

**ANEP**CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

## CURSO DE FORMACIÓN PARA ASPIRANTES A DIRECCIÓN o DIRECTORES EN EJERCICIO DE CENTROS EDUCATIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

La evidencia nacional e Internacional pone de manifiesto la necesidad de desarrollar instancias de formación para integrantes o futuros integrantes de equipos directivos de la educación. Existen diversas acciones en varios países con un denominador común, la valorización que de la función directiva se realiza y el lugar clave que la misma ocupa a la hora de considerar en forma Integral al sistema educativo.

Por dicha circunstancia, el CODICEN de la ANEP en actuación conjunta con los consejos de educación y de formación en educación, ha resuelto implementar este curso para aspirantes a cargos de dirección en la educación pública. No se trata de un proceso de formación más, sino que por el contrario es una acción que será característica de este quinquenio, ya que se instrumentarán diversos procesos para apoyar a los equipos de dirección ya que se considera que su función es de fundamental importancia y reviste de evidente trascendencia. Conjuntamente con ello, se instrumentarán propuestas de formación continua para todos los docentes, en el entendido de que el desarrollo profesional es la clave para una transformación educativa.

Por ello, es voluntad del CODICEN y de los Consejos Desconcentrados, generar una **política nacional docente** que atienda los requerimientos de los colectivos docentes en procura de dotar de herramientas necesarias para la importante tarea encomendada en los diversos ámbitos educativos. En particular, se considera de trascendencia efectivizar acciones que pongan en valor la función de los docentes en el marco de un sistema educativo que mantiene características propias de otros tiempos y que muchas veces por su esa dinámica, no atiende como debería requerimientos de comunidades y de contextos específicos.

El proceso de transformación que nuestra educación debe llevar adelante requiere de colectivos motivados, altamente orgullosos de las prácticas que llevan adelante, con excelentes niveles de formación y con posibilidades de desarrollar su profesión a partir de una carrera que colme sus expectativas pero que, en particular, se traduzca en oportunidades para todos.

Por lo tanto, es éste el inicio de un proceso que la actual Administración de la educación desarrollará durante este período y que redundará en beneficio de los docentes, actores protagónicos del quehacer educativo, ratificando en todo momento que la razón del sistema son nuestros niños y jóvenes en los diferentes niveles de formación.

A su vez, existen razones justificadas para la realización de este curso de formación para docentes aspirantes a cargos de Dirección y directores en ejercicio de centros educativos de los diferentes subsistemas de la ANEP ya que desde el año 2016 no se instrumentaba una instancia de formación de estas características.

En tal sentido, esta instancia de formación que se ha generado a partir de la Interacción de aspirantes de todos los subsistemas educativos parte del reconocimiento básico de que las instituciones educativas que atienden los distintos niveles de formación –de Primaria, de Educación Media y de Formación Docente-, son entidades complejas que tienen perfiles



específicos. No obstante, comparten aspectos que son comunes a los distintos niveles educativos. En todas ellas se requiere de cuerpos directivos formados, capaces de atender la complejidad institucional y sus problemáticas puntuales y específicas, sin descuidar los aspectos esenciales y globales y su relación con otros ámbitos institucionales y sociales.

Existen principios rectores de la educación tales como el derecho a la educación, la atención a la diversidad, la inclusión, entre otros, que atraviesan los distintos niveles educativos y que pueden concretarse en cada uno de ellos en forma diferente. Esto compromete e involucra en un trabajo colaborativo a todos los actores de la institución, circunstancia que pone en evidencia el importante rol que el directivo y su equipo deben cumplir en las mismas.

No obstante, la responsabilidad del director de un centro educativo o de los integrantes del equipo de Dirección, exige una formación que le permita construir una nueva mirada de la complejidad institucional a nivel reflexivo teórico-práctico. Esta formación teórico-práctica tiene que atender el carácter situado y contextualizado de la gestión educativa institucional brindando herramientas para el abordaje de problemáticas actuales que se presentan en el quehacer cotidiano de toda gestión.

Pensar la complejidad institucional supone definir dimensiones de análisis que se articulan con herramientas teórico-prácticas básicas como recurso metodológico. Para este curso, se optó por proponer algunas dimensiones de análisis clásicas. Estas dimensiones son: pedagógico-didáctica, organizacional y comunitaria. Ellas se definen por sus componentes tradicionales, a los que se van incorporando nuevos elementos del tiempo presente<sup>3</sup>. Las referidas dimensiones y herramientas se visualizan como ámbitos diferentes, pero a la hora de la acción, desafían al director o Equipo de Dirección a integrarlas en el proceso de toma de decisiones.

#### **Objetivos del curso**

Reflexionar acerca del rol del director como gestor pedagógico-didáctico, organizacional y socio-comunitario, teniendo en cuenta los desafíos del liderazgo y la conducción de instituciones educativas en su complejidad actual.

Valorar en la gestión institucional la relación con el Otro y con los Otros<sup>1</sup>, propiciando la generación de ambientes institucionales de convivencia saludable a través de la formación en habilidades socioemocionales que propicien la inclusión y el abordaje de emergentes críticos en los centros educativos.

