



ANEP

DIRECCIÓN GENERAL
DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA

Considerado N° **2990**

Exp. 2023-25-3-004527

Montevideo, **14 JUL. 2023**

ASUNTO: Resolución N°1595/023, Acta N°22 de fecha 5 de julio de 2023 del Consejo Directivo Central, por la cual dispuso tomar conocimiento y aprobar el documento del "Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP 2023-2024" el cual luce de folios 4 a 21 de obrados y forma parte de la referida Resolución. Asimismo autoriza a las Direcciones Generales de Educación a otorgar licencia extraordinaria al amparo del artículo 70.10 del Estatuto del Funcionario Docente a aquellos Inspectores o futuros Inspectores que participen del Programa durante los años 2023 y 2024.

CONSIDERADO: En el día de la fecha; **POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, DISPUSO:** Tomar conocimiento de la citada Resolución del Órgano Rector y adjuntar copia de ambos documentos al presente Acto Administrativo.

Publíquese en web.

Comuníquese a la Inspección General Docente, a las Subinspectoras Jefes, a las Inspecciones Coordinadoras Regionales, a la Dirección de Planeamiento y Evaluación Educativa y a la Asesora Docente Profesora Adriana Mareco.

Cumplido, archívese.

Por la Dirección General de Educación Secundaria:

[Firma]
Dr. **Enrique Duhagon**
Secretario General
Dirección General de Educación Secundaria

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA - Dirección General de Educación Secundaria - Depto. de Secretaría - Sección Resoluciones y Decretos BD/GAF/snp
CDC/A22 R 1595.23 - Toma conocimiento y aprueba el documento del "Programa de formación en gestión para inspectores de la ANEP 2023-2024" Autoriza otorgar Licencia al amparo del Art.70.10



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

Montevideo, 5 de julio de 2023

ACTA N°22
RES. N° 1595/23
Exp. 2022-25-1-005320
DBH/Sg

VISTO: el Lineamiento Estratégico N°4 del Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024 de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) referente a *“Fortalecer la gestión de los centros y promover comunidades integradas y de aprendizaje;*

RESULTANDO: I) que por Resolución N°3464/022, Acta N°46 del 28 de diciembre de 2022 el Consejo Directivo Central aprobó el *“Documento con recomendaciones para la reformulación del rol de las Inspecciones en la ANEP”*, elaborado la Unidad de Gestión de Centros Educativos de la Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas (DEPE);

II) que asimismo, por el acto administrativo referido se dispuso la creación de un grupo de trabajo integrado con representantes de las Direcciones Generales de Educación, coordinado por la Profesora Andrea Cabot y el Magister Fabián Roizen, con el objetivo de diseñar de una nueva formación para inspectores de todos los subsistemas de la ANEP;

III) que por Resolución N°690/023, Acta N°8 del 22 de marzo de 2023 el Consejo Directivo Central aprobó la conformación del grupo de trabajo, estableciendo que estará integrado por el subdirector Oscar Yañez y la Insp. Maris Montes de la Dirección General de Educación Secundaria, Insp. Washington Castillo e Insp. Guadalupe Barreto de la Dirección General de Educación Técnico Profesional e Insp. Oscar Pedrozo de la Dirección General de Educación Inicial y Primaria;

CONSIDERANDO: I) que la Dirección Sectorial de Planificación Educativa especifica que los costos del Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP 2023-2024 serán solventados por el Proyecto de Apoyo a la Escuela Pública Uruguaya (PAEPU), cuyos montos para el año 2023 ascienden a aproximadamente \$4.700.000 (pesos uruguayos

cuatro millones setecientos mil) y para el ejercicio 2024 \$5.100.000 (pesos uruguayos cinco millones cien mil);

II) que el Componente Finanzas y Desembolsos de PAEPU informa que existe disponibilidad de crédito presupuestal con cargo a la Financiación 1.1 "contraparte local", y Financiación 2.1 "Endeudamiento Externo" del Proyecto 043 Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP 2023-2024;

III) que le DSPE solicita se permita justificar las eventuales inasistencias en las que incurran los cursillistas, al amparo del artículo 70.10 del Estatuto del Funcionario Docente;

IV) que con el fin de realizar un proceso de revisión conceptual de rol de la supervisión en la ANEP y elaborar una propuesta actualizada del perfil funcional de la Inspección para toda la ANEP, es que se estima pertinente aprobar el documento "Programa de Formación en Gestión para inspectores de la ANEP 2023-2024";

ATENTO: a lo expuesto y a lo establecido en el artículo 60 de la Ley N°18437 del 12 de diciembre de 2008 en redacción dada por el artículo 153 de la Ley N°19.889 de fecha 9 de julio de 2020;

EL CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA, resuelve:

1) Tomar conocimiento y aprobar el documento del "Programa de Formación en Gestión para inspectores de la ANEP 2023-2024" que forma parte de la presente resolución.

