

Programa de formación en gestión para directores y subdirectores

de los centros educativos en todos
los niveles de educación obligatoria
de la ANEP (2021 - 2024)

Programa
de formación en gestión
para directores y subdirectores
de los centros educativos
en todos los niveles de educación
obligatoria de la ANEP
(2021 - 2024)



ANEP

CONSEJO
DIRECTIVO
CENTRAL

DIRECCIÓN EJECUTIVA
DE POLÍTICAS
EDUCATIVAS

DIRECCIÓN SECTORIAL
DE PLANIFICACIÓN
EDUCATIVA

Tabla de contenido

Introducción.....	7
Fundamentación.....	9
Objetivos.....	11
Destinatarios y requisitos de ingreso	12
Diseño curricular y contenidos	13
Descripción de los módulos.....	14
Modalidad de cursado.....	16
Carga horaria	17
Evaluación.....	18
Certificación que se otorga.....	19
Actores involucrados.....	19
Referencias	20

Fundamentación

Actualmente, la ANEP cuenta con 3520 directores y subdirectores distribuidos en los tres subsistemas de la educación obligatoria de la ANEP. Si bien la formación específica es requisito para concursar por cargos de dirección (EFD, ART.26, inc.g), de acuerdo con el Expediente N° 2021-25-1-002610: *Información referente a cantidad de directores y subdirectores. Situación funcional y cantidad con curso de formación aprobado*, se estima que 1257 directores y subdirectores en ejercicio no han aprobado formación específica hasta la fecha.

En las últimas décadas, en los distintos niveles de enseñanza obligatoria de la ANEP se han producido cambios que impactan en los distintos actores de los centros educativos: estudiantes, docentes, directores e inspectores, así como también en las distintas dimensiones de la vida institucional: la gestión de centro, las prácticas pedagógicas, la vinculación con las familias, la comunidad y el entorno. Los centros educativos requieren contar con liderazgos de directores y subdirectores enfocados en generar y potenciar comunidades de aprendizaje que a partir de sus saberes y experiencias cumplan con el cometido de brindar una educación de calidad para todos los estudiantes, atender y proteger las diversas trayectorias educativas y procurar la formación integral en cuanto al logro de aprendizajes académicos, socioemocionales y culturales.

Investigaciones y estudios recientes a nivel nacional y regional ponen en evidencia una serie de desafíos para el rol del directivo de centros educativos.



En el Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2015-2016 (INEEd) se evidencia la necesidad de contar con acompañamiento y evaluación profesional (INEEd, 2017 pp.168).

Un estudio realizado a partir de una encuesta en el ámbito de la Educación Secundaria en el año 2018¹, identifica aspectos relacionados con el rol y la formación de los directores y subdirectores entre los que se destacan:

la atención a la dimensión organizativa en detrimento de la dimensión pedagógica, la permanencia de los equipos docentes, la conformación de los equipos de directores y subdirectores, la definición de una visión de centro compartida y la articulación de acciones entre los diversos actores institucionales, la inclusión de los estudiantes con alta vulnerabilidad educativa y social y la preocupación por asegurar aprendizajes de calidad a todos los estudiantes, la trayectoria y el egreso. Asimismo, se enfatiza la necesidad de integrar líneas de trabajo que incluyan la participación activa de las familias en la vida cotidiana de los centros educativos y se visualiza la necesidad de formación específica para el trabajo en redes con los diversos agentes sociales del entorno. En relación al desarrollo profesional, se destaca la formación continua y permanente de los directores y subdirectores a fin de que puedan afrontar los desafíos de la gestión educativa. Al respecto, señalan la posibilidad de formarse en diversas modalidades de manera de ir acompañando los procesos de cambio y mejora en los centros.

Introducción

El Programa de formación en gestión para directores y subdirectores de centros educativos de la ANEP (2020-2024) constituye una propuesta de desarrollo profesional de los equipos de directores y subdirectores orientada a fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizaje, según las bases, propósitos y lineamientos estratégicos del Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo de la ANEP (2020-2024).