Promover la narrativa desde las experiencias personales y los aportes teóricos recibidos, partiendo de secuencias de acontecimientos y acciones de las diferentes realidades de los centros educativos en las que se desempeñan, logrando explicitar sus percepciones, visiones y aprendizajes en forma clara, apelando a una modalidad académica o próxima a ella.

En el marco del curso, se ha generado un espacio de acompañamiento virtual a partir de conferencistas que explicitarán sobre temáticas indicadas en cada caso, generando también espacio para que directores en ejercicio participen, en este proceso de formación. Cuestión que se mantendrá a futuro, con el propósito de generar espacios de intercambio y relación entre lo académico y el ejercicio profesional de las distintas funciones.



**ANEP** | CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Para el logro de estos objetivos se procurará:

- Un acercamiento a las herramientas teórico-prácticas que habilitan a liderar equipos, gestionar proyectos institucionales, conducir y evaluar la labor docente promoviendo su mejora permanente y liderar innovaciones.
- Conocer y valorar la importancia de las herramientas tecnológicas en el diseño de estrategias educativas y de gestión en el momento actual.
- Tener como referencia ineludible el marco normativo de la ANEP, sus especificidades para cada subsistema y las disposiciones administrativas que rigen en el ejercicio del rol directivo.
- Una valorización de las prácticas desarrolladas como herramienta de aprendizaje fundamental y de generación de espacios de complementación cooperativo y colaborativo.

#### **Destinatarios, cupos y créditos del curso**

De acuerdo a lo definido por el CODICEN en acuerdo con los Consejos de Educación y de Formación en Educación, habrá dos cohortes, las que se compondrán por:

- Docentes seleccionados del CEIP, CES, CETP – UTU y el CFE.
- El procedimiento de inscripción, los requisitos para aspirar a realizar el curso y la selección final fue realizado por cada Consejo de acuerdo a sus criterios y necesidades establecidas al efecto.
- El IPES es la institución responsable de su implementación, ejecución administrativa y de la certificación con la correspondiente creditización del curso.
- El curso constará de 300 horas en total, que se corresponden con 20 créditos<sup>2</sup>. La carga horaria total a asignar al cursante supone: las horas de las cinco jornadas virtuales introductorias (el visionado y lectura del material bibliográfico), las horas de trabajo en el foro de la plataforma con las duplas de tutores, las horas dedicadas a la escritura de las tareas en la plataforma CREA CFE IPES, las horas dedicadas a la evaluación y a la práctica virtual.

#### **Esquema básico del curso**

Si bien el curso inicialmente se pensó como un curso semi-presencial, con cinco jornadas presenciales (una por mes, durante cinco meses), acompañado de trabajo virtual a través de la Plataforma CREA CFE IPES, posteriormente, ante la situación de emergencia sanitaria nacional COVID-19, se optó por transformarlo en un curso básicamente virtual y eventualmente, si esta situación excepcional lo habilita, en un curso virtual, con apoyo presencial. Se prevé la distribución temática en cinco módulos, abarcando las tres dimensiones señaladas anteriormente. Se planifica realizar un total de cinco jornadas virtuales introductorias a cada módulo entre junio y setiembre, con contenido temático teórico-práctico (conferencias virtuales y lecturas obligatorias). En el mes de octubre se prevé la entrega y evaluación de los trabajos finales.



Luego de cada jornada virtual introductoria al módulo, en la que los cursantes tendrán acceso a conferencias filmadas y a materiales específicos, las Instancias de trabajo en la plataforma se usarán como espacio de intercambio, discusión y análisis de los aportes teórico-prácticos recibidos en las jornadas virtuales introductorias y de las inquietudes y experiencias que vayan surgiendo en los espacios virtuales del intercambio con los tutores.

Cabe aclarar que el curso se inicia con un video tutorial dentro de la plataforma CREA CFE IPES elaborado por el docente responsable de la misma.

#### **Actores involucrados y sus funciones dentro del curso**

*Grupo de trabajo Interinstitucional:* Integrado por los representantes académicos de los subsistemas involucrados; las coordinadoras y la funcionaria administrativa gestora de lo operativo.

*La Coordinación del curso:* A cargo de dos coordinadoras que desempeñan las tareas en forma mancomunada y en estrecho contacto con la Dirección y la funcionaria gestora de lo operativo.

*Tareas y tiempo estimado para su desempeño:* los integrantes del equipo de Coordinación están a cargo de coordinar al grupo de trabajo académico de los distintos subsistemas, trabajar con las duplas de tutores, liderar el proceso de gestión académica y operativa del curso, de los contenidos a trabajar, la evaluación de los cursantes y del proceso de evaluación del curso por parte de todos los involucrados. Son responsables de la realización del Informe final. Se prevé un trabajo de un total de 100 horas cada una.

*Administrativa gestora de lo operativo:* En contacto directo con la Dirección y con las coordinadoras del curso. Su función es viabilizar todos los aspectos administrativos-burocráticos del curso: articular con Bedelía IPES lo relativo a inscripciones, seguimiento de cursantes, coordinación con docente responsable de plataforma CREA CFE de IPES, homologación del acta final, entre otros. Estas tareas entre otras competen a su rol como funcionario administrativo de IPES y es la Dirección de IPES quien lo designa como parte de sus tareas institucionales.