2) Autorizar al Proyecto de Apoyo a la Escuela Pública Uruguaya a financiar las actividades que surjan del Programa mencionado ut-supra hasta un monto de \$4.700.000 (pesos uruguayos cuatro millones setecientos mil) para el año 2023 y de hasta \$5.100.000 (pesos uruguayos cinco millones cien mil) para el ejercicio 2024, con cargo a la Financiación 1.1 "contraparte local" y Financiación 2.1 "Endeudamiento Externo" del Proyecto 043.

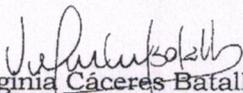


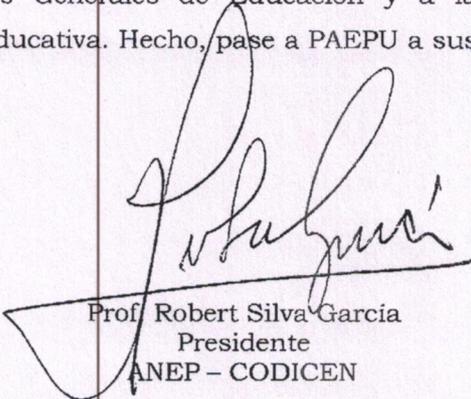
ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA
CONSEJO DIRECTIVO CENTRAL

3) Autorizar a las Direcciones Generales de Educación a otorgar licencia extraordinaria al amparo del artículo 70.10 del EFD a aquellos inspectores o futuros inspectores que participen del Programa durante los años 2023 y 2024.

4) Autorizar a la Dirección Sectorial de Planificación Educativa la realización de las acciones pertinentes a la implementación de ambas cohortes 2023 y 2024.

Comuníquese a las Direcciones Generales de Educación y a la Dirección Sectorial de Planificación Educativa. Hecho, pase a PAEPU a sus efectos.


Dra. Virginia Cáceres Batalla
Secretaria General
ANEP - CODICEN


Prof. Robert Silva García
Presidente
ANEP - CODICEN



ANEP

ADMINISTRACIÓN
NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

**Programa de Formación en Gestión
para Inspectores de ANEP
2023-2024**



Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la...

Folio n° 54

Acta N° 22 Res N° 1595-023 Exp 2022-25-1-005320.pdf

Folio n° 4



ANEP

**ADMINISTRACIÓN
NACIONAL DE
EDUCACIÓN PÚBLICA**

Consejo Directivo Central

PRESIDENTE / Prof. Dr. Robert Silva García
CONSEJERO / Dr. Juan Gabito Zóboli
CONSEJERA / Prof. Dora Graziano Marotta
CONSEJERA / Mtra. Daysi Iglesias
CONSEJERO / Prof. Julián Mazzoni
SECRETARIA GENERAL / Dra. Virginia Cáceres Batalla

Dirección General de Educación Inicial y Primaria

DIRECTORA GENERAL INTERINA / Mtra. Mag. Olga de las Heras Casaballe
SECRETARIA GENERAL / Dra. Esc. Bettina Recchia González

Dirección General de Educación Secundaria

DIRECTORA GENERAL / Prof. Lic. Jenifer Cherro Pintos
SUBDIRECTOR / Prof. Oscar Yáñez Pisano
SECRETARIO GENERAL / Dr. Bautista Duhagon Serrat

Dirección General de Educación Técnico Profesional

DIRECTOR GENERAL / Prof. Ing. Agr. Juan Pereyra De León
SUBDIRECTORA / Dra. Laura Otamendi Zakarián
SECRETARIA GENERAL / Prof. Dra. Lila Curbelo Salvo

Consejo de Formación en Educación

PRESIDENTE / Prof. Víctor Pizzichillo Hermín
CONSEJERA / Prof. Mtra. María del Carmen dos Santos Farías
CONSEJERA / Lic. Patricia Revello Silveira
CONSEJERO DOCENTE / Ed. Soc. Diego Silva Balerio
CONSEJERA ESTUDIANTIL / Prof. Yamila Araujo
SECRETARIA GENERAL / Esc. Rosana García Paz

Dirección Ejecutiva de Políticas Educativas (Codicen)

DIRECTORA EJECUTIVA / Dra. Adriana Arstimuño

Dirección Ejecutiva de Gestión Institucional (Codicen)

DIRECTOR EJECUTIVO / Ec. Héctor Bouzón

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es de relevancia para el trabajo del equipo coordinador de este documento. En tal sentido, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por emplear el masculino genérico, aclarando que todas las menciones en tal género en este texto representan siempre a hombres y mujeres (Resolución 3628/021, Acta n.º 43, Exp. 2022-25-1-000353, 8 de diciembre de 2021).

Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la...

Folio n° 57

Acta N° 22 Res N° 1595-023 Exp 2022-25-1-005320.pdf

Folio n° 6

Contenido

Introducción	9
Fundamentación	9
Metas de aprendizaje.....	11
Cargos de inspección actuales.....	12
Destinatarios y requisitos de ingreso	12
Diseño curricular	13
Descripción de los módulos.....	13
Modalidad de la cursada	16
Carga horaria.....	17
Evaluación	18
Certificación que se otorga	20
Actores involucrados	20
Bibliografía.....	21

Introducción

El Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP (2023-2024) es una propuesta de desarrollo profesional para los inspectores de todos los subsistemas, que tiene como meta fortalecer el apoyo, acompañamiento y supervisión de la gestión pedagógica y administrativa de los centros, así como fomentar comunidades educativas, reflexivas y profesionales que aseguren la calidad de la propuesta educativa para todos y cada uno de los estudiantes, según las bases, propósitos y lineamientos estratégicos del Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo de la ANEP (2020-2024).

