroalimentación y la reflexión.

“Después de obtener las evidencias se realizó un análisis teniendo como referencia el nivel del logro de la competencia con relación al propósito de aprendizaje, teniendo como referencia los criterios de evaluación utilizando diversos instrumentos como lista de cotejo, para identificar los aciertos y errores esto servirá para realizar una retroalimentación efectiva” (D4) y “Los resultados de la evaluación me sirven para reflexionar y corregir el proceso de enseñanza, replantear el uso de estrategias, corregir metodologías, diseñar nuevas situaciones significativas orientados a la mejora de los aprendizajes” (D3)

Esto coincide con lo planteado por Alvarado (2014) García (2015) Valdivia (2014) y Drago (2017) que uno de los procesos de la evaluación formativa es La retroalimentación y es un apoyo eficaz en el proceso de enseñanza aprendizaje e impulsa el desarrollo mental de los estudiantes permitiéndole aprender significativamente. Permite que el estudiante reflexione sobre las fortalezas y debilidades que tiene en su aprendizaje y debe estar siempre apoyado en la guía del docente para lograr un conocimiento sólido, por lo tanto, es necesario que el docente detecte con precisión cuales son los diferentes estilos de aprendizaje que poseen sus alumnos para que pueda aplicar estrategias de

retroalimentación efectivas que permitan a todos los educandos lograr el aprendizaje significativo, las estrategias de retroalimentación utilizadas por el maestro deben orientar al estudiante a la autorregulación del aprendizaje y que al término de este el estudiante conoce cuáles fueron sus errores y el docente como guía debe actuar de forma rápida ofreciéndole al estudiante una retroalimentación efectiva enfocándose principalmente en la mejora continua de los aprendizajes en el proceso formativo más que en la calificación, además el docente motiva al estudiante a reflexionar sobre cómo puede mejorar, creando un clima de confianza y respeto. Para que la retroalimentación sea efectiva debe ser constructivista, objetiva, oportuna, comprensible, y de mejora constante en la que el docente y el estudiante tengan participación activa por ende se entiende que la retroalimentación es un trabajo compartido cuyo fin es elevar el nivel de aprendizaje del estudiante y a la vez permite la mejora del docente ya que le orienta a reflexionar sobre sus prácticas educativas.

Esta reflexión importante de la retroalimentación coincide con lo observado en clase, los docentes una vez que han evaluado actividad desarrollada por el estudiante, identifican quienes presentan alguna dificultad, le cita a cada uno de ellos para hacer la retroalimentación teniendo en cuenta que esta crea un clima de confianza con el estudiante, y se evidencia una mejor participación del estudiante.

Con respecto a la subcategoría rol del docente en la evaluación formativa los docentes afirman que su papel es de mediador, facilitador y motivador de los aprendizajes entre otras funciones, que a través de preguntas reflexivas o retadoras permiten que sean los estudiantes quienes descubran sus errores y puedan resolver de forma adecuada las actividades planteadas.

“El papel del docente debe ser de "motivador", en todo momento debe cambiar sus estrategias para conducir de la mejor manera a sus estudiantes en el conocimiento, para que así comprendan y entiendan cuál es el objetivo de cada una de las experiencias de aprendizaje que se plantea. Es aquel que les dará las herramientas para que puedan desarrollar más capacidades para que las integren a su vida y puedan hacer mejores cosas, entendiendo cuál debe ser su participación en el desarrollo de la sociedad” (D3)

Estas afirmaciones coinciden con lo expresado por Mendoza y Ardiles (2011) en que el docente propicia la participación del estudiante en la evaluación y regulación de su propio aprendizaje durante la realización de actividades. Tanto los docentes y estudiantes trabajan en conjunto para el beneficio del estudiante que será traducido en aprendizaje. La evaluación se ajusta al modo activo de aprendizaje que posibilitan un modo distinto de aprender y que el resultado debe ser relevante. No sólo restringido a lo cognoscitivo, sino formativo para su vida dentro y fuera del colegio. Los educadores deben asumir la responsabilidad en este proceso desde un enfoque creativo que les permita proyectar y organizar el escenario de enseñanza aprendizaje, guiar, apoyar la actividad de los estudiantes y evaluar, de manera sistémica, todo el proceso. Por lo tanto, el procedimiento didáctico para la evaluación del aprendizaje y los medios que se plantea aplicar, integran y enriquecen el trabajo, encaminadas a lograr bases sólidas para el desarrollo integral de la personalidad del estudiante.

Esto a su vez concuerda en la observación realizada, y los instrumentos que aplica el docente, en esta dinámica, la práctica de la evaluación formativa se convierte en una actividad de aprendizaje estrechamente unida a la práctica reflexiva y crítica, actividad beneficiosa para todos: la evaluación debe ser, fuente de crecimiento e impulso para los agentes del proceso.

En cuanto a la actitud de los estudiantes en la evaluación formativa los docentes también coinciden en que los estudiantes son más abiertos y participativos en el proceso de aprendizaje, y muestran una predisposición hacia el dialogo y la participación en clase

“Se mostraban entusiastas, tratando de responder o hacían repreguntas para mejorar su trabajo. Algunos no preguntaban y se les tenía que formular preguntas de forma más sencilla para que puedan identificar las dificultades que estaban presentando.” (D3).

Esta afirmación se ajusta a la expresada por Alonso (2007) que los estudiantes responden a la forma como se evalúa, ver sus progresos y fallas y ser conscientes de su propio aprendizaje, además da la oportunidad al estudiante de mostrarse tal como es, con sus particularidades y conlleva a establecer estrategias de acuerdo al ser individual de cada estudiante.

Esto también coincide con los instrumentos que se aplican como por ejemplo la rúbrica, la lista de cotejo y sobre todo la autoevaluación para que el estudiante

sea consciente de su propio aprendizaje y así pueda aplicar diversas estrategias y así mejorar su desempeño, esa actitud se pudo a su vez observar en las sesiones que trabaja el docente.

En cuanto a la subcategoría instrumentos de evaluación que se aplican en esta estrategia es diversa, por ellos los docentes utilizan diversas técnicas e instrumentos para el recojo de datos y esto es constante.

“Se utiliza, una lista de cotejo, registro anecdótico, portafolios, diálogos, pruebas, proyectos, elaboración de mapas conceptuales, fichas de observación, rúbrica, técnicas orales, preguntas, análisis e interacción de frases. En la parte escrita, utilizo fichas, viñetas, pupiletras, crucigramas”
(D2 y D3)

Esta afirmación coincide con lo dicho por Hamodi, López y López (2015). Donde refiere una serie de instrumentos que se emplean en la evaluación formativa como la observación directa del estudiante, observación del grupo, la autoevaluación, revisión de los trabajos personales y grupales, coevaluación, exámenes, trabajos, cuadernos, preguntas de clase, exámenes y controles, pruebas objetivas y observación sistemática. Además, proyectos, estudio de casos, cuaderno de notas, diarios, diarios reflexivos, portafolios, elaboración de prototipos, informes de los expertos, pósters y presentaciones, evaluaciones orales y contratos de aprendizaje. Así mismo, Fraile, Pardo y Panadero (2016) enfatiza la importancia de la rúbrica como un instrumento de evaluación que permite transmitir las expectativas sobre una tarea a los estudiantes y que, puedan planificar adecuadamente su trabajo y evaluar su progreso. Sin embargo, su empleo desde la perspectiva de la evaluación formativa garantiza un incremento en el aprendizaje y el rendimiento académico de los estudiantes. Así mismo, uno de los instrumentos con coincide con los estudiantes y las clases observadas y es de mayor aplicación en la evaluación es la rúbrica, porque permite evaluar tanto de forma cualitativa como cuantitativa el nivel de aprendizaje construido a través de las diferentes actividades o evidencias presentadas, además, encamina el interés y los motiva a superarse en las dificultades encontradas gracias a la oportuna retroalimentación por parte del docente.

