



CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DE LA
FUERZA DE TRABAJO
DE RHODE ISLAND

**PARA ADMINISTRADORES Y COORDINADORES
PEDAGÓGICOS DE LA PRIMERA INFANCIA**

Que trabajan con niños recién nacidos hasta los 8 años de edad y sus familias

ESTE DOCUMENTO ESTÁ DIRIGIDO A LAS PERSONAS QUE OCUPAN PUESTOS DE LIDERAZGO EN CENTROS DE CUIDADO INFANTIL, CASAS DE FAMILIA EN LAS QUE SE BRINDA CUIDADO INFANTIL Y ESCUELAS PÚBLICAS: TODOS LOS ADMINISTRADORES, COORDINADORES PEDAGÓGICOS Y DIRECTORES QUE TRABAJAN CON NIÑOS RECIÉN NACIDOS HASTA LOS 8 AÑOS DE EDAD Y SUS FAMILIAS.



TABLA DE CONTENIDOS

BIENVENIDO.....	2
DESCRIPCIÓN GENERAL Y PROPÓSITO.....	2
ORGANIZACIÓN.....	3
ANTECEDENTES Y PROCESO.....	4
APLICACIÓN DE ESTE DOCUMENTO EN UNA ESCUELA O PROGRAMA.....	4
DOMINIOS Y SUBDOMINIOS DE UN VISTAZO.....	6

Dominios

APÉNDICE A: Agradecimientos.....	46
APÉNDICE B: Glosario de términos.....	47
APÉNDICE C: Referencias y recursos.....	50

 Dominio 1: Liderazgo.....	7
 Dominio 2: Gestión del programa.....	13
 Dominio 3: Mejora continua de la calidad.....	18
 Dominio 4: Apoyo al personal.....	22
 Dominio 5: Asociaciones comunitarias.....	26
 Dominio 6: Participación de las familias.....	31
 Dominio 7: Desarrollo y aprendizaje.....	34
 Domain 8: Plan de estudios.....	38
 Domain 9: Evaluación de los niños.....	42

BIENVENIDO

Le damos la bienvenida a *Conocimientos y competencias de la fuerza de trabajo (WKC) para administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia de Rhode Island*. Este documento está dirigido a las personas que ocupan puestos de liderazgo en centros de cuidado infantil, casas de familia en las que se brinda cuidado infantil y escuelas públicas: todos los administradores, coordinadores pedagógicos y directores que trabajan con niños recién nacidos hasta los 8 años de edad y sus familias. Estos profesionales pueden utilizar los conocimientos y las competencias de la fuerza de trabajo (WKC) para diversos propósitos, tales como 1) motivar el desarrollo profesional individual, 2) respaldar el desarrollo de descripciones de los empleos y prácticas de contratación en los programas de la primera infancia y 3) guiar a los proveedores de educación superior y desarrollo profesional en el diseño de oportunidades para que los líderes que trabajan para la primera infancia adquieran los conocimientos y las habilidades definidas en este documento.

Esperamos que este documento lo ayude en su trabajo y le permita contribuir al perfeccionamiento continuo de este conjunto de competencias y conocimientos fundamentales a lo largo del tiempo.

DESCRIPCIÓN GENERAL Y PROPÓSITO

El liderazgo en la educación de la primera infancia resulta fundamental, especialmente debido a que las expectativas respecto de los programas de aprendizaje temprano son cada vez más altas. Los conocimientos y las habilidades de los líderes de los programas definen el entorno educativo y laboral. Los programas de la primera infancia eficaces tienen líderes capaces no solo de gestionar las operaciones diarias del programa, sino también de marcar el camino por el cual avanzarán los programas, las escuelas y la profesión.