El Programa de Formación en Gestión para Inspectores es una política universal, por lo tanto, está dirigido a todos los inspectores pertenecientes a los subsistemas de la ANEP.

El diseño del programa y su implementación están a cargo de la Unidad de Gestión de Centros Educativos y la Unidad de Desarrollo Profesional Docente.¹ Desde ambas unidades se articulan las acciones conjuntas de los subsistemas, la participación activa de representantes de las Direcciones Generales, del Consejo de Formación en Educación y otros referentes institucionales.

En la actualidad, existe consenso en que debido a la importancia de los roles de los apoyos externos en los procesos de cambio y mejora (Levin, 2008; Chapman, 2006, Muñoz, 2018; De Grauwe, 2008, Fullan et al., 2004) y los desafíos que enfrenta el sistema educativo uruguayo (INEEd, 2021; Santiago et al., 2016; ANEP, 2020) es necesario apoyar la formación de los cuerpos inspectivos de todos los subsistemas de la ANEP.

El Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP, en la modalidad de formación en servicio, tiene como meta desarrollar o potenciar en los inspectores las competencias y habilidades necesarias para supervisar la gestión institucional y pedagógico-curricular de los centros educativos a su cargo, en coherencia con las políticas y lineamientos del sistema educativo.

Fundamentación

La mejora de la calidad de la educación es uno de los principales desafíos que enfrenta el sistema educativo uruguayo. Si bien en las últimas décadas se han desarrollado esfuerzos en dicho sentido, la evidencia disponible sobre indicadores clave —trayecto y egreso, resultados de aprendizaje y asistencia (INEEd, 2021)— demuestra que son necesarios nuevos procesos de cambio. En este sentido, algunas investigaciones señalan el apoyo externo a los centros educativos como un aspecto clave en los procesos de cambio y mejora educativa (Levin, 2008; Chapman, 2006).

La inspección —forma que adopta el apoyo externo en muchos países, incluido Uruguay— es considerada un agente decisivo para que se inicien y sostengan los procesos de cambio y mejoramiento en las instituciones (Muñoz, 2018; Fajardo, 2019), principalmente en aquellas

¹ Pertenecientes a la Dirección Sectorial de Planificación Educativa del Codicen.



con capacidades institucionales débiles o que funcionan en contextos desfavorecidos. Para poder desarrollar las capacidades institucionales es necesario un fortalecimiento de la cultura en los centros, especialmente en lo relacionado con cómo se percibe la supervisión, el empoderamiento de los docentes para el desarrollo profesional y la innovación, y el equilibrio entre la autonomía y la estructura (McGhee y Stark, 2021; Tulowitzki, 2019). Por otra parte, la inspección es considerada el eslabón fundamental entre las decisiones de política educativa y las prácticas que desarrollan diariamente docentes y directores en los centros educativos (Harf y Azzerboni, 2022).

Podemos sostener entonces que la mejora educativa no depende únicamente de lo que sucede en el aula, sino también de procesos de mejora institucional que deben ser necesariamente orientados y acompañados por apoyos externos —inspectores—, que posibiliten a la institución tomar sus propias decisiones en aspecto pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de todos sus estudiantes, así como adaptar distintas propuestas a la realidad local —autonomía para la gestión y ejecución de las decisiones— (Aguerrondo y Sampetro, 2020).

En un estudio de De León et al. (2022), se destaca desde la voz de los inspectores la necesidad de cambios en el rol de supervisión en tanto se nota la falta de espacios de producción colectiva, la coexistencia de modelos de control y apoyo pedagógico en simultáneo, y la ausencia de formación de posgrado y actualización como requisito para el ejercicio de la función.

La inspección educativa debe focalizar sus funciones de asesoramiento, supervisión y evaluación de la institución con tres objetivos simultáneos: asegurar la calidad de propuesta educativa, potenciar la mejora de los procesos educativos y sus resultados e informar sobre el desarrollo de la política y el progreso de las prácticas educativas (Operti, 2021). Estos objetivos señalan que las inspecciones deben desarrollar —contando con instancias de formación— una visión sistémica de la calidad de la educación, y utilizarla para orientar, supervisar y evaluar los centros educativos.

Considerando los aportes teóricos mencionados en los párrafos anteriores y las problemáticas vinculadas a las escasas oportunidades de formación para roles inspectivos, el *Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024* de la ANEP plantea como lineamiento estratégico 5 «diseñar y establecer una política nacional docente que incluya la formación inicial, el desarrollo y la carrera profesional, así como las condiciones de trabajo» (ANEP, 2020, p. 140). En el documento se expresan las siguientes estrategias vinculadas al objetivo estratégico 5.3. «Desarrollar y transformar las funciones de supervisión: generación de un nuevo perfil para la función de supervisión en general; desarrollo y profesionalización de aspirantes e integrantes de equipos de supervisión (inspecciones); realización de concursos para el acceso y permanencia de equipos y regionalización del país, institucionalizando ámbitos de coordinación y articulación a nivel nacional y entre subsistemas educativos» (ANEP, 2020, p. 140).

El Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP (2023-2024) tiene como meta la formación de los inspectores de todos los subsistemas de la educación obligatoria para la mejora de la calidad educativa, en este sentido se propone el desarrollo de competencias ineludibles para el ejercicio del rol:

- competencias pedagógicas, especialmente las relacionadas con la retroalimentación
- competencias digitales avanzadas
- competencia para la participación en proyectos de innovación educativa

Para el diseño del programa se consideraron propuestas anteriores de formación de inspectores en el marco de la ANEP:

- ANEP-MEMFOD, Curso de Capacitación para Aspirantes a Cargos de Inspección en el Sistema Nacional de Educación Pública. ANEP - Codicen – Programa MEMFOD, año 2003, con una carga horaria de 380 horas.
- ANEP - CFE - IPES. Curso de Desarrollo Profesional de Inspectores de la ANEP, año 2018, con una carga horaria de 300 horas equivalentes a 20 créditos.

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

Metas de aprendizaje

De acuerdo con el objetivo estratégico 5.3 del *Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024* de la ANEP, «Desarrollar y transformar las funciones de supervisión», se proponen las siguientes metas de aprendizaje para los cursantes:

- Reflexionarán sobre el perfil del inspector en los centros educativos desde una perspectiva organizacional, pedagógica y sociocomunitaria para la resignificación y el fortalecimiento de su rol.
- Construirán la identidad profesional del cuerpo inspectivo a partir de una formación actualizada en temas inherentes a su práctica profesional, para dar respuesta a los desafíos actuales de la supervisión educativa.
- Desarrollarán competencias y habilidades propias de los cuerpos inspectivos en el ejercicio de la supervisión educativa, con el fin de promover los aprendizajes de todos los estudiantes.

Para alcanzar estas metas, la ANEP se propone desarrollar un curso de formación en gestión para inspectores de todos los subsistemas de la ANEP y aspirantes a desempeñar la función.



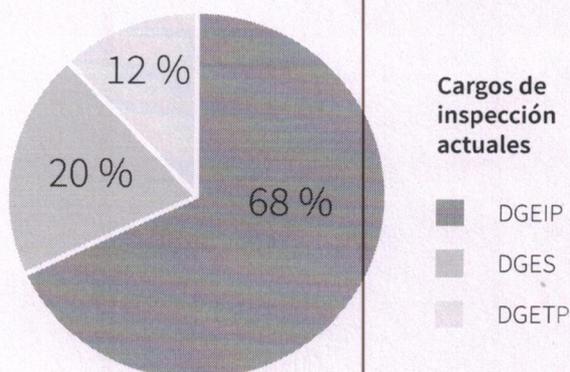
Destinatarios y requisitos de ingreso

El Programa de Formación en Gestión para Inspectores está dirigido a todos los inspectores de los diferentes subsistemas de la educación obligatoria, contando además con un cupo para aspirantes al cargo. La selección de participantes del curso será realizada por cada subsistema de acuerdo a criterios acordados y explicitados de forma previa al llamado a inscripciones.

El número estimado de participantes es de 418 inspectores y 82 aspirantes al cargo —distribuidos a lo largo del período 2023-2024— de acuerdo con la siguiente proyección:

AÑO	CANTIDAD	DESTINATARIOS
2023	300	Inspectores y aspirantes
2024	200	Inspectores y aspirantes

Cada cohorte distribuye sus cupos de acuerdo con la cantidad de cargos de inspección en cada uno de los subsistemas.



SUBSISTEMA	COHORTE 1 (2023)	COHORTE 2 (2024)
DGEIP	204	136
DGES	60	40
DGETP	36	24
Subtotales	300	200

Diseño curricular

El curso se organiza en torno a ocho módulos que se intercalan con dos paneles de discusión, de acuerdo a la descripción que sigue:

- **Módulo 1.** Introducción al rol del inspector
- **Módulo 2.** Liderazgo educativo
- **Módulo 3.** Procesos de autoevaluación y mejora institucional
- **Módulo 4.** Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones
- **Módulo 5.** Estrategias de retroalimentación para el acompañamiento educativo
- **Panel de discusión:** «Futuro del rol de la supervisión en el siglo XXI. Desafíos y oportunidades»
- **Módulo 6.** Principios y lineamientos sobre Educación Inclusiva y Derechos Humanos
- **Módulo 7.** Aprendizaje como foco para la gestión: Aprendizaje por proyectos, interdisciplina y la coenseñanza
- **Módulo 8.** Técnicas de supervisión educativa
- **Módulo 9.** Marco normativo
- **Webinario:** «Acercamiento a una perspectiva comparada del rol de la supervisión. Presentación de casos en el plano internacional»

Descripción de los módulos

Módulo 1. Introducción al rol del inspector

Considerando la evolución en el tiempo que ha tenido la función inspectiva, y especialmente la demanda de mejora de la calidad de la educación que la sociedad del siglo XXI hace llegar a los sistemas educativos, en este módulo se propone reflexionar sobre la función inspectiva y la dicotomía y diálogo que existe entre los principales énfasis que puede tomar la función: el control de los centros educativos y la función de asesoramiento. Por otra parte, entendiendo al centro educativo como motor fundamental para el mejoramiento de la educación, se invita a considerar el rol clave de la inspección en la orientación y acompañamiento de los procesos de mejora institucional.