En cuando a la elaboración de los instrumentos, los docentes coinciden que adaptan o usan las proporcionadas por la estrategia de aprendo en casa, son

fichas de autoevaluación, y en otros casos lo adaptan como rubricas para la revisión de evidencias y a su vez poder hacer una retroalimentación apropiada a los estudiantes.

“Somos los docentes los que elegimos los instrumentos de evaluación que utilizaremos dependiendo de la competencia, las capacidades, los desempeños que se quiere evaluar, tomando en cuenta el contexto y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes” (D3) y “Como docente soy el que utiliza los instrumentos que presenta la plataforma del MINEDU, adaptando a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Además de la rúbrica que ellos analizan para saber cuáles son sus errores o aciertos” (D2)

Esto coincide con lo propuesto por el MINEDU (2021) en la estrategia de aprendo en casa se sugiere el uso o adaptación de los instrumentos de evaluación estos son una referencia para el juicio de valor sobre el nivel de desarrollo de las competencias. Describen las características de lo que se quiere valorar y que los estudiantes deben demostrar en sus actuaciones ante una situación en un contexto determinado. Se elaboran a partir de los desempeños y estándares. incluyen las capacidades de la competencia que se requiere lograr según la situación planteada.

En las observaciones realizadas a las sesiones de aprendizaje los docentes aplican en su mayoría los instrumentos elaborados por la estrategia de aprendo en casa, algunos lo adaptan a las necesidades de los estudiantes, estas están función a las capacidades de la competencia que se trabaja.

V. Discusión

A lo largo del estudio se ha analizado la gestión directiva y la evaluación formativa porque van de la mano, si un directivo conoce la evaluación formativa, de sus procesos y la importancia en la educación va a saber guiar a sus docentes en ese rumbo. Este estudio resalta que tanto la gestión del director, los docentes y estudiantes deben enfocarse en que el aprendizaje no es un fin sino un proceso y que la evaluación formativa va a ayudar a encaminar al estudiante en este proceso y ser capaz de autorregularse en el aprendizaje. En el proceso de triangulación se ha tomado en cuenta la entrevista a los docentes, al directivo, la observación de la clase, las teorías de cada una de las categorías y subcategorías y el propio papel del docente investigador. Uno de los objetivos de la tesis fue conocer como la gestión directiva es un apoyo para que el docente pueda aplicar correctamente la evaluación formativa y a su vez que instrumentos aplican este proceso.

Por ello, uno de los estudios realizados en base a la categoría de gestión directiva es el realizado por López y San Martín (2018) en cuyo estudio se analizó como la gestión directiva permitió interpretar y comprender las percepciones de los docentes, frente a la evaluación de desempeño y sus críticas y aportes a la misma y dieron la direccionalidad de la gestión directiva frente a este proceso, y la creación de una evaluación de desempeño integral y global acorde al modelo pedagógico, que responda a las competencias funcionales y comportamentales de los docentes, y esto guarda relación en cuanto al rol del director sobre todo en el poder de convencimiento y asertividad para el logro de los objetivos en común, tal como lo reafirman diferentes autores en el tema. Por otro lado, en el estudio realizado por Sepúlveda y Valdebenito (2019) donde se analizaron las modalidades de gestión institucional y prácticas de liderazgo directivo en instituciones que imparten educación media técnico profesional en Chile, se evidencia una preponderancia de liderazgo que asumen un carácter direccional, observándose una débil capacidad de los equipos directivos por cumplir tareas. Como se desprende de algunas experiencias innovadoras, la promoción de un liderazgo que favorezca acciones de intermediación entre establecimientos educacionales, constituye una alternativa de particular interés para el desarrollo de la educación y sus desafíos futuros, esto guarda relación con el estudio

realizado en cuanto a la gestión directiva, si este no asume sus funciones de manera adecuada como la autoridad del directivo y el apoyo no se pueden lograr los objetivos trazados. Por ello es importante que el director no solo debe ser un gestor sino un líder.

En relación a la sub categoría de evaluación formativa hay muchos estudios realizados en ese campo, y determina la importancia de este tipo de evaluación porque no se va a centralizar en el resultado sino en el proceso, desde la planificación hasta la reestructuración de la practica pedagógica para que los estudiantes sean capaces de ser partícipes de su propio aprendizaje formativa por ello este estudio tiene consonancia lo realizado por Joya (2020) que en su estudio de evaluación formativa como proceso pedagógico cumple una función esencial para optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, y se determinó que los docentes valoran y promueven, en sus sesiones de enseñanza, la evaluación formativa porque mejora las competencias de los alumnos con una evaluación permanente y una mayor participación en clase. Tal como lo demuestra en la entrevista a los docentes.

Otra de las grandes interrogantes que se ha planteado es como ejecutar la evaluación formativa, si bien hay mucha teoría también es una realidad que los docentes deben interiorizar este tipo de evaluación desde la formación docente y la formación continua, por ello guarda relación es de Ortega (2015) que llegó a la conclusión de que las competencias docentes, tales como el dominio disciplinar, aptitudes y condiciones, se corresponden de manera relevante con la ejecución de la valoración durante el proceso para la mejora de lo que aprenden los estudiantes. En el estudio realizado también resalta el papel del docente en este proceso y los conocimientos que se tiene y en que momento realizar por ejemplo una retroalimentación que permita al estudiante identificar sus debilidades. Por otro lado, el ministerio de educación ha enfatizado la evaluación diagnostica y que es un insumo para el trabajo docente y encaminar no solo las experiencias de aprendizaje sino como realizar un buen proceso de la evaluación y guarda relación con el Revollo (2018) en su plan de acción aplicando la evaluación formativa en el enfoque por competencias, encamina un mejoramiento y logro del aprendizaje de los estudiantes, considerando el

diagnóstico se propone Implementar el uso de evaluación formativa bajo el enfoque por competencias para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. ¿Cuál es el rol del docente en la evaluación formativa? Es una de las grandes interrogantes para el docente, recordar que la educación tradicional el docente es protagonista y el estudiante tiene un rol pasivo de oyente, pero en el enfoque cognoscitivo el rol cambia, y el docente pasar de ser fuente de conocimientos hacer un facilitador, es decir un intermediario de los aprendizajes y el estudiante se vuelve protagonista. Por ello una de las subcategorías que fue estudiada fue el rol del docente y este guarda consonancia con la de Neciosup (2021). Que identificó cinco roles en el proceso de la evaluación formativa y que se encuentran en el marco teórico y a su vez son refrendadas en la practica educativa y en la entrevista realizada a los docentes. Sin embargo, no todos los docentes lo tienen interiorizado y hay ciertas dificultades que se presenta precisamente por desconocimiento de los roles actuales.