*Secretaria Administrativa:* Supervisa todo lo actuado en relación a la gestión administrativa.

*Funcionaria de bedelía:* Administrativa de apoyo al curso, a cargo de tareas indicadas por la gestora operativa y la secretaria administrativa. Docente responsable de plataforma CREA CFE de IPES.

*Encargado de crear y administrar el curso en la plataforma:* Encargado de ingresar a la plataforma a los docentes responsables del curso y a los cursantes. A cargo de la jornada inicial de orientación sobre el funcionamiento de la Plataforma CREA CFE IPES.

*Funcionarios de apoyo a eventos de CODICEN:* Colaboran con la filmación y edición de las conferencias brindadas por especialistas y subidas a la plataforma para su visionado.

*Las duplas de tutores:* Los cursantes serán atendidos por duplas de tutores entre las cuales se distribuirán los cursantes. Cabe aclarar que para la selección de los tutores convocados para este curso se exigió como requisitos de selección: tener experiencia como director en los distintos



subsistemas de la ANEP, tener experiencia en tutorías virtuales, y en lo posible, haber participado como tutores virtuales en cursos de similar formato. Los tutores realizarán una tarea de acompañamiento y seguimiento de los cursantes asignados y volcarán su experiencia mostrando posibles herramientas teórico-prácticas que permitan a los cursantes comprender y dar respuesta a los desafíos que implica dirigir un centro educativo situado y contextualizado de la ANEP. Cada dupla estará integrada por docentes de distintos subsistemas y atenderán a un total de aproximadamente 37 docentes también de distintos subsistemas. Se busca promover el intercambio entre docentes de diferente formación de origen, a fin de favorecer el conocimiento de las distintas realidades de la ANEP. Dada la actual situación de emergencia sanitaria nacional por COVID-19 los tutores acompañarán a los cursantes en todo el proceso virtual, pero en el caso de que se realicen jornadas presenciales su obligación será no solo asistir a estas sino también trabajar en talleres presenciales con sus tutorados.

La figura del tutor resulta clave en estos espacios de formación, razón por la cual tendrán su propio espacio de discusión y reflexión en la plataforma CREA CFE IPES, lo que permitirá apoyarse y dar coherencia al curso en su conjunto. Su tarea será coordinada por el equipo coordinador del curso. Será en los espacios virtuales por ellos tutorados, donde las herramientas teórico-prácticas específicas de cada subsistema serán abordadas a partir de "escenas institucionales" que surjan en relación a las temáticas centrales de cada módulo. De ese modo, a partir de la experiencia y conocimientos prácticos que irán intercambiando con los tutores se podrán enriquecer los procesos que los cursantes estén llevando a cabo. Cabe recalcar que las duplas de tutores tendrán encuentros virtuales específicos con sus tutorados en los cuales se trabajará de forma analítica situaciones prácticas concretas que se presentan en los distintos centros. El análisis situacional y contextualizado tomará dos componentes sustantivos: los ejes transversales y el contenido específico de cada módulo en función de las conferencias y del material bibliográfico de referencia.

Se prevé la asignación de 10 horas por mes a cada tutor durante los cinco meses que dura el curso. Esto corresponde a un total de 1000 horas

*La dirección del IPES:* A cargo de la supervisión de todos los procesos (incluido este documento de propuesta) y acciones desarrolladas por los distintos actores antes referidos.

### Temáticas y contenidos del curso

#### Módulo 1.- El rol del director

##### Parte a) Introductoria

- El rol del director en la gestión de la Institución. Desafíos y tensiones.

##### Parte b) Principales funciones y responsabilidades

- Liderazgo Institucional. Tipos de conducción y construcción de ambientes Institucionales participativos.



- El director y su función como guía y promotor del desarrollo del equipo docente. Conformación, conducción y evaluación de equipos docentes; herramientas para su generación, desarrollo, seguimiento y mejora.
- Dinámicas de innovación.
- Estrategias de planificación institucional y gestión de proyectos.
- La Institución educativa como espacio de formación para docentes en ejercicio y futuros docentes.
- Modalidades de acompañamiento en la institución educativa.

**Módulo 2.- Las instituciones educativas en el marco de las políticas educativas y los contextos actuales.**

- Las instituciones educativas hoy: complejidad y oportunidades.
- La gestión del director como agente local de implementación de la política educativa nacional.
- Hacia una ciudadanía democrática: convivencia y conflicto.
- La Educación como derecho.

**Módulo 3.- Las instituciones educativas como ámbito de efectiva inclusión y espacio de convivencia**

- Intersubjetividad. Convivencia y conflicto como oportunidad. La participación.
- La formación en habilidades socioemocionales y el abordaje de emergentes críticos en los centros educativos.
- Los vínculos entre docentes, estudiantes y familias en las diversas modalidades.
- Herramientas para abordar los conflictos y solucionarlos, propiciando la generación de ambientes institucionales armónicos.
- Política de inclusión; atención a la diversidad en sus distintas dimensiones.