Módulo 2. Liderazgo educativo

En este módulo se hace foco en la dimensión pedagógica de la supervisión, sin desconocer las otras dos dimensiones en las que actúa: como conector del sistema, atendiendo la buena implementación de las políticas públicas e identificando las necesidades que surgen de los diferentes contextos, y como agentes de cambio que facilitan la puesta en funcionamiento de



innovaciones para alcanzar una educación de calidad. Desde el marco de un liderazgo distribuido, se propone abordar la dimensión pedagógica de la supervisión escolar y sus procesos fundamentales: la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación. Se propone entender a la supervisión educativa como un rol de apoyo a los centros educativos, que puede posibilitar las condiciones para la mejora y el fortalecimiento de las prácticas docentes.

Módulo 3. Procesos de autoevaluación y mejora institucional

Entendiendo la inspección como un agente que puede habilitar procesos de cambio, transformación, desarrollo profesional docente y mejora educativa, y a la vez promover la colaboración de todos los actores de una institución para afrontar distintos desafíos; este módulo aborda los procesos de autoevaluación como dispositivos fundamentales para asegurar la calidad y la eficacia de los centros, sus directivos y docentes. Desde la perspectiva de las instituciones como organizaciones que aprenden, el módulo busca fortalecer y enriquecer el rol de los inspectores —como apoyos externos y en las diversas comunidades educativas que integran— para asegurar el desarrollo de procesos de autoevaluación y mejora de los centros educativos.

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

El módulo tiene como objetivo contribuir a que los inspectores profundicen su conocimiento, comprensión y uso significativo de los sistemas de información disponibles sobre el sistema educativo uruguayo, así como que conozcan e interpreten los indicadores educativos de uso más frecuente. El módulo se propone además favorecer la reflexión y el intercambio de experiencias relevantes sobre cómo utilizar datos e indicadores para el acompañamiento, orientación y apoyo a la gestión, planificación y evaluación de los centros educativos.

Módulo 5. Estrategias de retroalimentación para el acompañamiento educativo

El módulo propone a los participantes hacer foco en la comprensión y el diseño de estrategias de retroalimentación formativa, apuntando tanto al proceso de enseñanza como a los procesos de aprendizaje que se desarrollaron en el centro educativo. A lo largo del tiempo, el sentido de la observación de las prácticas por parte de los supervisores ha variado del control a la evaluación y de la evaluación a la reflexión en y sobre la acción a modo de acompañamiento y asesoramiento. Durante el módulo se abordarán dichos cambios, así como los aspectos y criterios a tener en cuenta para desplegar retroalimentaciones valiosas y efectivas.

Panel de discusión: «Futuro del rol de la supervisión en el siglo XXI. Desafíos y oportunidades»

A partir de la experiencia de expertos nacionales e internacionales, en este panel se dialogará acerca de los cambios que ha experimentado la función inspectiva a lo largo del tiempo para responder a las demandas de los sistemas educativos, de las necesidades sociales y de las conceptualizaciones y marcos teóricos predominantes de cada momento histórico. Particular-

mente, se abordarán las oportunidades y desafíos que deben enfrentar los roles inspectivos en el siglo XXI a partir de la ola de reformas educativas que se suceden a escala mundial, buscando transformar los sistemas educativos para responder a las demandas de una sociedad altamente compleja y globalizada.

Módulo 6. Principios y lineamientos sobre Educación Inclusiva y Derechos Humanos

Este módulo propone una aproximación conceptual referida a los derechos humanos y a la educación inclusiva en el marco del *Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024* de la ANEP, con énfasis en los documentos de la Transformación Curricular Integral (TCI). Se busca que los conceptos aquí trabajados sean también desarrollados de manera transversal en los diferentes módulos que componen la malla curricular del programa de formación. Este módulo incluye el marco normativo de protección de los derechos humanos, haciendo foco en los grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad y en las conceptualizaciones sobre el enfoque basado en los derechos humanos y el principio de igualdad o no discriminación.

Se entiende fundamental desarrollar aspectos vinculados a la convivencia en el ámbito educativo, a la resolución de conflictos, a la participación, a la educación inclusiva y a al aporte de algunas estrategias y herramientas para la gestión de la supervisión de los inspectores en los centros educativos, en clave de derechos humanos para garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa.