Parte del proceso de evaluación formativa es la reflexión no solo del estudiante sino también del docente, y que se da en todos los momentos para mejorar la practica pedagógica por ello el estudio realizado por De Jesús (2016) guarda estrecha relación con lo hallado en el estudio y que expresa que luego de realizar un proceso de reflexión en cuanto al quehacer pedagógico que tanto la evaluación del aprendizaje y un currículo razonable tienen un impacto relevante en la eficacia de los métodos formativos de enseñanza – aprendizaje. Igualmente, otro estudio que tiene concordancia es el de Pascual, López y Hamodi (2019) sobre la evaluación formativa y compartida en educación. Se halló ventajas, inconvenientes y propuestas de mejora para cursos posteriores desde el punto de vista del aprendizaje del estudiante, la docencia del maestro y el propio proceso de enseñanza y aprendizaje. Para muchos docentes el termino de evaluación formativa no es nuevo; pero, en algunos casos es difícil llevar a cabo todo el proceso porque precisamente individualiza al estudiante, pero la realizad es que es el docente sobre todo a nivel de secundaria no las tiene fácil por la cantidad de estudiantes que tiene.

VI. Conclusiones

1. La gestión directiva no solo se debe enmarcar en las cualidades del director, sino en las competencias directivas. Se puede concluir que el director que fue parte de la investigación cumple con el perfil de que ejerce autoridad no solo con sus docentes sino con los estudiantes y padres de familia. Además, el trato que tiene es horizontal, es comunicativo y ejerce empatía con sus docentes.
2. En cuanto a la subcategoría de poder de convencimiento, tiene una gran cualidad que es la persuasión a través de resultados e involucra a los docentes, padres y estudiantes en las metas que se proyecta.
3. La subcategoría de apoyo en el trabajo, el director muestra disposición de apoyo con sus docentes, y gracias a ello ha logrado recuperar un nivel, cuyos principales beneficiarios son los estudiantes de la zona. Así mismo, brinda apoyo a los padres y estudiantes que han tenido dificultades de conexión.
4. El director maneja habilidades blandas que le permite hacer una conexión con los estudiantes, padres y docentes, el buen trato es un aspecto fundamental en el manejo de relaciones interpersonales.
5. Si bien los docentes tienen conocimiento sobre la evaluación, los tipos de evaluación y la evaluación formativa aún hay un largo trecho por caminar para interiorizar el manejo de la evaluación formativa.
6. Los docentes siguen los procesos de evaluación formativa, sin embargo, se debe priorizar la retroalimentación y la reflexión para que los estudiantes sean conscientes de sus propios aprendizajes.
7. Tanto el rol del docente y del estudiante en la evaluación formativa es importante, esto se logra con tiempo y práctica, el temor de los estudiantes a la evaluación sea en cualquier forma aún es temida, por lo mismo que arroja un resultado que debe ser analizado y reflexionado.
8. Es importante que los docentes construyan los instrumentos de evaluación sobre todo las rubricas, fichas de autoevaluación y listas de cotejo de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

VII. Recomendaciones

- 1.** Talleres de capacitación y actualización en la estrategia de evaluación formativa, para los docentes tanto de nivel primaria como secundario a nivel de la institución y de la unidad de gestión educativa.
- 2.** Curso de especialización en la construcción de instrumentos de evaluación, es indispensable que los docentes tengan la capacidad de elaborar instrumentos teniendo en cuenta las capacidades, desempeños y estándares.
- 3.** Cursos de gestión en convenio con universidades e institutos especializados, de talento humano y competencias directivas para los directores y docentes que aspiren un cargo de dirección o subdirección.
- 4.** Dar a conocer los resultados de esta investigación a la comunidad científica y educativa, para que se tomen acciones para la mejora de los aprendizajes.
- 5.** Realizar más estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos referente a la evaluación formativa, aprendizajes, gestión directiva, educativa y demás líneas de investigación tanto para la producción científica como para el beneficio de los estudiantes.

Referencias

- Agencia de Calidad de la Educación (2016). *Evaluación formativa*. Chile.
Recuperado de <https://www.evaluacionformativa.cl/>
- Alberti, L. (2008). *Con todo tu derecho: Asertividad e igualdad en su vida y en sus relaciones*. Obelisco. <https://www.casadellibro.com/libro-con-todo-tu-derecho-asertividad-e-igualdad-en-su-vida-y-en-sus-relaciones/9788497772471/1067575>
- Alonso, P. (2007). *Evaluación formativa y su repercusión en el clima del aula*. *Revista de Investigación Educativa*, 25(2), 389–402. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/rie/article/view/96851>
- Analuisa, I. & Pila, J. (2020). *Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud*. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(2), 5-15, DOI: <https://doi.org/10.37843/rted.v8i2.134>
- Antonio, L., San Martín, M. & Dtyc, C. (1997) *Estrategias de gestión directiva para la evaluación del desempeño docente, a la luz de los principios del modelo pedagógico enseñanza personalizada liberadora*.
- Arias, A.R. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Davinci.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Beltrán, R. (2020). *Metodología de Evaluación Formativa del Aprendizaje Significativo en Estudiantes de Educación Superior a través de Competencias Digitales*.
- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (Coord.), *El Liderazgo en Educación* (pp. 25-46). Madrid: UNED
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*. Recuperado de

[https://www.google.com/search?q=bolivar+2010+liderazgo&oq=Bol%C3%ADvar+\(2010\)&aqs=chrom](https://www.google.com/search?q=bolivar+2010+liderazgo&oq=Bol%C3%ADvar+(2010)&aqs=chrom)

Canabal, C., & Margalef, L. (2017). *La retroalimentación: La clave para una evaluación orientada al aprendizaje*. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 21(2), 149-170.
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v21i2.10329>

Cantón, I. y Arias, A.R. (2008). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. *Revista de Educación*, 354, 229-254

Casco, G., & Calderón, A. (2020). *Rúbrica, un camino para evaluar objetivamente el aprendizaje en el aula virtual*. *Revista Multi-Ensayos*, 6(11), 8–12.
<https://doi.org/10.5377/multiensayos.v6i11.9282>

Castañeda, J. (2018) *La importancia del director escolar, artículo de opinión*
<https://elsiglo.com.gt/2018/02/17/la-importancia-del-director-escolar/>

Chao, K., & Durand, M. (2019). *El uso de la rúbrica como herramienta de evaluación y de retroalimentación de la expresión escrita en francés*. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(3), 68-106.
<https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i3.38638>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Coronel, J. (2005). *El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación*. *Revista española de pedagogía*, 232, 471-490.