**Módulo 4.- La enseñanza, el aprendizaje y la evaluación en los escenarios actuales**

- Diversos soportes y dispositivos para la enseñanza y la evaluación.
- La diversidad de estrategias de enseñanza y las adecuaciones curriculares como herramientas para la atención de la diversidad.
- El Marco Curricular como instrumento para el desarrollo de estrategias de enseñanza y de aprendizaje. Los perfiles de tramo y de egreso. Las progresiones de aprendizaje.
- La circulación, distribución y acceso al conocimiento hoy a partir de la realidad de cada subsistema educativo, en coordinación y articulación con los restantes integrantes del sistema ANEP.
- Las herramientas tecnológicas disponibles para la gestión y la docencia: programas, plataformas, dispositivos, la web.

**Módulo 5. El marco normativo en la vida de las instituciones educativas**

- Principios rectores de la educación pública nacional, marco constitucional y legal nacional (Ley No 18.437, complementarias y modificativas).



**ANEP** | CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

- Estructura organizacional del sistema educativo nacional, con especial referencia a la ANEP.
- Derechos, deberes y garantías de los funcionarios de la ANEP en el marco del EFD, EFND y la ordenanza 10.
- Particularidades de los subsistemas educativos en lo que a reglamentación de la actividad profesional en el ámbito directivo refiere.
- Componentes administrativos comunes y específicos de cada subsistema a partir del análisis de situaciones.

#### **La práctica del curso**

Se realizará a partir del segundo módulo del curso través de la plataforma CREA- CFE- IPES, en relación a las Instituciones en las que actualmente se desempeñan los cursantes o eventualmente, en otra de su preferencia previa autorización del Consejo correspondiente. Para ello, el grupo de apoyo, la coordinación y los tutores acordarán una pauta de observación para que el cursante interactúe en forma virtual con la Institución de práctica. A modo de ejemplo, se podrá recurrir a reuniones virtuales con directivos y docentes de la Institución y acceder a la información registrada en la plataforma CREA del centro. Deberá prestar atención a los elementos marcados en la pauta recibida en relación a la modalidad de gestión de la Dirección, condiciones del contexto institucional, vínculos intersubjetivos y otras temáticas abordadas en el curso.

Contarán para ello con la orientación y apoyo de los tutores. Una vez que la evolución de la situación de emergencia sanitaria nacional COVID-19 lo permita, se podrá apelar a algunas instancias en modalidad presencial.

#### **Evaluación**

Los cursantes serán evaluados a lo largo del curso. Se tendrán en cuenta las siguientes Pautas de Evaluación:

##### ***Tareas de finalización de los cuatro primeros módulos***

Luego de cada instancia presencial-virtual (módulo), los cursillistas harán una tarea correspondiente a ese módulo (una tarea por mes).

Las consignas de estas tareas serán propuestas por el equipo de trabajo que tuvo a su cargo el diseño del curso, previa comunicación y acuerdo con los tutores. Serán publicadas en la plataforma en el espacio correspondiente a cada módulo en el correr de los tres primeros días subsiguientes a dichas jornadas. Las duplas de tutores deberán ingresarlas luego al espacio destinado a sus respectivos grupos de trabajo.

Los cursantes contarán con 15 días para la presentación de las tareas. Deberán guardarlas en los respectivos Portafolios y subirlas al espacio de cada sub grupo indicados en la Plataforma CREA- CFE, para la corrección de los tutores: Espacio para Seguimiento de Trabajos.

Los tutores harán la devolución correspondiente en los días siguientes y podrán sugerir correcciones que darán lugar a una reescritura de la tarea. Los distintos trabajos de escritura y reescritura se consignarán en el espacio de la Plataforma CREA-CFE antes mencionado.



**ANEP**

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

Será requisito para aprobar el curso haber realizado las tareas correspondientes a cada módulo.

#### **Participación en los Foros**

Será requisito para la aprobación de cada módulo la participación del cursante en los foros de Intercambio y consulta, tanto los generales como los internos de cada sub grupo.

#### **Tarea Final (individual)**

1.- Analizar y resolver con el aval del tutor, una situación referida a la práctica realizada, a la luz de la normativa vigente y los aportes teóricos recibidos en el curso, asumiendo la perspectiva de ser directivo de la institución.

2.- Siguiendo el ejemplo proporcionado por Bernardo Blejmar, imagine que está en un cargo de Dirección del que va a retirarse en cinco años: ¿qué tres cosas se propone dejar en esa institución mejor de lo que las encontró? Fundamente por qué optó por esos aspectos (sentido de sus opciones) y explicita las medidas que adoptaría para el logro de la mejora.

#### **Parámetros formales de presentación de las tareas de cada módulo y la tarea final**

Hoja A4; letra Callibri 12; interlineado 1y ½ y separación entre párrafos con sangría de 5 espacios; márgenes de 3 cm; texto justificado; extensión máxima 15 carillas.