Módulo 7. Aprendizaje como foco para la gestión

El módulo invita a reflexionar acerca de la importancia que tienen los equipos inspectivos como líderes pedagógicos para potenciar el desarrollo de metodologías didácticas potentes, con el objetivo de lograr aprendizajes de calidad. Se presenta un recorrido de reflexión-acción acerca de diferentes estrategias metodológicas en diálogo permanente con la realidad concreta del centro y su contexto singular, con el objetivo de generar sinergia y potenciar comunidades de aprendizaje.

Módulo 8. Técnicas de supervisión educativa

Entre las técnicas de supervisión que los inspectores pueden llevar adelante, tanto en relación con disciplinas como con instituciones, este módulo propone profundizar en las tres más extendidas y las que resultan más efectivas —si son bien implementadas— para la mejora de los aprendizajes y la profesionalización continua de los equipos docentes y directivos. Las técnicas de supervisión que se abordarán son la visita, la entrevista y las reuniones.

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

Este módulo incluye un componente general común a los tres subsistemas y otro específico de cada uno. Este abordaje responde a que, a lo largo de las últimas décadas, los distintos subsistemas de la educación obligatoria han producido documentos abordando las funcio-



nes, objetivos y tareas de la inspección educativa. En el módulo se compartirán los numerosos avances que ha tenido el rol de la inspección en los últimos años, realizando un recorrido por la producción documental y normativa de los distintos subsistemas de la educación obligatoria.

Webinario: «Acercamiento a una perspectiva comparada del rol de la supervisión. Presentación de casos en el plano internacional»

Con el inicio del siglo XXI llega la necesidad de transformar los sistemas educativos para dar respuesta a una sociedad altamente compleja. Dicha transformación implica la necesaria redefinición de todos los roles vinculados a los centros educativos: docentes, directores y supervisores. En el panel, con presencia de expertos de América y Europa, se invita a reflexionar y analizar la función de la supervisión desde una perspectiva comparada.

Modalidad de la cursada

El Programa de Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP se desarrolla en modalidad virtual, sumando un encuentro presencial en uno de los módulos. En la instancia presencial habrá una conferencia y talleres a cargo de expertos nacionales e internacionales.

La cursada virtual se realiza a través de las plataformas digitales dispuestas por Ceibal. Los inspectores participantes contarán con tutorías de forma permanente para resolver tanto aspectos técnicos de la plataforma como aspectos específicos de cada uno de los módulos, acompañando y realizando el seguimiento de cada uno de los participantes.

El trabajo a distancia se organizará a partir de conferencias y talleres sincrónicos que privilegian el uso de videos, materiales de lectura y consignas de trabajo individuales y grupales y otras instancias asincrónicas también en plataforma.

Carga horaria

El curso tiene una carga horaria de **300** horas en total, que se corresponden con **20** créditos.²

Módulo / actividad	Carga horaria
Introducción al rol del inspector	15
Liderazgo educativo	15
Procesos de autoevaluación y mejora institucional	30
Gestión educativa orientada por datos para la toma de decisiones	30
Estrategias de retroalimentación para el acompañamiento educativo	45
Panel de discusión: «Futuro del rol de la supervisión en el siglo XXI. Desafíos y oportunidades»	5
Principios y lineamientos sobre Educación Inclusiva y Derechos Humanos	15
Aprendizaje como foco para la gestión: Aprendizaje por proyectos, interdisciplina y la coenseñanza	30
Técnicas de supervisión educativa.	45
Marco normativo	30
Webinario: «Acercamiento a una perspectiva comparada del rol de la supervisión. Presentación de casos en el plano internacional»	5
Tareas de evaluación (entregas intermedia y final)	35
	300

Esta carga horaria total de la formación implica instancias presenciales, sincrónicas virtuales, horas de trabajo en foros de la plataforma con tutores, horas dedicadas a la escritura de las tareas en plataforma y las horas dedicadas a las tareas de evaluación. La distribución de las horas totales es la siguiente:

- Jornadas presenciales y sincrónicas - 25%: Conferencias y paneles de discusión
- Horas de trabajo en plataforma - 75%: Trabajo tutorado (40%) y trabajo independiente (35%)

² Un crédito académico corresponde a 15 horas de trabajo del estudiante presencial y no presencial. «Se define el crédito como la unidad de medida del trabajo académico del estudiante que comprende: las horas de actividad presencial (horas de clase, trabajo asistido o actividad equivalente) y la estimación de horas de la actividad no presencial (horas de estudio, preparación e informes —trabajo asistido— horas de trabajo virtual y horas de producción) que insume cada unidad curricular» (Res. del CFE n.º 73, Acta n.º 46 de fecha 17/12/2019).



Con la excepción de los módulos 8 (Técnicas de supervisión educativa) y 9 (Sistema educativo uruguayo: marco normativo de la ANEP), los demás módulos serán presentados en instancias generales comunes a todos los subsistemas, contemplándose la especificidad de estos en las instancias de trabajo tutorado en cada subgrupo. Los módulos 8 y 9 se organizan, cada uno, en una instancia general común a todos los subsistemas (correspondiente a los aspectos generales que abarcan todos) y otra(s) por cada subsistema.