De Jesús, E. (2016). *La función formativa de la evaluación en un currículum integral*. (tesis doctoral). Recuperado de
<https://eprints.ucm.es/40433/1/T38099.pdf>

Díaz, H. (2015). *Formación docente en el Perú, realidad y tendencias*. Recuperado de
<http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4158/Formaci%C3%B3n%20docente%20en%20el%20Per%C3%BA%20realidades%20y%20tendencias.pdf?sequence=1&isAllowed>

- Elliot, J. (2000). *La investigación-acción en educación*. (4.^a ed.). Madrid, España: Morata.
- Etling, A. (2005). *Liderazgo efectivo. Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Sevilla: Trillas.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. (2.^a ed.). Madrid, España: Morata.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. MISC.
- Gento, S. Y Ruiz, I. (1996). *Liderazgo pedagógico del director de una institución educativa de calidad*. En A. Villa (Ed.) *Dirección Participativa y evaluación de centros* (pp. 631-637). Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Gómez, M., Ângulo, L. & González, L. (2017). *Comunicación asertiva en el clima laboral de escuelas bolivarianas*. *Revista Internacional de Investigación y Fraile, J., Pardo, R., & Panadero, E. (2017). ¿Cómo emplear las rúbricas para implementar una verdadera evaluación formativa?*
<http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1340/Fraile%2c%20J.%20-%20Co%cc%81mo%20emplear%20las%20ru%cc%81bricas%20para%20implementar%20una%20verdadera%20evaluacio%cc%81n%20formativa.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla
- Hamodi, C., López, V. & López, A. (2015). *Medios, técnicas e instrumentos de evaluación formativa y compartida del aprendizaje en educación superior*. *Perfiles educativos*, 37(147), 146-161. Recuperado en 5 de diciembre de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000100009&lng=es&tlng=es.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

- Honorato, F., Quintero, Orisel, & Amador, D.. (2021). *Comunicación asertiva en directivos de la Escuela de Iniciación Deportiva Provincial*. Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 16(3), 731-742. Epub 04 de septiembre de 2021. Recuperado en 26 de diciembre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-24522021000300731&lng=es&tlng=es
- Hunter, J.C. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- Jacomino, A. & Olivera, I. (2011). *El profesor tutor como agente educativo y su rol en la evaluación formativa del aprendizaje: Premisas para el cambio educativo*. Revista Iberoamericana de Educación, (57/1).
- Joya, M. (2020). *La evaluación formativa, una práctica eficaz en el desempeño docente*. Revista Cientific, 5(16), 179-193, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.9.179-193>
- Laska, L. (2016). *Monitoreando y evaluando la performance de los docentes a través del proceso de observación en clases*. European Journal of Multidisciplinary Studies, 1 (2)
- López, I., & López, M. (2019). *El rol de la gestión directiva en los resultados educativos*. Revista Espacios, 40(36), 1-3.
- Ministerio de Educación (2003). *Ley General de Educación. Ley 28044*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de educación (2020) RVM N.º 094-2020-MINEDU
- Miranda, S. (2016). *La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas*. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 562-589. Recuperado en 26 de diciembre de 2021, de Formación Educativa. <https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-asertiva-en-el-clima->

[laboral-de-escuelas-bolivarianas.pdf](#)

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&tlng=e

Neciosup, L. (2021). *Roles del docente en la evaluación formativa*. EDUMECENTRO, 13(2), 245-254. Epub 30 de junio de 2021. Recuperado en 18 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742021000200245&lng=es&tlng=es.

Pérez, M., Enrique, J., Carbó, J., y González, M. (2017). *La evaluación formativa en el proceso enseñanza aprendizaje*. EDUMECENTRO, 9(3), 263-283. Recuperado en 18 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742017000300017&lng=es&tlng=es.

Romero, C. (2008) *Hacer de la escuela una buena escuela*. Buenos Aires: Aique

Sepúlveda, Leandro, & Valdebenito, María José. (2019). *Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo*. *Calidad en la educación*, (51), 192-224. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.666>

Unidad de Medición de la Calidad Educativa (2006). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. Lima: Ministerio de Educación.

Villavivencio, L. (2004). *La participación de los estudiantes en la evaluación del aprendizaje*. *Educación*, 13(25), 43-60.

Talanquer, V. (2015). *La importancia de la evaluación formativa*. *Educación química*, 26(3), 177-179. <https://doi.org/10.1016/j.eq.2015.05.001>

Yukl, G. (2008). *El liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación

Anexos

Anexo 1:

Guion de entrevista

I. Saludo/agradecimiento

Buenos días/ tardes. En primer lugar, le agradezco por su disposición en participar en la investigación que venimos realizando y por el tiempo que dedicó para poder realizar esta entrevista.

II. Presentación de los objetivos de la entrevista

La investigación que estamos llevando a cabo es para estudiar y conocer cómo usted concibe la evaluación y algunos de los elementos que intervienen en ella. Las respuestas que usted dé serán grabadas y procesadas para obtener la información necesaria para desarrollar la investigación con la estricta confidencialidad del caso.

III. Datos de identificación

Nombre: _____

Área y/o grado que enseña: _____

Turno: _____

Fecha de la entrevista: _____

Lugar: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

IV. Preguntas

| Subcategoría | Preguntas |
|---|--|
| Conceptualización de la evaluación formativa. | 1. ¿Podrías decirme en tus propias palabras qué es la evaluación del aprendizaje para ti? 2. ¿Qué tipos de evaluación del aprendizaje conoces? 3. ¿Qué sabes de la evaluación formativa y sumativa? ¿En qué se diferencian? 4. ¿Qué es la evaluación formativa para ti? |
| Proceso de la evaluación formativa | 5. Cuéntame, ¿Qué pasos seguiste para evaluar a tus estudiantes en esta unidad de aprendizaje? (mostrando la unidad de aprendizaje que la maestra entregó previamente.) 6. ¿En qué momentos evaluaste en esta unidad de aprendizaje? Y ¿Cómo escogiste los momentos para evaluar? (mostrando la |

| | |
|---|--|
| | <p>unidad de aprendizaje que la maestra entregó previamente.)</p> <p>7. ¿Qué acciones realizaste para obtener evidencias de aprendizaje de tus estudiantes?</p> <p>8. Después de obtener las evidencias de aprendizaje de tus estudiantes ¿Qué hiciste?</p> <p>9. ¿Qué uso le das a los resultados de la evaluación?</p> |
| Rol del docente en la evaluación formativa | <p>10. Cuando estas evaluando, ¿Qué papel juegas en esa evaluación? y ¿Qué tareas realizas?</p> <p>11. ¿Me podrías narrar una o dos experiencias de evaluación del aprendizaje que hayas realizado?</p> |
| Rol del estudiante en la evaluación formativa | <p>12. Cuéntame sobre tus estudiantes, ¿qué hicieron ellos cuando estaban siendo evaluados en esta unidad de aprendizaje?</p> <p>13. ¿Qué actitud mostraban ellos?</p> <p>14.Cuál es el papel que juegan tus estudiantes cuando los evalúas?</p> |
| Técnicas e instrumentos de evaluación en la evaluación formativa. | <p>15. ¿Qué técnicas e instrumentos de evaluación utilizas para evaluar los aprendizajes de tus estudiantes?</p> <p>16. ¿Cuáles utilizaste para esta unidad de aprendizaje y para qué?</p> <p>17. ¿Quién o quiénes elaboran los instrumentos de evaluación que utilizas?</p> |

