

EL PAPEL DE LA GESTIÓN, EL LIDERAZGO Y EL SEGUIMIENTO EN LA PRODUCCIÓN DE RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN DE LA PRIMERA INFANCIA

La importancia de un liderazgo y un seguimiento efectivos para una EPI de calidad

La evidencia reciente demuestra que la gestión, el liderazgo y el seguimiento efectivos son cruciales para brindar una educación de la primera infancia (EPI) de calidad.¹ Los buenos líderes y administradores impactan el aprendizaje, la salud y el bienestar de los niños a través de varios mecanismos clave: apoyo y motivación a los maestros de EPI, fomento de entornos de aprendizaje positivos y promoción de asociaciones sólidas con las familias. A su vez, el seguimiento brinda información crucial para la toma de decisiones a nivel de la escuela y del sistema y promueve la rendición de cuentas.

Sin embargo, las responsabilidades de liderazgo en EPI no están claramente definidas en muchos países de ingresos bajos y medianos (PIBM), un problema que se ve agravado por su naturaleza multidisciplinaria.² Con frecuencia, los docentes terminan asumiendo el papel de líderes a pesar de carecer de las calificaciones y la capacitación necesarias para hacerlo. La mayoría de los países de ingresos bajos y medianos carecen de la infraestructura “de arriba hacia abajo”, de capacitación en gestión, de los recursos operativos y las habilidades prácticas de administración y finanzas para ejecutar servicios de EPI eficientes y efectivos. En estos contextos, los mecanismos de seguimiento no suelen ser comunes ni sólidos.

Estrategias para promover la gestión y el liderazgo efectivos de EPI

Para mejorar la calidad de la educación de la primera infancia, los países pueden adoptar *estrategias que promuevan una buena gestión y liderazgo, políticas que apoyen una gestión eficaz, y realizar inversiones en sistemas de aseguramiento de la calidad.*

El presente es un resumen del capítulo *El papel de la gestión, el liderazgo y el seguimiento en la producción de resultados del aprendizaje de calidad en la educación de la primera infancia* escrito por Iram Siraj, Violeta Arancibia y Juan Baron, en Bendini, Magdalena, y Amanda E. Devercelli, editores. 2022. *Aprendizaje Inicial de Calidad: Alimentando el Potencial de los Niños y Niñas*. Human Development Perspectives. Washington, DC: Banco Mundial.

Buena gestión y liderazgo. Para promover una gestión eficaz, primero es necesario definir claramente los detalles de la función y las responsabilidades esperadas del líder de EPI. Dado el amplio conjunto de responsabilidades inherentes a este rol, los líderes de EPI requieren múltiples competencias, incluidas habilidades administrativas, pedagógicas y socioemocionales. La capacidad de planificar y administrar eficientemente la asignación de recursos es particularmente crucial, ya que la mayor parte del tiempo de un líder escolar está dedicado a estas tareas. También se necesita capacitación pedagógica para ayudar a los docentes a adaptar un plan de estudios, utilizar la evaluación de manera adecuada y apoyar las transiciones de los niños.³ Los líderes escolares también deben entender cómo equilibrar los desafíos de todo el sistema con los problemas locales para ayudar a fomentar asociaciones escolares y familiares positivas, que pueden proporcionar tanto apoyo financiero como responsabilidad externa.

Políticas para apoyar una gestión eficaz. Las políticas de gestión de EPI ayudan a mejorar la selección y preparación de los líderes de EPI. Estas políticas deben promover la contratación de líderes debidamente calificados, así como la existencia de oportunidades adecuadas para el desarrollo profesional que fomenten las capacidades necesarias para el trabajo, como el apoyo y la evaluación docente efectivos.

Aseguramiento de la calidad en la entrega de servicios y datos. Es esencial contar con mecanismos sólidos de seguimiento y rendición de cuentas para mejorar la calidad de la EPI. Esto implica el desarrollo de estándares integrales y localizados, el establecimiento de un sistema de garantía de calidad, el uso eficiente de datos para promover mecanismos de cumplimiento y el empoderamiento de los comités escolares. Estos mecanismos de monitoreo y rendición de cuentas brindan información importante sobre el funcionamiento de la escuela, el desempeño de los docentes y el aprendizaje de los niños en los diferentes niveles del sistema educativo.

Poner en práctica estrategias para permitir un liderazgo efectivo

Para apoyar la gestión de EPI y aumentar la eficacia de los líderes de EPI, los gobiernos pueden priorizar los siguientes tres pasos:

Diagnosticar. Es importante comprender las políticas actuales y la situación sobre el terreno a fin de identificar oportunidades para mejorar la calidad. Esto incluye tener una comprensión clara de cómo funcionan las instituciones, cómo los líderes escolares emplean su tiempo, qué programas de capacitación existen para los líderes escolares y cómo se utilizan la tecnología, las herramientas y los datos para monitorear y evaluar el desempeño.

Implementación. La implementación debe estar impulsada por dos factores: los datos de los diagnósticos y los objetivos del sistema que el país busca implementar. Los gobiernos también deben considerar la disponibilidad de fondos y un horizonte de tiempo para la implementación. Mejorar la calidad de la gestión y el liderazgo en los centros de EPI requiere una planificación para garantizar el apoyo político a las reformas, el establecimiento de normas, la evaluación y el seguimiento de la garantía de calidad, así como la formación tanto en gestión como en liderazgo educativo.

Monitorear. De la misma manera que los líderes escolares requieren funciones y responsabilidades claras, es crucial que la implementación de reformas esté respaldada por los recursos adecuados, la planificación y la corrección del camino. El monitoreo y la evaluación continuos son esenciales para mapear el progreso y mejorar los servicios. Si bien el proceso emprendido en cada país varía, el principal desafío es llevar a cabo un proceso de implementación riguroso que incluya la movilización de los recursos humanos, el financiamiento y la voluntad política necesarios.

Los líderes de EPI cumplen las funciones cruciales de administrar los centros, apoyar a los educadores e involucrarse con las familias. Reclutan educadores y personal, supervisan si los planes de estudios y los enfoques pedagógicos se implementan adecuadamente en el aula y brindan apoyo educativo. También toman decisiones clave sobre el entorno físico y los recursos

de una escuela, y sirven como vínculos importantes con las familias y la comunidad en general. En consecuencia, se deben desarrollar programas sólidos de formación de líderes de EPI, centrándose en el liderazgo, la gestión pedagógica y administrativa, y la coordinación con el resto del sistema educativo.

Referencias

- ¹ Bloom, N., Lemos, R. Sadun, R. y Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647-674; Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: A review of research; Fryer, Roland G., Levitt, Steven and List, John A. (2015). *Parental Incentives and Early Childhood Achievement: A Field Experiment in Chicago Heights*. Universidad Harvard: Cambridge, MA; Robinson, V.M.J. (2007). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Serie de Monografías ACEL.
- ² Adelman, M. y Barón, J. (2019). *School principals as effective leaders and managers: a critical piece of the learning puzzle*. Banco Mundial. Manuscrito inédito.
- ³ Bambrick-Santoyo, Paul. (2012). *Leverage Leadership: A Practical Guide to Building Exceptional Schools*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.