Evaluación

La evaluación será continua y de proceso. Se plantea que, durante el transcurso formativo, el cursante, independientemente de si reviste o no un cargo de Inspección, logre planificar el acompañamiento en el proceso de autoevaluación de un centro educativo concreto, posicionado como inspector, desde una perspectiva de la gestión institucional o desde la situación específica en relación con su especialidad (en función del tipo de cargo), jerarquizar áreas para la mejora, y definir acciones o líneas de trabajo al respecto.

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Evaluación de módulos 1 al 4 (entrega intermedia)

Cada participante debe entregar el diseño de una planificación del acompañamiento a un centro educativo. Dicha planificación debe incluir la promoción de un proceso de autoevaluación institucional y la selección —por parte de los miembros de la comunidad educativa— de posibles líneas para la mejora en el centro educativo.

Evaluación de módulos 5 al 9

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, de forma individual, un documento que evidencie el acompañamiento brindado a un centro educativo en su proceso de mejora institucional. Se espera que en la entrega final los cursantes integren los diferentes aspectos trabajados en el trayecto formativo y sean capaces de especificar cómo desde sus acciones se buscó incidir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La entrega final será evaluada 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»

Los docentes cursantes que no revistan el cargo de Inspección estarán autorizados al acceso a la información del centro seleccionado a efectos de cumplir con los requisitos de la evaluación establecida, debiendo presentar una solicitud de acuerdo con el siguiente protocolo:

1. La solicitud será presentada a la dirección del centro educativo seleccionado. Debe contener:

- a) Constancia del IPES de estar cursando y en condiciones de realizar la evaluación.
- b) Propuesta presentada como evaluación intermedia y calendario del curso, avalados por el coordinador del curso por el subsistema correspondiente.

2. Aceptación y declaración de conformidad de las siguientes condiciones:

- a) Los datos y resultados obtenidos deberán ser utilizados exclusivamente para los fines para los cuales fueron solicitados.
- b) El solicitante será responsable por los contenidos de su propuesta, debiendo responder personalmente por sus actos u omisiones en la medida que puedan perjudicar a la Institución, a los actores institucionales que lo conforman o a cualquier otra persona.
- c) Para el relevamiento de datos en centros educativos, se deberá coordinar previamente con la dirección escolar para no afectar las actividades de los mismos.
- d) El trabajo final deberá ser presentado a la Dirección del centro, junto con la devolución que realizan los tutores.
- e) En todos los casos deberá respetarse la normativa vigente en materia de Protección de Datos Personales. Específicamente se deberá tener presente lo dispuesto por la Ley 18331 de fecha 11/08/08, al efectuar el relevamiento de datos y su producto final, debiéndose recabar el consentimiento de los involucrados o de sus responsables legales (Artículos 9 y 13).
- f) La sola presentación de la solicitud implica la aceptación de las condiciones establecidas en el presente Protocolo.

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 1 al 4)
- tareas subidas a la plataforma (Módulos 5 al 9)
- participación en todos los foros de intercambio propuestos por los tutores
- aprobación de la entrega final



Certificación que se otorga

Formación en Gestión para Inspectores de la ANEP con una carga horaria total de 300 horas (20 créditos).

Actores involucrados

- **Dirección Sectorial de Planificación Educativa (DSPE) de Codicen:** Articula y desarrolla el diseño del Programa de Formación en Gestión de Inspectores de la ANEP (2023-2024) y su implementación a través de las Unidades de Gestión de Centros Educativos y de Desarrollo Profesional Docente.
- **Coordinación general del programa:** A cargo de un coordinador que trabaja desde la Unidad de Gestión de Centros Educativos. Coordina el trabajo de los docentes/especialistas a cargo de los diferentes módulos y el trabajo de los tutores, lidera el proceso de gestión académica y operativa del curso, de los contenidos, de la evaluación de los participantes y del curso por parte de todos los involucrados.
- **Equipo administrativo:** Sus tareas competen a su función administrativa dentro del IPES. Su cometido es atender los aspectos administrativo-burocráticos del curso: inscripciones, seguimiento de participantes, coordinación con responsable de CREA, actas, entre otros.
- **Administrador del curso en plataforma: IPES:** Encargado del diseño de aulas virtuales y del ingreso a la plataforma de los docentes responsables del curso y de los cursantes. A cargo de la jornada inicial de orientación a tutores sobre el funcionamiento de la plataforma CREA, CFE - IPES.
- **Apoyo a eventos: IPES:** Realizan la filmación y transmisión en directo de las conferencias brindadas por especialistas y la edición para que queden disponibles en la plataforma, así como la coordinación de encuentros virtuales sincrónicos de tutores y cursantes.
- **Tutores:** Acompañan y apoyan a los participantes durante el desarrollo del curso de formación. 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 presenciales y sincrónicas y se harán cargo de coordinar los talleres así como también del seguimiento de las actividades en plataforma y de la evaluación de las producciones finales. Los tutores debe participar en forma previa al ejercicio de su función de un curso teórico-práctico de tutoría que se llevará a cabo en el mes de junio de 2023.