De acuerdo con lo establecido, el programa de formación de directores y subdirectores se trata de una política de tipo universal, por consiguiente está destinado a todos los responsables de la gestión de los centros educativos pertenecientes a los subsistemas de la ANEP.

El diseño y la implementación del programa se encuentra en la órbita de CODICEN desde donde se articulan las acciones conjuntas de los subsistemas, así como la participación activa de representantes de las Direcciones Generales, del Consejo de Formación en Educación y otros referentes institucionales. El diseño del programa incluye dos tipos de formación, una inicial (para directores y subdirectores sin formación específica) y otra de actualización, ambas en la modalidad de formación en servicio. Tiene como meta capacitar y desarrollar en los directores de los centros educativos las competencias necesarias para liderar la gestión institucional y pedagógico curricular del centro donde desempeñan sus funciones, con mayor seguridad, eficiencia y oportunidad.



Desde una perspectiva comparada, se han desarrollado, en el marco de las políticas educativas a nivel regional, diversas acciones para mejorar el desempeño y la calidad de los sistemas educativos. Estos avances han implicado cambios en la gobernanza de la educación, con estrategias de descentralización y autonomía en varias regiones, que han afectado los patrones de liderazgo, por lo que se espera que los directores adopten nuevos roles. La evidencia indica que los modelos más descentralizados permiten el ejercicio del liderazgo instruccional. Un común denominador, si se mira a escala global, es que se espera que el rol del director cambie en la medida en que las expectativas sociales sobre la educación evolucionan².

Asimismo, fueron estudiadas propuestas anteriores de formación de directores y subdirectores en el marco de la ANEP:

ANEP-CFE-IPES. Curso de desarrollo profesional para Directores en ejercicio 2016; Curso de formación para aspirantes a Dirección o directores en ejercicio de centros educativos de la ANEP- Primera edición- 2020.

CFE-IPES. Curso de formación para aspirantes a dirección o directores en ejercicio de centros educativos de la ANEP. Año 2020-2021.

DGETP. Curso para proveer cargos de Dirección y Subdirección en carácter Efectivo 2015-2016 (2016-2017; curso introductorio a la gestión institucional 2016-2019; Clínicas de gestión: espacio para el análisis de prácticas y toma de decisiones, 2021³.

PAEPU: Propuesta de formación a cargo del componente Gestión Educativa. Año 2021⁴.

En casi todos los casos, la formación dirigida a directores combina varios formatos de enseñanza y pondera la realización de actividades que conectan la teoría con casos prácticos, esquemas típicos de las metodologías activas que permiten el desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo.

2 ANEP (Questa, M.), 2021.

3 Se trata de una formación práctica, no habilitante para concursar, organizada en cuatro módulos formativos que atienden necesidades de formación del sistema.

Objetivos

De acuerdo con el objetivo 4.3 del Plan de Desarrollo Educativo (en adelante, PDE), "Formar los equipos directivos para una gestión enfocada en los aprendizajes", se propone:

Objetivos generales

- Generar un espacio de reflexión que permita la resignificación y el fortalecimiento del perfil del directivo en los centros desde una perspectiva organizacional, pedagógica y socio-comunitaria.
- Contribuir a la conformación de la identidad profesional de los directores y subdirectores a través de una actualización en temas inherentes a su práctica y los desafíos actuales de la gestión educativa.
- Fortalecer las habilidades de los directores y subdirectores para el ejercicio de liderazgo educativo especialmente al enfocado en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Objetivos específicos

- Instrumentar cursos de "Formación Inicial de directores y subdirectores" para los centros educativos en todos los niveles de educación obligatoria en ejercicio (y aspirantes a serlo) que no cuenten con formación específica.
- Instrumentar cursos de "Actualización para directores y subdirectores" de los centros educativos en todos los niveles de educación obligatoria en ejercicio que cuentan con formación específica.



Destinatarios y requisitos de ingreso

El programa está dirigido a equipos directores y subdirectores de centros educativos de todos los niveles de educación obligatoria. La selección de aspirantes al curso será realizada por cada subsistema de acuerdo con criterios acordados previamente y explicitados en el llamado a inscripción.