#### **Criterios para la valoración cualitativa de las tareas**

- La tarea se adecua a la consigna
- Respeta los requerimientos formales
- Utiliza o se aproxima a una escritura académica
- Denota coherencia, precisión y claridad
- Demuestra lectura y aprovechamiento de las ponencias
- Incorpora reflexión personal
- Se proyecta al futuro con capacidad de autocrítica y disposición al cambio y la mejora.
- Se valorará la utilización de datos estadísticos y representación de los mismos

#### **Criterios para la valoración de la intervención en los foros**

- Interviene regularmente para aportar a la discusión colectiva
- Sus intervenciones resultan pertinentes y estimulan el Intercambio
- Utiliza un lenguaje apropiado y respetuoso

#### **Aprobación del curso**

Se logrará a partir de la valoración que merezca el trabajo realizado en las tres modalidades: Las tareas subidas a la plataforma CREA-CFE, la participación en los foros y la tarea final.

La tarea final se entregará en la fecha que se indique oportunamente y su fallo será en primera instancia Aprobado o A reformular (una sola vez) y en segunda instancia Aprobado o No Aprobado.



**ANEP**

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

### Conferencistas virtuales por módulo

La mayoría de estas conferencias corresponden al Curso de Directores realizado en 2016, y otras son grabadas especialmente para este curso. Aquellas del Curso de referencia tienen una duración promedio de dos horas cada una ya que son conferencias presenciales filmadas y subidas a la plataforma para permitir a los cursantes repasar lo escuchado. En un curso con modalidad virtual las reglas son otras, y el promedio de los videos de visionado obligatorio no debería sobrepasar los 20 minutos. Por este motivo las nuevas filmaciones tienen tendrán esta duración y se ha optado por seleccionar de las conferencias ya disponibles fragmentos potentes para que sirvan como sustento de las tareas a realizar en la Plataforma. En los espacios de la plataforma CREA-CFE-IPES correspondientes a cada módulo los fragmentos de visionado obligatorio aparecerán distinguidos con claridad del material ampliatorio.

#### Módulo 1

##### Parte a)

Bernardo Blejmar: "Los resultados en la Gestión. El desafío de hacer bien y estar bien."

Myriam Southwell y Alejandra Capocasale: "Desafíos y tensiones que genera la gestión de las Instituciones Educativas."

##### Parte b)

Adriana Arístimuño: "Dinámicas de Innovación".

Graciela Frigerio y Carmen Rodríguez: "Trabajar en las Instituciones. Los oficios del lazo."

Nora Zolla Lamfri: "Aportes del planeamiento de la educación para pensar y actuar sobre y en las Instituciones educativas."

Javier Lasida: "Los proyectos institucionales como herramientas de conducción y gestión institucional".

Marcos Sarasola: "El liderazgo de personas en los centros educativos".

María Inés Vázquez – La Evaluación de equipos docentes, herramientas para su generación, desarrollo, seguimiento y mejora.

A confirmar – La institución educativa como espacio de formación para docentes. La visión de un director en ejercicio.

#### Módulo 2

Gustavo de Armas: "Análisis de la trayectoria de la educación en Uruguay en las últimas décadas y ensayo prospectivo sobre escenarios futuros."

Gloria Canclini – La educación como derecho, desde José Pedro Varela a nuestros días.



**ANEP** | CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

María Esther Mancebo: "Los contextos, las políticas de inclusión y la profesionalización de los docentes."

Verónica Mazza: "El derecho a la educación como derecho humano."

Renato Operti – El centro educativo, políticas educativas y contexto.

Myriam Souza – La gestión directiva, clave para la implementación y desarrollo de políticas educativas.

A confirmar – La realidad actual y el ejercicio profesional. La visión de un director en ejercicio.

### **Módulo 3**

Mariana Acosta: "Acompañamiento al docente"

Estanislao Antelo: "¿Hacia dónde va el oficio docente?"

Estela de Armas – Inclusión educativa y diseño universal de aprendizajes

Marcelo Fernández: "¿Qué tipo de ser humano desarrolla y /o pretende desarrollar nuestra educación?"

Carmen Rodríguez: "Sujetos e institución educativa"

Ana Celia Verocai – La educación inclusiva y la atención a la diversidad. Protección de las trayectorias educativas.

A confirmar – Solución de conflictos en el ámbito escolar, herramientas con foco en la mediación educativa.

A confirmar – La institución educativa como ámbito para la generación de oportunidades. La visión de un director en ejercicio.

### **Módulo 4**

Rebeca Anijovich: "La retroalimentación formativa en los procesos de acompañamiento."

Lucía Artagaveytía: "Estrategias de enseñanza y promoción de la participación en el aula."

Cristina Arena y Julia González: "La evaluación: una práctica con tensiones."

Miguel Álvarez – El Marco Curricular como herramienta para la transformación y cambio. Los perfiles de tramo y de egreso.

Teresita Francia: "El trabajo colaborativo."

Graciela Frigerío: "Los sentidos de la evaluación"

Leandro Folgar: "Institución educativa y culturas virtuales"

Gabriela Garibaldi y Ana Monza: "La orientación y el acompañamiento hoy en la comunidad educativa. Aportes para la producción de nuevas formas de enseñar en el aula."

Facundo Manes: Neurociencia y Educación – Virtual Educa

Sonia Scaffo: El aprendizaje en clave de inclusión y diversidad.



**ANEP**

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

Ingrid Sverdlík: "La política de la calidad educativa y la evaluación docente."

A confirmar – Educación, aprendizaje y herramientas tecnológicas. La visión de un director en ejercicio.