Muestra del procesamiento de datos

Transcripción de las Entrevistas a Docentes e identificación de ideas recurrentes

| Sub categoría: Evaluación formativa | | | |
|--|--|--|---|
| P1: ¿Podrías decirme en tus propias palabras qué es la evaluación del aprendizaje para ti? | | | |
| D1 (Miguel) | D2 (Roger) | D3 (Eduardo) | D3 (Carmen) |
| Es una modalidad que nosotros utilizamos en todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, desde el primer día de clase hasta el último día, porque es un proceso que debemos llevarlo en cada momento, en cada sesión, para detectar las dificultades y los logros de los estudiantes. | Es un proceso que nos permite obtener información sobre el logro de los estudiantes en sus aprendizajes. | Es la culminación de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, empezando por lo que el alumno conoce hasta llevarlo al conocimiento que debe adquirir en una sesión de aprendizaje. En este proceso nosotros nos damos cuenta de sus aciertos y errores para corregirlos y encaminarlos en su aprendizaje. | La evaluación del aprendizaje es un proceso que me permite analizar cuanto ha avanzado mi estudiante en el proceso del logro de la competencia, que dificultades y logros tiene, y en base a ello reflexionar sobre aquello que debo mejorar para contribuir en esa mejora. |
| P2: ¿Qué tipos de evaluación del aprendizaje conoces? | | | |
| La evaluación formativa que se aplica actualmente, que es netamente cualitativa, la cuantitativa o tradicional, que se aplicaba hace 5 o 6 años atrás, a través de exámenes escritos u orales que servía para sacar promedios y determinar el avance o progreso del estudiante en su aprendizaje. | Evaluación diagnóstica, formativa, sumativa, basada en normas, basada en criterios. | Hay varios tipos de evaluación; pero, las más importantes son la sumativa y la formativa. | Conozco varios tipos de evaluación como: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación diagnóstica - Evaluación formativa - Evaluación sumativa |
| P3: ¿Qué sabes de la evaluación formativa y sumativa? ¿En qué se diferencian? | | | |
| La evaluación formativa es una modalidad de proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene como finalidad detectar las dificultades o progreso de los estudiantes. En la sumativa o tradicional se trabajaba con promedios de acuerdo a las notas que obtenían los estudiantes a través de exámenes o trabajos para aprobar. | La evaluación formativa nos va a permitir recoger y analizar información para conocer y valorar los procesos de aprendizaje y el avance en el desarrollo de las competencias y así poder planificar el diseño de aprendizaje más adecuado, mientras que la evaluación sumativa es aquella realizada después de un periodo de aprendizaje o en la | La evaluación formativa es cualitativa porque se encuentra en todo el proceso de aprendizaje, trata de corregir lo que está mal durante este proceso; la sumativa es cuantitativa porque se trata de conocer cuál es la calificación que ha obtenido el estudiante en su aprendizaje al terminar el año escolar. | Ambas son dos formas de evaluación, se diferencian en que la evaluación formativa nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de los estudiantes, así como monitorear su aprendizaje para una adecuada retroalimentación, en cambio la evaluación sumativa valora el |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | finalización del año escolar para proporcionarnos información sobre los niveles de logro. | | resultado final del estudiante midiendo su efectividad. |
| P4: ¿Qué es la evaluación formativa para ti? | | | |
| Es un modo de evaluar con la finalidad de ver o detectar los progresos de los estudiantes, netamente basado en el desarrollo de las competencias y capacidades. | La evaluación formativa es un proceso que ocurre antes y después de las acciones de aprendizaje, con el fin de guiar a los estudiantes para que logren sus objetivos a medio y largo plazo. | La evaluación formativa es cualitativa porque se encuentra en todo el proceso de aprendizaje, es decir, es permanente y sistemática, ya que recoge y analiza información de los estudiantes para tratar de corregir lo que está mal durante este proceso. | La evaluación formativa regula el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues, se realizan los cambios necesarios como el uso de estrategias nuevas para el logro del aprendizaje, donde se valora el conectar el saber previo y la nueva información, así como el aprender de los errores como una oportunidad de mejora. |
| P5: Cuéntame, ¿Qué pasos seguiste para evaluar a tus estudiantes en esta unidad de aprendizaje? | | | |
| No debemos olvidar que la evaluación es un ciclo constante, se da durante todo el desarrollo. Sigo estos pasos: 1. Les presento el propósito de aprendizaje de la sesión. 2. Durante el desarrollo de la sesión le formulo preguntas interactuando con los estudiantes. 3. Se realiza un reforzamiento a medida que vamos interactuando, para mejorar sus dificultades y consolidar sus logros. 4. Después de la sesión se evalúan las evidencias que envían. | Los pasos para la evaluación de los estudiantes que utilicé fueron: - Observar a los estudiantes. - Describir lo que ha hecho. - Realizar preguntas y repreguntas sobre el tema propuesto. - Valorar sus avances y ofrecerles sugerencias. | Los he evaluado en lo que requiere esencialmente el desarrollo de las competencias y capacidades del área que trabajo, DPCC, cuya finalidad es formar a los estudiantes en valores que guíen su camino socialmente. Se trata de que desarrollen estas competencias y capacidades del área de acuerdo a su grado y ciclo, por ejemplo, en el VI ciclo se fijarán los contenidos y en el VII ciclo se evaluará su forma de actuar poniendo en práctica los contenidos aprendidos. | Para evaluar a los estudiantes en la unidad de aprendizaje se realizaron los siguientes pasos: 1.- Identificar las necesidades de aprendizaje para elaborar los propósitos. 2.-Tomar en cuenta las competencias que se va a evaluar a partir de criterios de evaluación 3.-Determinar las evidencias teniendo en cuenta los criterios de evaluación que son los estándares, las capacidades, los desempeños 4.- Recoger evidencias de lo que aprenden los estudiantes empleando técnicas como la observación, análisis de productos y las actuaciones o |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | | | participaciones de los estudiantes 5.- Utilizar instrumentos de evaluación como listas de cotejo, rúbricas 6.- Realizar una retroalimentación permanente. |
| P6: ¿En qué momentos evaluaste en esta unidad de aprendizaje? Y ¿Cómo escogiste los momentos para evaluar? | | | |
| La evaluación es un ciclo; por lo tanto, se evalúa en cada momento, es constante. A la hora de planificar o contextualizar las experiencias de aprendizaje se va determinando las actividades que nos permitirán ir evaluando el desarrollo de las competencias, de acuerdo a las necesidades de los estudiantes. | Los momentos de evaluación se dan en el inicio, en el proceso y al final de cada unidad de aprendizaje, pues la evaluación se realiza en todo momento. Nos va a permitir conocer sus saberes previos, los avances, los errores y también sus logros. | En todo momento, en cada una de las expresiones o comentarios que dan los estudiantes para evaluar su nivel de desarrollo y comprensión de la competencia que se está desarrollando. Es decir, que se realiza una evaluación permanente. | La evaluación en la unidad de aprendizaje fue permanente en cada sesión, es decir, formativa. Se realizó durante el desarrollo de la clase, desde el inicio para recoger los saberes previos y determinar cuán cerca o lejos se encuentran en el desarrollo de la competencia. Se realizó la mediación pedagógica, evaluando mediante el proceso de escucha y dialogo con los estudiantes, a través de preguntas orientadoras donde los estudiantes participaban con sus opiniones y respuestas fundamentadas. Después de la sesión la evaluación se realizó mediante el análisis de las evidencias de aprendizaje, es decir, los productos de cada clase, valorando su esfuerzo en la presentación oportuna y en los logros alcanzados, así como, realizando sugerencias para superar las dificultades encontradas en sus evidencias, propiciando |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | | la evaluación y la coevaluación. Al final de la unidad se realizó la evaluación sumativa para tener un promedio de las actuaciones realizadas por los estudiantes durante el bimestre. |