El número estimado de participantes es de 3800 directores y subdirectores -distribuidos a lo largo del período 2022-2024- de acuerdo con la siguiente proyección:

AÑO	CANTIDAD	DESTINATARIOS	FORMACIÓN
2022	1400	Directores y subdirectores interinos sin formación específica *	Inicial
2023	1200	Directores y subdirectores efectivos e interinos	Actualización
2024	1200	Directores y subdirectores efectivos e interinos	Actualización

* Directores y subdirectores que no han aprobado formación específica oficial en el marco de la ANEP y se encuentran en ejercicio al corriente año, más aspirantes a cargos de dirección en los tres subsistemas hasta completar el cupo máximo

Diseño curricular y contenidos

El curso se compone de un conjunto de módulos, que son obligatorios en la formación inicial^{II}

- Módulo 1. Introducción.
- Módulo 2. Liderazgo educativo.
- Módulo 3. Herramientas para la gestión educativa.
- Módulo 4. Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones.
- Módulo 5. Gestión curricular del centro educativo: apoyo en la gestión para la transformación curricular.
- Módulo 6. Generación de competencias y habilidades digitales en los colectivos docentes desde el rol del directivo.
- Módulo 7. Aprendizaje como foco para la gestión: introducción al Aprendizaje por proyectos, interdisciplina y la coenseñanza.
- Módulo 8. Centro educativo, familia y comunidad.
- Módulo 9. Marco normativo (general y específico para cada subsistema).
- Módulo 10. Vinculación con el sistema productivo en territorio (módulo optativo sugerido para directores y subdirectores de la DGETP):



Descripción de los módulos

Módulo 1: Introducción

Se propone reflexionar acerca del rol del director a través de un análisis de las diferentes líneas de acción definidas por el modelo actual de organización del sistema educativo y de los centros, así como el modo en que los directores los gestionan.

Módulo 2: Liderazgo educativo

Este módulo trata sobre los distintos tipos de liderazgo en educación: el liderazgo pedagógico, el liderazgo distribuido y el liderazgo transformacional. Se orienta a desarrollar competencias para el liderazgo pedagógico y las capacidades para promover el involucramiento de todos los integrantes de los equipos institucionales, estudiantes y familias en los procesos de decisión escolar; el desarrollo de una cultura colaborativa y responsable, compartida por todos los actores involucrados y apoyar y retroalimentar el trabajo colaborativo entre los docentes.

Módulo 3: Herramientas para la gestión educativa

Desde la perspectiva de centros educativos como organizaciones que aprenden, este módulo propone fortalecer, capacitar y enriquecer el intercambio en las comunidades educativas, generando aprendizajes que respondan a las necesidades de sus distintos contextos y gestionando estrategias de mejoramiento escolar. Se propone que los participantes puedan gestionar procesos de mejora institucional mediante la utilización de algunas herramientas concretas como, el proyecto institucional, la autoevaluación institucional y los proyectos de mejora, en el marco del trabajo colaborativo de todos los actores implicados.

Módulo 4: Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones

Este módulo busca introducir a los participantes en el conocimiento y uso de los sistemas de información disponibles sobre el sistema educativo uruguayo, así como conocer e interpretar los indicadores educativos de uso más frecuente y saber cómo utilizarlos para la gestión, planificación y evaluación de los centros educativos.

Módulo 5: Gestión curricular del centro educativo: apoyo en la gestión para la transformación curricular

A fin de introducir las temáticas relacionadas con las transformaciones curriculares actuales, en este módulo se propone abordar el liderazgo y la gestión institucional focalizados en procesos de aprendizaje para el desarrollo de competencias transversales en los estudiantes, a partir de una organización flexible del tiempo y los recursos.