**Módulo 5**

Bautista Duhagón-Verónica Puñales: "Alcance y responsabilidad en la aplicación de la norma en la gestión educativa. Parte 1."

Silvana Trimarchi-Silvia Suárez: "Alcance y responsabilidad en la aplicación de la norma en la gestión educativa. Parte 2."

Lila Beatriz Curbelo – Alcance y aplicación del Estatuto del Funcionario Docente como instrumento para el desarrollo de los derechos, deberes y garantías.

Cecilia Hernández – El procedimiento disciplinario en la órbita de la ANEP (Ordenanza 10).

Mónica Ricamonte - Martha Kandratavicius: "La importancia de la normativa en la gestión educativa".

Juan José Villanueva – El sistema educativo nacional en el marco de las disposiciones constitucionales y legales de aplicación.

A confirmar – Los principios rectores de la educación con especial énfasis en el Principio de Laicidad.

**Bibliografía de curso**

En los espacios de la plataforma CREA-CFE-IPES correspondientes a cada Módulo, se hará la distinción entre la bibliografía básica para el módulo y la bibliografía opcional de lectura para el cursante. Aquí se presenta la totalidad de la bibliografía considerada en forma general.

**Bibliografía:**

Abramowski, A. (2010) *Maneras de querer: los afectos docentes en las relaciones pedagógicas*. Buenos Aires: Paidós.

Antelo, E. (2010). "Compromiso", "Oficio", "Vocación". *Revista Personal Teacher La tía nos*. 5, 6, 7, 8. Rosario. Disponible en: <http://www.revistalatia.com.ar>

Aristimuño, A. y De Armas, G. (2012). *La transformación de la educación media en perspectiva comparada. Tendencias y experiencias innovadoras para el debate en Uruguay*. Montevideo: UNICEF.

Bedacarratz, V. (2012). Socialización profesional en el contexto del nuevo milenio. *RMIE*, vol. 17, n° 54, pp. 903-926.

Bruns, Bárbara y Luque, Javier (2015)- *Profesores Excelentes* - Grupo Banco Mundial - Washington DC – Estados Unidos.

Capocasale, A. (2019). El sentido de la convivencia y el conflicto en la construcción de una institución educativa como espacio público de ciudadanía democrática. Montevideo - Uruguay

Corea, C. y Lewkowicz, I. (2004). *Pedagogía del aburrido. Escuelas destituidas, familias perplejas*. Buenos Aires: Paidós.



# ANEP

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

- Deigado Lasa, J. (Coord.) (2017). *Siglo XXI Educación y Ceibal*. Montevideo: ANEP-CEIP.
- Dubet, F. (2006). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la Modernidad*. Barcelona: Gedisa.
- Duschatzky, S., Farrán G. y Aguirre, E. (2010). *Escuelas en escena. Una experiencia de pensamiento colectivo*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández Enguita, M. y Gutiérrez Sastre, M. (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Barcelona: AKAL.
- Filardo, V. y Mancebo, M.E. (2013). *Universalizar la Educación Media en Uruguay: Ausencias, tensiones y desafíos. Colección Art. 2*. Montevideo - Uruguay: FCS-CSIC-UDELAR.
- Frigerio, G., Korinfeld, D. y Rodríguez, C. (Comps.) (2017). *Trabajar en instituciones: los oficios del lazo*. Buenos Aires: Noveduc.
- Frigerio G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (2002). *Las instituciones educativas, cara y ceca*. Buenos Aires: Troquel.
- Fullan, M. (2016). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Buenos Aires: Editorial Morata.
- Fullan Michael (2019) - McEachen Joanne, Quinn Joanne - *Aprendizaje profundo - Anep - Plan Ceibal - Montevideo - Uruguay*
- Gairín, J. y Darder, V. (Coords.) (2003). *Organización de centros educativos. Aspectos básicos*. Barcelona: Editorial Praxis Universidad.
- Gairín, J. (Coord.) (2011). *El trabajo colaborativo en red. Actores y procesos en la creación y gestión del conocimiento colectivo*. Barcelona: Editorial Davinci.
- Gimeno Sacristán, J. (1997). Evaluación de docentes: ¿mejora de la calidad o incremento del control? En Gimeno Sacristán, J. *Docencia y Cultura Escolar. Reformas y modelo educativo*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Latorre Medina, M. J. y Blanco Encomienda, F. J. (2011). El prácticum como espacio de aprendizaje profesional para docentes en formación. *Revista de Docencia Universitaria*, vol. 9. Granada: Universidad de Granada.
- Lasida, J., Podestá, M. y Sarasola M. (2017). *La calidad pedagógica en los centros educativos*. Montevideo - Uruguay: Santillana.
- Maggio, Mariana (2018) - *Habilidades del siglo XXI - Cuando el futuro es hoy - Fundación Santillana - Buenos Aires - Argentina*
- Manrique, M. S. (2016). Investigación e Individuo en tensión. El proceso de cambio en la formación permanente del profesorado. Estudio de caso. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, año 13, No. 12, vol. 2. Buenos Aires: UBA.
- Martuccelli, D. (2009). La autoridad en las salas de clase. Problemas estructurales y márgenes de acción. *Revista Diversia*, no. 1. Valparaíso: CIDPA - Chile
- Matus, C. (2007). *MAAP Método Altadir de Planificación Popular*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Meirieu, Ph. (2001). *La opción de educar. Ética y Pedagogía*. Barcelona: Octaedro.
- Meirieu, Ph. (2020). *La escuela después... ¿Con la pedagogía de antes?* MCEP de Madrid: MCEP.
- Mena, M., Rodríguez, L. y Díez, M.L. (2005). *El diseño de proyectos de educación a distancia*. Buenos Aires: Ed. Stelial/La Crujía.