| P7: ¿Qué acciones realizaste para obtener evidencias de aprendizaje de tus estudiantes? | | | |
| <p>Inicio partiendo de sus saberes previos, realizo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pregunta - respuesta - Ensayo - error - Desarrollo de problemas <p>Durante esta interacción los voy evaluando.</p> | <p>Conversando con los estudiantes, enviándoles fichas de trabajo para que las elaboren y trabajen, esquemas, cuadros sinópticos, etc.</p> | <p>De dos formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La primera, dentro del desarrollo de la sesión de aprendizaje, los estudiantes responden preguntas, realizan esquemas, resúmenes, etc. - La segunda, se envía una ficha de aprendizaje para consolidar la sesión de clase desarrollada. | <p>Las acciones que realice fueron planificar el uso de diferentes estrategias durante el desarrollo de la unidad y las sesiones para obtener diferentes producciones de los estudiantes como: elaboración de infografías sobre la importancia de una cadena alimenticia, dibujos sobre el sistema digestivo explicando la función de cada órgano y su importancia, elaboración de maquetas sobre un virus y una bacteria para establecer entre ellas sus semejanzas y diferencias, así como, también la elaboración de explicaciones como por ejemplo de la importancia del lavado de manos para prevenir el Covid o elaboración de argumentos estableciendo su posición a favor o en contra del uso de los transgénicos.</p> |
| P8: Después de obtener las evidencias de aprendizaje de tus estudiantes ¿Qué hiciste? | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Reviso las evidencias para verificar si han logrado el propósito de aprendizaje. - Pongo especial atención si han trabajado con originalidad y tomo en | <p>Al obtener las evidencias que los estudiantes envían, se analiza y se describe el trabajo del estudiante, se evalúa de acuerdo al criterio de evaluación</p> | <p>Después de obtener las evidencias se trata de ver la calidad de las opiniones de cada una de ellos, de cada expresión, cada forma de hablar, cada</p> | <p>Después de obtener las evidencias se realizó un análisis teniendo como referencia el nivel del logro de la competencia con relación al</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>cuenta el tiempo de presentación.</p> <p>- Hago la retroalimentación y también me sirve para reformular el uso de estrategias.</p> | <p>considerándolo y valorándolo en forma integral.</p> | <p>forma de dialogar, cada forma de entender un aprendizaje del estudiante, nosotros tenemos que ver su nivel de aprendizaje, cómo han entendido o cómo están desarrollando la competencia.</p> | <p>propósito de aprendizaje, teniendo como referencia los criterios de evaluación utilizando diversos instrumentos como lista de cotejo, para identificar los aciertos y errores esto servirá para realizar una retroalimentación efectiva.</p> |
| P9: ¿Qué uso le das a los resultados de la evaluación? | | | |
| <p>Me sirve para identificar la cantidad de estudiantes que han logrado el propósito de aprendizaje y voy reflexionando para tomar decisiones, por ejemplo, bajar el nivel de complejidad, formular actividades más sencillas, así los estudiantes continúen trabajando.</p> | <p>Lo utilizo para hacer los reajustes necesarios para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y luego realizar una retroalimentación.</p> | <p>En realidad, se podría decir que es más sumativa; pero también formativa a la hora de evaluar sus acciones que son la evidencia del desarrollo de las competencias del área.</p> | <p>Los resultados de la evaluación me sirven para reflexionar y corregir el proceso de enseñanza, replantear el uso de estrategias, corregir metodologías, diseñar nuevas situaciones significativas orientados a la mejora de los aprendizajes.</p> |
| P10: Cuando estás evaluando, ¿Qué papel juegas en esa evaluación? y ¿Qué tareas realizas? | | | |
| <p>Mi rol es ser un guía con los estudiantes, los motivo, les pregunto para que reflexionen y puedan identificar sus dificultades. Atiendo sus necesidades de manera individual o grupal según las necesidades que he observado.</p> | <p>El docente va a jugar el papel de acompañar a los estudiantes y ajustar continuamente la enseñanza basada en los resultados de las evaluaciones y conducirlos hacia una autoevaluación para que pueda mejorar su progreso a través del tiempo.</p> | <p>El papel del docente debe ser de "motivador", en todo momento debe cambiar sus estrategias para conducir de la mejor manera a sus estudiantes en el conocimiento, para que así comprendan y entiendan cuál es el objetivo de cada una de las experiencias de aprendizaje que se plantea. Es aquel que les dará las herramientas para que puedan desarrollar más capacidades para que las integren a su vida y puedan hacer mejores cosas, entendiendo cuál debe ser su participación en el desarrollo de la sociedad.</p> | <p>Cuando evaluamos identificamos cinco roles: planificar los procesos evaluativos, socializar la evaluación, analizar las evidencias, retroalimentar y reajustar la praxis, los que fueron argumentados metodológicamente.</p> |
| P11: ¿Me podrías narrar una o dos experiencias de evaluación del aprendizaje que hayas realizado? | | | |
| <p>Hace poco, me encontraba desarrollando la competencia</p> | <p>Al revisar las evidencias de los estudiantes se tiene</p> | <p>Una experiencia de evaluación del aprendizaje</p> | <p>Generalmente utilizo la rúbrica y son los</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>de resuelve problemas de forma, movimiento y localización, les solicité que nombren elementos de su vida cotidiana donde vean una esfera o un cono, por ejemplo, mencionaban un barquillo del helado, un gorrito de fiesta; pero algunos mencionaban algunas frutas como el plátano que nada tiene que ver con lo propuesto, entonces les decía que observen bien si realmente cumple con la forma solicitada. Tuve que retroalimentar porque decían que una pizza era una esfera, eso me indicaba que no tenían claro los conceptos básicos. Pregunté: ¿Cumple con los elementos que presenta una esfera?</p> | <p>que analizar y así poder mejorar su aprendizaje, realizando una retroalimentación, brindándoles los recursos necesarios a nuestro alcance para que el estudiante pueda obtener sus logros.</p> | <p>que realizo frecuentemente es la interpretación de frases acerca de diferentes conceptos prácticos que uno debe tener de la vida, como, por ejemplo, el destino y su implicancia en el ser humano, de esta forma evaluó su nivel crítico valorativo, además de su capacidad de argumentación frente a estos conceptos.</p> | <p>estudiantes quienes se van dando cuenta si el trabajo realizado cumple con lo requerido.</p> |
|---|---|---|---|