Módulo 6: Generación de competencias y habilidades digitales en los colectivos docentes desde el rol de directivo

A partir de la problematización respecto al uso y apropiación de las tecnologías digitales en las prácticas pedagógicas, se abordarán distintos módulos de interacción y no también en relación a los contenidos.

con el objetivo de pensar, diseñar, implementar y evaluar espacios institucionales de formación permanente para los equipos docentes con la finalidad de contribuir a la integración de las tecnologías digitales.

Módulo 7: Aprendizaje como foco de la gestión educativa

En este módulo se propone realizar recorridos de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) que contemplen la interdisciplinariedad, la coenseñanza y la evaluación formativa. Durante su desarrollo se generan intercambios entre los participantes sobre diferentes estrategias metodológicas: ABP, trabajo colaborativo docente, comunidades de práctica, trabajo con las familias y el entorno.

Módulo 8: Centro educativo, familia y comunidad

Este módulo propone un acercamiento a la temática de manera que los participantes tengan la posibilidad de valorar la importancia de la alianza familia-docente para el desarrollo educativo adecuado de los niños y jóvenes. Se proponen algunas estrategias para lograr el involucramiento familiar en el proceso educativo de los estudiantes así como también para gestionar efectivamente las relaciones y la comunicación con las familias del centro educativo.

Módulo 9: Sistema educativo uruguayo: marco normativo de la ANEP

Componente general: Se propone profundizar en el análisis de los principios rectores de la educación pública nacional, marco constitucional y legal. Asimismo, se abordan algunas particularidades de los subsistemas educativos en cuanto a la reglamentación de la actividad profesional y la gestión del mantenimiento de la infraestructura. Este módulo incluye un componente general, común a los tres subsistemas y otro específico de cada uno

Componente específico para DGEIP: Registros contables (Manejo de Libro Caja, Rendiciones, etc.) Comisión Fomento. Consejo de Participación. Salidas didácticas. Campamentos. Colonias Escolares. Programa de Alimentación Escolar. Supervisión. Circular Reglamento del Mtro. Secretario. Reglamento de abanderados. Juntas calificadoras.

Componente específico para DGES: Planes y programas. Reglamentos de evaluación y pasaje de grado correspondientes. Caja chica y proventos.

Componente específico DGETP: Convenios y regulación para pasantías curriculares, becas laborales, prácticas profesionales y otras formas de educación en ámbitos de trabajo.

Gestión de seguros del estudiantado. Proventos. Reglamentos de pasaje de grado y de módulos de la DGETP

Módulo 10: Vinculación con el sistema productivo del territorio (módulo optativo sugerido para DGETP)

La propuesta de este módulo procura contribuir a la construcción de una mirada por parte de los equipos de directores y subdirectores, que abarque las actividades de los actores productivos y permita posicionar al Centro Educativo en el entramado de las relaciones territoriales. Esto implica la utilización de herramientas conceptuales y operativas para la lectura del desarrollo del sistema productivo, y de las potenciales relaciones con la enseñanza técnica. Se propone trabajar, en consecuencia, estrategias para la promoción y desarrollo de espacios de trabajo con actores del sistema productivo, y la construcción de propuestas educativas institucional a partir del análisis de información sobre el sistema productivo. Diseño y evaluación participativa del Proyecto Educativo Institucional, con el estudiantado y sus nece-



Modalidad de cursado

Se plantea una formación a distancia tutorada. Todas las actividades de formación e intercambio se desarrollan a distancia a través de una o varias plataformas. El trabajo a distancia se realizará en base a conferencias y talleres sincrónicos, y también a través de la plataforma Crea 2 mediante videos, materiales de lectura y consignas de trabajo individuales y grupales.