**ANEP**

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

- Mestres i Salud, L. (2013). Las competencias de un buen gestor de centro educativo. Redacción de Educaweb. Disponible en: <https://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/competencias-buen-gestor-centro-educativo-7878/>
- Moreno Olivós, T. (2018). La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto. Madrid: Ediciones Morata.
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París: UNESCO.
- Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias. Buenos Aires: Unesco.
- Perrenoud, Ph. (2008). La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas. Buenos Aires: Colihue.
- Beder, F., Bertoni, R., Castillo, A., Castelnovo, C., Cuello, A., Curbelo, J., Fleitas, S., Geymonat, J., Medina, G., Montano, M., Pera, S., Rey, M.J., Rodríguez, J. y Rumeau, D. (2020). Problemas del Desarrollo. Manual del curso. Edición 202. Montevideo: FCS-UdelaR.
- Rivas, Axel (2014) - Revivir las Aulas - Un libro para cambiar la educación - Debate - Buenos Aires - Argentina
- Rivas, Axel (2019) - Quien controla el futuro de la educación - Grupo editorial Siglo XXI - Buenos Aires - Argentina
- Robinson Ken (2016) - Escuelas Creativas - Grijalbo - México
- Robinson, Ken (2014) - El elemento - Descubrir tu pasión cambia todo - Vintage Español - México
- Rodríguez, C. (2016). Lo insostenible en las instituciones de protección a la infancia. Paraná: La Hendija.
- Rodríguez, E.M. (Comp.). (2016). Planificación estratégica. Fundamentos y herramientas de actuación. Córdoba: Editorial Brujas.
- Sennett, R. (1983). La autoridad. Madrid: Alianza.
- Sverdlick, I. (2012). ¿Qué hay de nuevo en evaluación educativa? Buenos Aires: Noveduc.
- Sverdlick, I. (2012). Calidad y Evaluación. Una disputa de sentidos. Revista Novedades Educativas, no. 258. Buenos Aires - Argentina
- Tébar Belmonte, L. Educar es hoy ante todo humanizar. Hacia una pedagogía mediadora con rostro humano. Disponible en: <http://congreso.dgire.unam.mx/2019/educar-es-humanizar.PDF>

**Normativa a considerar:**

- Estatuto del Funcionario Docente de la ANEP – Ordenanza 45
- Estatuto del Funcionario No Docente de la ANEP
- Ordenanza 10 – Procedimiento Administrativo de la ANEP
- Normas sobre la habilitación de centros educativos – Ordenanza 14
- Ley General del Educación N° 18.437 y sus modificativas



**Responsables de la ejecución del curso**

*Directora del IPES:* Mag. Prof. Alejandra Capocasale

*Coordinación:* Mag. Prof. Lucila Artagaveytia y Prof. Rosario Fernández

*Duplas de tutores:* Se detalla en cuadro adjunto en ANEXO 1

*Administrativa gestora operativa:* Graciela Rodríguez

*Secretaria Administrativa:* Silvia Carro

*Funcionaria de Bedella:* Natalia Olivera

*Responsable de la Plataforma:* Ricardo Larrosa

*Encargado de Área de tecnología educativa:* Marcelo Pallares

*Área de Apoyo a Eventos de CODICEN:* Agustín Do Nascimento y Martín González.

1. Meirieu utiliza el concepto de Otro con mayúscula, para referirse a alguien que escapa a nuestro poder, que habla por sí mismo, que asume su alteridad y a quien no podemos tratar como objeto. El Otro es alguien diferente a nosotros, alguien con quien se dialoga, no sólo se conversa.
1. De acuerdo a "Protocolo para asignación de créditos a cursos y/o actividades de formación, disponible en:  
[http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/comisiones/posgrado\\_form\\_permanente/protocolo\\_acreditacion\\_Acta\\_8-19\\_CPYFP.pdf](http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/comisiones/posgrado_form_permanente/protocolo_acreditacion_Acta_8-19_CPYFP.pdf)