P12: Cuéntame sobre tus estudiantes, ¿qué hicieron ellos cuando estaban siendo evaluados en esta unidad de aprendizaje?

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>He observado que prestan atención a las indicaciones que se les da, preguntan; pero, no interactúan entre ellos. No son capaces de corregirse entre ellos o por lo menos darse alguna sugerencia.</p> | <p>Los estudiantes al ser evaluados escuchaban atentamente las indicaciones que se les daba, también hacían preguntas de cómo tendrían que mejorar sus trabajos realizados.</p> | <p>Muchos de ellos copiaban las respuestas de sus compañeros sin meditarlas; pero, al escuchar las sugerencias que se brindaba para mejorar el producto, se iban dando cuenta de sus errores de una manera reflexiva. Entonces traté de orientarlos a que pueden tomar como referencia otros trabajos; pero, deben expresarlos con sus propias ideas. Que el reconocer sus errores es una forma de aprender a mejorar.</p> | <p>Los criterios de evaluación, en este caso la rúbrica les permite identificar en qué están fallando</p> |
|--|---|--|---|

P13: ¿Qué actitud mostraban ellos?

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Al inicio del año escolar pretendían realizar chacota; pero, actualmente su actitud es positiva, algunos de ellos se autocorrigen sin presentar ninguna manifestación de</p> | <p>La mayoría estaban muy atentos a las indicaciones que se les daba para mejorar su producto.</p> | <p>Se mostraban entusiastas, tratando de responder o hacían repreguntas para mejorar su trabajo. Algunos no preguntaban y se les tenía que formular</p> | <p>Al principio les costaba realizar su autoevaluación, con el tiempo se acostumbraron a que cada actividad tiene</p> |
|---|--|---|---|

| | | | |
|--|---|--|--|
| molestia, otros se quedan callados y esperan la corrección del docente. | | preguntas de forma más sencilla para que puedan identificar las dificultades que estaban presentando. | que ser evaluada por ellos mismos. |
| P14: ¿Cuál es el papel que juegan tus estudiantes cuando los evalúas? | | | |
| Considero que el rol que desempeñan es de intercambio de ideas con el docente, ahora el docente no es el "Sabelotodo", no solo uno es emisor y otro, el receptor; por el contrario, hay una interacción que hace que sean crítico - reflexivos. | El papel que juegan los estudiantes al ser evaluados también es de participar en la evaluación, analizando lo ocurrido mediante una autoevaluación y donde van a comentar sus debilidades, los aspectos que han mejorado y aquellos que deben trabajar. | Tratan de demostrar lo que ellos saben, entonces tienen una participación activa, de autoevaluación o coevaluación; pero no sucede con todos los estudiantes, siempre hay un grupo que no participa. | Los estudiantes responsables toman conciencia de sus falencias y han mejorado logrando alcanzar las competencias propuestas. |
| P15: ¿Qué técnicas e instrumentos de evaluación utilizas para evaluar los aprendizajes de tus estudiantes? | | | |
| Utilizo: - La observación sistemática, especialmente cuando envían sus evidencias o cuando siguen atentamente la secuencia. - La interrelación durante el desarrollo de la sesión, el envío de sus actividades y al final aplico la autoevaluación. | Se utiliza, una lista de cotejo, registro anecdótico, portafolios, diálogos, pruebas, proyectos, elaboración de mapas conceptuales, fichas de observación. | Generalmente al inicio de la sesión para explorar sus saberes previos, utilizo técnicas orales, es decir, preguntas, análisis e interacción de frases. En la parte escrita, utilizo fichas, viñetas, pupiletras, crucigramas para consolidar lo que se ha estado desarrollando. Todo ello se elige de acuerdo a la sesión y al momento de la sesión. | Generalmente utilizo la Rúbrica. |
| P16: ¿Cuáles utilizaste para esta unidad de aprendizaje y para qué? | | | |
| Utilizo el cuadro de autoevaluación para saber si los estudiantes reconocen sus dificultades o avances con honestidad. Si reconocen la secuencia que han seguido y los logros que han obtenido, ellos mismos deben determinar su progreso de aprendizaje. También aplico una rúbrica al momento de evaluar sus evidencias. | Utilicé la lista de cotejo y la ficha de observación, sobre todo para conocer los avances y los errores, de esa forma poder mejorar el trabajo del estudiante para que consiga el logro respectivo. | He utilizado principalmente videos relacionados al tema que se está desarrollando y también he aplicado la interpretación de frases y la textualización de viñetas. Buscando que la evaluación sea más lúdica. | La rúbrica me permite delinear los criterios de evaluación que necesito que los estudiantes desarrollen |
| P17: ¿Quién o quiénes elaboran los instrumentos de evaluación que utilizas? | | | |
| Como docente soy el que utiliza los instrumentos que presenta la plataforma del | Es el docente, quien va a determinar cuáles son los instrumentos que va a | Somos los docentes los que elegimos los instrumentos de | Adecuo los instrumentos de evaluación de la |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>MINEDU, adaptando a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Además de la rúbrica que ellos analizan para saber cuáles son sus errores o aciertos.</p> | <p>utilizar en cada sesión, de acuerdo a las competencias y capacidades planificadas.</p> | <p>evaluación que utilizaremos dependiendo de la competencia, las capacidades, los desempeños que se quiere evaluar, tomando en cuenta el contexto y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.</p> | <p>plataforma de aprendo en casa a las necesidades de los estudiantes.</p> |
|---|---|---|--|

Anexo 3

Guión de entrevista

I. Saludo/agradecimiento

Buenos días/ tardes. En primer lugar, le agradezco por su disposición en participar en la investigación que venimos realizando y por el tiempo que dedicó para poder realizar esta entrevista.

II. Presentación de los objetivos de la entrevista

La investigación que estamos llevando a cabo es para recoger la opinión del personal docente sobre las características de gestión y liderazgo que posee el director de su institución educativa. Las respuestas que usted dé serán grabadas y procesadas para obtener la información necesaria para desarrollar la investigación con la estricta confidencialidad del caso.

III. Datos de identificación

Nombre: _____

Área y/o grado que enseña: _____

Turno: _____

Fecha de la entrevista: _____

Lugar: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

IV. Preguntas

| Subcategoría | Preguntas |
|--------------|-----------|
|--------------|-----------|

| | |
|--------------------------|--|
| Autoridad del director | <ol style="list-style-type: none"> 1. Describa con sus propias palabras cómo es el director de la institución educativa. 2. ¿Es el director un compañero, un jefe o un líder? 3. ¿Cree usted que el director tiene autoridad en la institución educativa? 4. ¿De qué manera se manifiesta esta autoridad? |
| Poder de convencimiento | <ol style="list-style-type: none"> 5. ¿De qué manera el director le convence a usted para participar en la visión y misión de la institución educativa? 6. ¿Las propuestas del director han sido acogidas? ¿Por qué? |
| Apoyo en el trabajo | <ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cuáles son las iniciativas o acciones que el director está llevando a cabo para ubicar a la institución educativa en la excelencia académica? 8. ¿Alguna vez el director le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo? 9. ¿Cuáles han sido las estrategias o actividades que le ha sugerido para que usted realice mejor su trabajo? |
| Asertividad del director | <ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Qué cualidades aprecia usted en la persona del director en cuanto a las relaciones interpersonales que establece en la institución educativa? 11. ¿Cómo describiría usted su relación con el director? 12. ¿Conoce usted si el director ha tenido algún inconveniente o problema ya sea en la parte académica, disciplinaria o administrativa de la institución educativa? ¿A qué cree que se debe? |

Guion de entrevista (directivo)

I. Saludo/agradecimiento

Buenos días/ tardes. En primer lugar, le agradezco por su disposición en participar en la investigación que venimos realizando y por el tiempo que dedicó para poder realizar esta entrevista.

II. Presentación de los objetivos de la entrevista

La investigación que estamos llevando a cabo es para recoger su opinión con respecto a su desempeño en la gestión de su institución educativa. Las respuestas que usted dé serán grabadas y procesadas para obtener la información necesaria para desarrollar la investigación con la estricta confidencialidad del caso.