Los participantes serán atendidos por duplas de tutores que serán seleccionados a través de un llamado específico. Cada dupla de tutores, integrada preferentemente por docentes de distintos subsistemas, realizará tareas de acompañamiento y seguimiento de los participantes asignados. A su vez, deberán:

- participar del "Curso teórico - práctico de tutoría" que se llevará a cabo durante el mes de febrero de 2022.
- trabajar en duplas (hasta 40 cursantes por dupla);
- asistir a las instancias sincrónicas del programa de formación haciéndose cargo como dupla de coordinar los talleres;
- evaluar en dupla todo el proceso y las producciones finales.
- Se prevé la asignación de 8 horas semanales a cada tutor durante el desarrollo de cada curso (5 meses)

Carga horaria

El curso constará de 250 horas en total, que se corresponden con 17 créditos⁶, que se distribuyen en los dos componentes:

- Componente de formación común a los tres subsistemas: 225 horas (ver distribución en Tabla 1).
- Componente de formación específica, con un módulo optativo sobre la vinculación con el sistema productivo del territorio y mapeo de la oferta educativa para los directores y subdirectores de DGETP.

Esta carga horaria supone las horas de las instancias sincrónicas, 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 y las horas dedicadas a las tareas de evaluación, con la siguiente distribución:

- **Jornadas sincrónicas - 25%**
Conferencias y Talleres
- **Horas de trabajo en plataforma - 75%**
Trabajo tutorado (40%) y trabajo independiente (35%)

Salvo el módulo sobre normativa, los demás serán presentados en instancias generales comunes a todos los subsistemas, contemplándose la especificidad de estos en las instancias de trabajos tutorados en cada subgrupo. El módulo de normativa consta de una instancia general común a todos los subsistemas (correspondiente a normativa general en la ANEP) y una por cada subsistema.

Tabla 1. Módulos y carga horaria

Módulo / actividad	Carga horaria	Encuentros sincrónicos
Introducción	5	1
Liderazgo educativo	15	1
Herramientas para la gestión	30	2
Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones	10	1
Gestión curricular del centro educativo; apoyo en la gestión para la transformación curricular	30	2
Generación de competencias y habilidades digitales en los colectivos docentes desde el rol de directivo	30	2
Aprendizaje como foco para la gestión: introducción al Aprendizaje por proyectos, interdisciplina y la coenseñanza	30	2
Centro educativo, familia y comunidad	15	1
Sistema educativo uruguayo; marco normativo general de la ANEP y específico de cada subsistema	30	2
Tareas de evaluación (entregas intermedia y final)	30	—
Vinculación con el sistema productivo del territorio (módulo optativo)	30	2



Evaluación

La evaluación será continua y de proceso. Se plantea que, durante el transcurso formativo, el directivo logre realizar una autoevaluación de un centro desde una perspectiva de la gestión institucional, jerarquizar áreas para la mejora, y definir acciones o líneas de trabajo al respecto.

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Evaluación de módulos I – IV (Entrega intermedia)

Cada participante debe entregar un documento individual que detalle proceso de evaluación diagnóstica institucional y selección de posibles áreas para la mejora en el centro educativo concreto en el que se encuentre trabajando.

Este documento tendrá una instancia de coevaluación dentro de cada subgrupo (evaluación entre pares). Luego será evaluado por los tutores.

Evaluación de módulos V - X

Se logrará a partir de la valoración que merezca el trabajo realizado en las tareas subidas a la plataforma CREA. Estas tareas serán propuestas por los responsables de cada módulo, podrán ser de carácter individual o grupal y serán evaluadas por los tutores.

Entrega final

Cada participante debe entregar un documento individual con Plan de acciones para la mejora en base a las áreas seleccionadas en el producto de evaluación intermedia incluyendo el establecimiento de objetivos, metas e indicadores. El mismo será evaluado por los tutores de acuerdo a los siguientes fallos posibles:

- en primera instancia "Aprobado" o "A reformular" (en una sola oportunidad)
- en segunda instancia "Aprobado" o "No Aprobado".

Aprobación del curso

Se logrará a partir de la valoración de los siguientes aspectos:

- asistencia al 80% de las instancias sincrónicas (conferencias y talleres),
- entrega intermedia (Módulos I - IV),
- tareas subidas a la plataforma (Módulos V - IX),
- participación en todos los foros de intercambio propuestos por los tutores,
- aprobación de la entrega final.

Certificación que se otorga

Formación en gestión para directores y subdirectores de los centros educativos en todos los niveles de educación obligatoria de la ANEP con una carga horaria total de 250 horas (17 créditos).