# ANEP

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

## ANEXO 1

### Duplas de tutores

Duplas	Integrantes	
1	Mtro. Wilson DALEIRA Insp. Regionalizado de Educación Especial, CEIP	Dra. (c) Karina NOSSAR Director del CeRP del Norte CFE Prof. Adjunta UDELAR
2	Mtra. Psic. Carmen CASTELLANO Psicopedagoga. Insp. Nac. CEIP (jub.)	Mag. Prof. Rita FAGÚNDEZ Dir. Lic. N° 4. Montevideo. CES
3	Mtra. Susana BONILLA Insp. de Zona CEIP.	Mag. Mtra. Laura ELHORDOY Dir. IFD Artigas CFE
4	Mtra. Mónica MARTÍNEZ Insp. de Zona CEIP	Prof. Fabiana CORCINO Dir. Lic. N° 9. CES
5	Mtra. Alicia PÉREZ DOPAZO Insp. de Zona. CEIP	Mag. Prof. Uliana VACCARI Insp. de Inst.y Liceos CES
6	Mtra. Adriana COCCO Insp. Regional de Ed. Especial Riviera-Tacuarembó CEIP	Prof. Rosario BROCHADO Sub. Dir. Lic. N°1 Rivera CES (jub.)
7	Mtra. Silvana Maribel REGGIARDO Insp. de Zona CEIP (jub.)	Mag. Prof. Edilia POZZO Dir. IFD Mercedes CFE
8	Mtra. Janet FEBLES Insp. de Práctica (jub.) CEIP	Mag. Prof. Lourdes QUINTEROS Asistente en Educación. CODICEN
9	Mtra. Luisa AYERZA Insp. de Práctica. CEIP (jub.)	Mag. Prof. Walter BOBADILLA Dir. IFD Maldonado CFE
10	Mtra. Mary UVIEDO Insp. De Zona CEIP (jub.)	Mtra. María Dolores IZQUIERDO Insp. De Zona. Prof. CFE (jub.)



## ANEXO 2

### Tareas y responsabilidades de los de tutores

1. *Participar en la selección de los materiales académicos y en la elaboración de las propuestas de trabajo y de evaluación del curso.*

2. *Hacer junto a su dupla, el acompañamiento virtual y la evaluación del trabajo realizado por los cursantes que integran su grupo, a lo largo de los meses que dure el curso.*

Para ello, será de su responsabilidad:

- Participar de las reuniones virtuales (Zoom), a las que sea convocado junto con los docentes integrantes del grupo de trabajo y con las coordinadoras del curso, a fin de acordar la selección de las conferencias en formato video, los materiales de lectura y la propuesta de tarea de evaluación de cada módulo.
- Interactuar en la plataforma CREA-CFE-IPES con el colectivo de tutores del curso y con las coordinadoras y equipo de trabajo inter institucional, utilizando el espacio creado para ello (Espacio de uso exclusivo de tutores y coordinación).
- Coordinar junto con su dupla las propuestas de intercambio en el Foro de su grupo, buscando que este sea vivido por los cursantes como un espacio de apoyo a la realización de la tarea de evaluación del módulo. Para ello se sugiere que las consignas en el foro sean de profundización en las temáticas abordadas en los videos y en los materiales de lectura.
- Mantener el foro en la actividad más fermental que las circunstancias permitan, ingresando con frecuencia y estimulando la participación de todos.
- Evaluar junto a su dupla las producciones requeridas a los cursantes en las tareas de cada módulo y que conforman el Portafolio. En el espacio que habilita la plataforma, realizar la devolución de lo trabajado con un comentario conceptual que permita al cursante: a) seguir adelante sin necesidad de reformular, o b) qué explicita con claridad qué debe revisar o rehacer o complementar de su producción escrita.
- Participar en la elaboración de una Pauta para la Observación de una Institución requerida en la etapa virtual de la práctica.
- En caso de realizarse una segunda etapa de Práctica presencial, el tutor no tendrá que acompañar a los cursantes a las Instituciones de Práctica. Si la práctica presencial en las instituciones se concretara, se acordarán oportunamente las acciones a desarrollar en la misma.
- Evaluar junto a su dupla la Tarea Final de cada cursante.

3. *Sugerencias para los primeros contactos en la Plataforma entre la dupla y sus cursantes:*

- Presentarse como dupla y darles la bienvenida. Lo ideal, si el tiempo lo permite y la dupla lo desea sería subir un breve video.
- Estar atentos a si alguno de los cursantes asignados a su grupo tiene dificultad en Ingresar u operar en la plataforma.
- En caso de constatar que alguno de los cursantes asignados a su grupo no se ha presentado ni hecho visible en los dos primeros días, comunicarlo a la coordinación del



**ANEP**

CONSEJO  
DIRECTIVO  
CENTRAL

- curso o al encargado de la plataforma, de modo de poder enviarle una nueva comunicación de su habilitación a realizar el curso y orientarlo según lo que manifieste.
- Subir al espacio del Foro la Pauta de Presentación de los Cursantes, y solicitar que cada uno se presente guiándose por las preguntas allí formuladas.
  - Realizar en el Foro los comentarios y aportes que dichas presentaciones sugieran, estimulando la participación del grupo.
  - Pasados tres o cuatro días, una vez terminadas las presentaciones, analizar la Tarea de evaluación del Módulo 1 y comentar los videos y lecturas que serán su sustento.
  - En los días siguientes, a medida que los cursantes avancen en los visionados, las lecturas y la producción escrita en el Portafolio según lo requerido en la Tarea de evaluación del Módulo 1, mantener el Foro como espacio para visualizar sus inquietudes y aportes.
  - Evaluar la Tarea del Módulo 1 según lo consignado más arriba.

Las consignas de evaluación de los módulos siguientes se plantearán oportunamente en acuerdo con los tutores.