III. Datos de identificación

Nombre: _____

Área y/o grado que enseña: _____

Turno: _____

Fecha de la entrevista: _____

Lugar: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

IV. Preguntas

| Subcategoría | Preguntas |
|---|--|
| PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN Y MONITOREO DEL TRABAJO | Planificación ¿Usted lidera la planificación del servicio educativo que brinda la IE utilizando instrumentos de gestión que respondan a un diagnóstico de las características de su población educativa y entorno? ¿Cuáles son los instrumentos que utiliza? Organizar el trabajo ¿Cómo organiza las tareas o actividades a desarrollar por los integrantes de la comunidad educativa, según sus respectivos roles, para el adecuado desarrollo del periodo lectivo? Monitoreo ¿Usted monitorea a las comisiones de trabajo la |

| | |
|---|--|
| | <p>implementación de los instrumentos de gestión considerando las particularidades del servicio educativo que brinda la IE así como los medios de comunicación con los que cuenta la comunidad educativa?</p> |
| <p>APRENDIZAJES Y EVALUACIÓN FORMATIVA</p> | <p>Prácticas de gestión orientadas al logro de aprendizajes</p> <p>¿Usted implementa sus prácticas de gestión en función de las características, las necesidades y los recursos disponibles de la IE, para el desarrollo de los aprendizajes de las y los estudiantes?</p> <p>Evaluación formativa de los aprendizajes</p> <p>¿Usted monitorea el cumplimiento del proceso de evaluación formativa de los aprendizajes, en concordancia a los lineamientos y normativas del servicio educativo que brinda la IE?</p> <p>¿Ha sugerido usted estrategias o actividades para que los docentes realicen mejor su labor pedagógica?</p> <p>¿Cuáles han sido las estrategias o actividades que usted les ha sugerido a los docentes para que realicen mejor su labor pedagógica?</p> <p>Rendición ante la comunidad</p> <p>¿Usted informa a los integrantes de la comunidad educativa respecto al logro de los aprendizajes y otros resultados de la gestión escolar?</p> |
| <p>CALENDARIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS</p> | <p>Control de asistencia</p> <p>¿Cómo realiza usted la supervisión de la asistencia de los docentes, personal administrativo y estudiantes de la IIEE durante la prestación del servicio educativo?</p> |
| <p>GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR</p> | <p>Estrategias y acciones para la convivencia democrática</p> <p>¿Usted desarrolla y conduce estrategias y acciones que promueven una convivencia democrática e intercultural entre todos los integrantes de la comunidad educativa, con respeto de la diversidad, la equidad y la eliminación de toda forma de violencia y discriminación contra los y las estudiantes?</p> |

Matriz de categorización

| Ámbito temático | Problema de Investigación | Objetivo General | Categoría | Subcategoría | Entrevista a profundidad | D1 | D2 | D3 | D4 | Observación | Fuente |
|--|--|---|--------------------------|-------------------------|--|----|----|----|----|-------------|--------|
| Institución Educativa Nicolás de Piérola | ¿De qué manera la gestión directiva puede mejorar el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación formativa en docentes del nivel secundaria de una IE del Agustino? | conocer la percepción de los docentes de la gestión directiva en el manejo de los instrumentos de evaluación y a la vez se pretende mejorar el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación formativa en docentes del nivel secundaria | Gestión directiva | Autoridad del director | 1. Describa con sus propias palabras cómo es el director de la institución educativa. | | | | | | |
| | | | | | 2. ¿Es el director un compañero, un jefe o un líder? | | | | | | |
| | | | | | 3. ¿Cree usted que el director tiene autoridad en la institución educativa? | | | | | | |
| | | | | | 4. ¿De qué manera se manifiesta esta autoridad? | | | | | | |
| | | | | Poder de convencimiento | 5. ¿De qué manera el director le convence a usted para participar en la visión y misión de la institución educativa? | | | | | | |
| | | | | | 6. ¿Las propuestas del director han sido acogidas? ¿Por qué? | | | | | | |
| | | | | Apoyo en el trabajo | 7. ¿Cuáles son las iniciativas o acciones que el director está llevando a cabo para | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|-----------------------------|--------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | ubicar a la institución educativa en la excelencia académica? | | | | | | |
| | | | | | 8. ¿Alguna vez el director le ha sugerido estrategias o actividades para que usted realice mejor su trabajo? | | | | | | |
| | | | | | 9. ¿Cuáles han sido las estrategias o actividades que le ha sugerido para que usted realice mejor su trabajo? | | | | | | |
| | | | | Asertividad del director | ¿Qué cualidades aprecia usted en la persona del director en cuanto a las relaciones interpersonales que establece en la institución educativa? | | | | | | |
| | | | | | 11. ¿Cómo describiría usted su relación con el director? | | | | | | |
| | | | | | 12. ¿Conoce usted si el director ha tenido algún inconveniente o problema ya sea en la parte académica, disciplinaria o administrativa de la institución educativa? ¿A qué cree que se debe? | | | | | | |
| | | | Evaluación formativa | | 1. ¿Podrías decirme en tus propias palabras qué es la | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | evaluación del aprendizaje para ti? | | | | | | |
| | | | | Conceptualización de la evaluación formativa | 2. ¿Qué tipos de evaluación del aprendizaje conoces? | | | | | | |
| | | | | Conceptualización de la evaluación formativa | 3. ¿Qué sabes de la evaluación formativa y sumativa? ¿En qué se diferencian? | | | | | | |
| | | | | Conceptualización de la evaluación formativa | 4. ¿Qué es la evaluación formativa para ti? | | | | | | |
| | | | | Proceso de la evaluación formativa | 5. Cuéntame, ¿Qué pasos seguiste para evaluar a tus estudiantes en esta unidad de aprendizaje? (mostrando la unidad de aprendizaje que la maestra entregó previamente.) | | | | | | |
| | | | | | 6. ¿En qué momentos evaluaste en esta unidad de aprendizaje? Y ¿Cómo escogiste los momentos para evaluar? (mostrando la unidad de aprendizaje que la maestra entregó previamente.) | | | | | | |
| | | | | | 7. ¿Qué acciones realizaste para obtener evidencias de aprendizaje de tus estudiantes? | | | | | | |
| | | | | | 8. Después de obtener las evidencias de aprendizaje de tus estudiantes ¿Qué hiciste? | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 9. ¿Qué uso le das a los resultados de la evaluación? | | | | | | |
| | | | Rol del docente en la evaluación formativa | | 10. Cuando estas evaluando, ¿Qué papel juegas en esa evaluación? y ¿Qué tareas realizas? | | | | | | |
| | | | | | 11. ¿Me podrías narrar una o dos experiencias de evaluación del aprendizaje que hayas realizado? | | | | | | |
| | | | Rol del estudiante en la evaluación formativa | | 12. Cuéntame sobre tus estudiantes, ¿qué hicieron ellos cuando estaban siendo evaluados en esta unidad de aprendizaje? | | | | | | |
| | | | | | 13. ¿Qué actitud mostraban ellos? | | | | | | |
| | | | | | 14. ¿Cuál es el papel que juegan tus estudiantes cuando los evalúas? | | | | | | |
| | | | Técnicas e instrumentos de evaluación en la evaluación formativa. | | 15. ¿Qué técnicas e instrumentos de evaluación utilizas para evaluar los aprendizajes de tus estudiantes? | | | | | | |
| | | | | | 16. ¿Cuáles utilizaste para esta unidad de aprendizaje y para qué? | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 17. ¿Quién o quiénes elaboran los instrumentos de evaluación que utilizas? | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Anexo 5

Matriz apriorística

| Ámbito temático | Problema de Investigación | Objetivo General | Categoría | Subcategoría | Entrevista a profundidad | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | Observación | |
|------------------------------------|---------------------------|---|----------------------|-----------------|--------------------------|----|----|----|----|----|----|-------------|--|
| Institución educativa del Agustino | ¿? | Interpretar las percepciones de los docentes de la gestión directiva y de la evaluación formativa | Gestión directiva | Rol directivo | | | | | | | | | |
| | | | | acompañamiento | | | | | | | | | |
| | | | | liderazgo | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | Evaluación formativa | Rol del docente | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | Instrumentos | | | | | | | | | |