Actores involucrados

- **Dirección Sectorial de Planificación Educativa (DSPE) de CODICEN:** Articula y desarrolla el diseño del Programa de formación en gestión para directores y subdirectores en ejercicio de la ANEP (2021-2024) y su implementación, de acuerdo con el LE4 *Fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizajes a partir de una nueva gestión institucional de los centros educativos*.
- **Grupo de trabajo interinstitucional:** Representantes de todos los subsistemas de la ANEP, en el marco de acciones conjuntas con la Unidad de Gestión de centros educativos y la Unidad de Desarrollo Profesional Docente de la DSPE de CODICEN, formula y diseña el Programa de formación para directores y subdirectores en ejercicio de la ANEP (2020-2024).
- **Coordinación del programa:** A cargo de 2 coordinadores que trabajan conjuntamente con la Unidad de Gestión de centros educativos y el gestor administrativo de aspectos operativos. Coordinan el trabajo de los docentes/ especialistas a cargo de los diferentes módulos, el trabajo de las duplas de tutores, lideran el proceso de gestión académica y operativa del curso, de los contenidos, la evaluación de los participantes y del curso por parte de todos los involucrados. Se prevé un trabajo de un total de 20 hs semanales cada uno.
- **Administrativo:** Sus tareas competen a su función administrativa dentro de la DSPE de ANEP. Su cometido es atender los aspectos administrativos- burocráticos del curso: inscripciones, seguimiento de participantes, coordinación con responsable de CREA, actas, entre otros.
- **Administrativo de apoyo al curso:** A definir entre CREA Plan Ceibal, CFE- IPES y DSPE.
- **Administrador del curso en plataforma:** A definir entre CREA Plan Ceibal, CFE- IPES y DSPE.
- **Tutores:** Acompañan y apoyan a los participantes durante el desarrollo del curso de formación. Se conformarán duplas de tutores, integradas por docentes de distintos subsistemas. A cada dupla se le asigna un total aproximado de entre 35 – 40 participantes. La selección de los tutores se realizará a través de un llamado específico. Se prevé la asignación de ocho horas semanales a cada tutor durante el tiempo que dure el desarrollo del programa de formación. Asistirán a las jornadas sincrónicas y se harán cargo con su dupla de coordinar los talleres así como también del seguimiento de los portafolios en la plataforma y de la evaluación de las producciones finales. Los tutores participarán de un curso teórico-práctico de tutoría que se llevará a cabo...



Referencias

- Administración Nacional de Educación Pública (2021). Esquemas de formación para directivos en el área educativa. Un estudio comparado. Montevideo: Questa, M.
- Administración Nacional de Educación Pública (2020). Lineamientos, objetivos y estrategias de las Políticas Educativas de la ANEP 2020 - 2024. Extraído el 29 de octubre de 2021 de
- Administración Nacional de Educación Pública (2020). Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024, Tomo I. Extraído el 29 de octubre de 2021 de <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/setiembre/200910/TOMO%201%20MOTIVOS%20Presupuesto%202020-2024%20v12%20WEB.pdf>
- Administración Nacional de Educación Pública (2015). Estatuto del Funcionario Docente. Extraído el 29 de octubre de 2021 de https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/Archivos/normativa/estatuto%20del%20funcionario%20docente_151130.pdf
- Consejo de Educación Secundaria (2018). Principales desafíos del rol de director del CES. Montevideo, Romero, M.
- Consejo de Formación en Educación (2019). Protocolo para asignación de créditos a cursos y/o actividades de formación, Extraído el 29 de octubre de 2021 de http://www.cfe.edu.uy/images/stories/pdfs/comisiones/posgrado_form_permanente/protocolo_acreditacion_Acta_8-19_CPYFP.pdf
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2017). Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2015-2016, INEEd, Montevideo. Extraído el 29 de octubre de 2021 de <https://www.ineed.edu.uy/images/pdf/Informe-sobre-el-estado-de-la-educacion-en-Uruguay-2015-2016.pdf>