Bibliografía

- Aguerrondo, I. y Sampredo, R. (2020). *La supervisión educativa en un mundo cambiante: bases para la redefinición del rol desde el marco AIE-UCA*. Kapelusz.
- Administración Nacional de Educación Pública [ANEP]. (2020). *Proyecto de Presupuesto y Plan de Desarrollo Educativo 2020-2024. Tomo 1*. <https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/setiembre/200910/TOMO%201%20MOTIVOS%20Presupuestoin2020-2024%20v12%20WEB.pdf>
- Anijovich, R. y Cappelletti, G. (2020) La retroalimentación formativa: Una oportunidad para mejorar los aprendizajes y la enseñanza. *Revista Docencia Universitaria*, 21(1),81-95.
- Aragay, X. (2018). *Reimaginando la educación. 21 claves para transformar la escuela*. Paidós.
- Chapman, C. (2006). *Improving schools through external intervention*. Continuum.
- Consejo de Formación en Educación [CFE]. (2015). Resolución n.º 77, Acta n.º 42 del 24 de noviembre de 2015. Protocolo para asignación de créditos a cursos o actividades de formación. ANEP.
- De Grauwe, A. (3-4 de julio 2008). *School supervision: a tool for standardization or for equity?* Simposio de IIEP Directions in educational planning, París, Francia.
- De León, V., Machado, P., Dos Santos, M. y Maffoni, M. (2022). *Las prácticas de supervisión del inspector con relación a las necesidades de maestros y profesores noveles: Hacia un acompañamiento más profundo* [Informe final de investigación]. REDI. <https://redi.anii.org.uy/jspui/handle/20.500.12381/605>
- Fajardo, E. (2019). La supervisión educativa en el contexto de los sistemas educativos latinoamericanos. *Revista Signos*, 40(1), 8-25. <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-0378.v40i1a2019.2089>
- Fullan, M., Rolheiser, C., Mascall, B. y Edge, K. (2004). Accomplishing Large Scale reform: A Tri-Level Proposition. En F. Hernández y I. F. Goodson (eds.). *Social Geographies of Educational Change* (pp. 1-13). Springer. <http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/6-%20Social%20Geographies%20of%20Educational%20Change.pdf>
- Galicia Mangas, F. J. (2019). La Inspección de Educación en la Unión Europea. *Aula*, 25, 129-146. <https://doi.org/10.14201/aula201925129146>
- Harf, R. y Azzerboni, D. R. (2022). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa. Un diálogo entre supervisores y directivos*. (1.ª ed. digital). Noveduc.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa [INEEd]. (2021). *Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2019-2020. Resumen Ejecutivo*. <https://www.ineed.edu.uy/images/ieeuy/2019-2020/Informe-estado-educacion-Uruguay-2019-2020-Resumen-ejecutivo.pdf>



- Levin, B. (2008). *How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level*. Harvard Education Press. doi 10.1007/s10833-010-9132-z
- McGhee, M. y Stark, M. (2021). Empowering teachers through instructional supervision: Using solution focused strategies in a leadership preparation program. *Journal of Educational Supervision*, 4(1), 43-67. <https://doi.org/10.31045/jes.4.1.5>
- Muñoz, G. (2018). *Estudio exploratorio sobre modelos internacionales de formación de directores y supervisores: un análisis en clave comparada*. IIPE - Unesco. https://panorama.oei.org.ar/_dev2/wp-content/uploads/2018/10/Informe-final-Gonzalo-Mu%C3%B1oz.pdf
- Nieto Gil, J. M. (2022). *Supervisión e inspección educativas. Evolución, funciones y estrategias*. Pirámide.
- Opertti, R. (2021). *La educación en tiempos de repienso planetario*. Fundación Itaú.
- Questa, M. (2023). *Esquemas de formación para superiores en el área educativa. Un estudio comparado. Informe Final*.
- Rodríguez Bravo, M., Alcalá Ibáñez, L., Miguel Pérez, V., Montero Alcaide, A. Camacho Prats, A., Galicia Mangas, J. y Tébar Cuesta, F. (2021). Marco para el buen desempeño de la inspección educativa. *Supervisión 21: revista de educación e inspección*, 62. <https://usie.es/supervision21/wp-content/uploads/sites/2/2021/11/RESEÑA-SUPER-21-OCTUBRE-21-No-62-MARCO-DESEMPEÑO-INSPECCION-VVAA-1.pdf>
- Ravela, P., Picaroni, B. y Loureiro, G. (2023). *Construir un vitral. El acompañamiento pedagógico como herramienta*. Grupo Magro Editores.
- Santiago, P., Ávalos, B., Burns, T., Morduchowicz, A. y Radinger, T. (2016). *OCDE Revisión de Recursos Educativos: Uruguay 2016*. OCDE. <https://www.ineed.edu.uy/images/publicaciones/informes/OCDE%20Revision%20de%20recursos%20educativos.pdf>
- Tulowitzki, P. (2019). Supporting instructional leadership and school improvement? Reflections on school supervision from a German perspective. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 571-581. <https://doi.org/10.1108/jea-03-2019-0040>