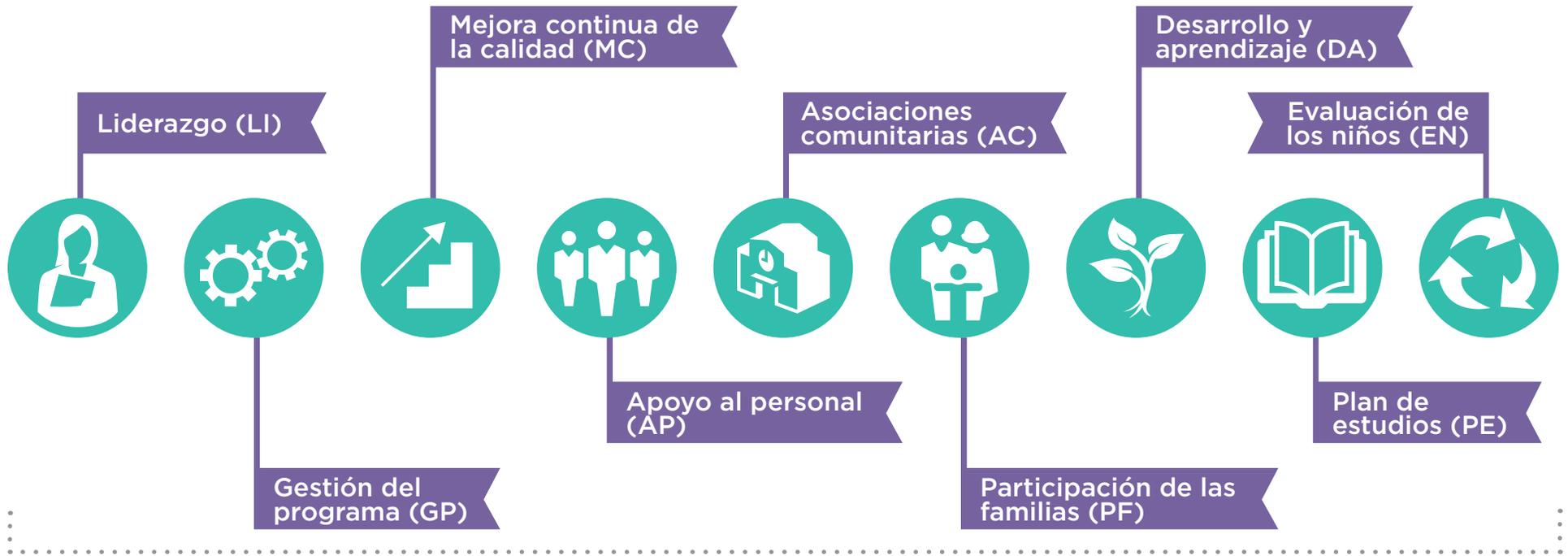
Rhode Island reconoce que los administradores y coordinadores pedagógicos necesitan recibir apoyo para adquirir los conocimientos y las habilidades contenidos en este marco. A fin de lograr una fuerza de trabajo eficaz para el liderazgo del programa o la escuela, los responsables de tomar decisiones en Rhode Island pueden utilizar estas competencias de diversas maneras y con diferentes partes interesadas. Esto incluye utilizar los WKC para lo siguiente:

- Evaluar las oportunidades de desarrollo profesional disponibles para mejorarlas y ampliarlas a fin de satisfacer de una mejor manera las necesidades de liderazgo.
- Ayudar a los directores, coordinadores pedagógicos y administradores a identificar tanto las áreas para mejorar como las áreas de habilidad y experiencia excepcionales y utilizar esta información para respaldar y elaborar planes de desarrollo profesional individualizados (IPDP).
- Brindar ayuda a los distritos y las organizaciones para la definición de las descripciones de los empleos con el fin de garantizar que cada escuela primaria y programa comunitario sea dirigido por un profesional capacitado y competente.
- Guiar a las instituciones de educación superior en la creación de programas de grado o certificados orientados a desarrollar estas competencias.
- Ayudar a que las familias comprendan el tipo de liderazgo que demuestra que un programa de aprendizaje temprano es de alta calidad.
- Servir como herramienta para promotores y legisladores en el desarrollo de iniciativas, el fortalecimiento de la comunicación y la asignación de fondos de acuerdo con prácticas que respalden a los profesionales de la primera infancia.



ORGANIZACIÓN

Los conocimientos y las competencias fundamentales para los administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia de Rhode Island están organizados en nueve áreas que responden a aspectos importantes de la profesión. Además, cada área contiene una serie de subáreas. Si bien en este documento las áreas se presentan por separado, todas están intrínsecamente relacionadas entre sí y son interdependientes. Están expresadas de manera que se puedan medir o comprobar. Las nueve áreas son las siguientes:



Los dominios están representados por estas series de iconos



ANTECEDENTES Y PROCESO

Como parte de la subvención del programa Race to the Top—Early Learning Challenge recibida en 2011, Rhode Island se comprometió a definir expectativas para varios puestos fundamentales en la educación de la primera infancia. *Conocimientos y competencias de la fuerza de trabajo para administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia de Rhode Island* constituye el quinto de los cinco marcos de WKC planificados por el estado. El estado ha elaborado marcos de WKC para educadores que brindan cuidado infantil en casas de familia, maestros de primera infancia y educadores de intervención temprana o educadores especiales de primera infancia, auxiliares docentes y miembros del cuerpo docente o personal de instituciones que ofrecen desarrollo profesional y educación superior. Estos marcos pueden descargarse del sitio web <http://ride.ri.gov>.

Como lo hizo con todas sus competencias fundamentales, inicialmente el estado de Rhode Island conceptualizó el marco que guiaría el desarrollo de las competencias. Comenzó por convenir un diseño inicial que diferenciaba las funciones de administrador y coordinador pedagógico y destacaba la manera en la que estas dos funciones se complementan entre sí. Luego, el estado consultó varios documentos nacionales y de otros estados para orientar el proceso de desarrollo. Este marco se elaboró sobre la base del *Code of Ethical Conduct and Statement of Commitment* (Código de conducta ética y declaración de compromiso), las *Standards for Early Childhood Professional Preparation* (Normas de formación profesional para la primera infancia) y las *2010 NAEYC Standards for Initial and Advanced Early Childhood Professional Preparation Programs* (Normas para programas de formación profesional inicial y avanzada para la primera infancia de 2010 de la NAEYC), desarrollados por la National Association for the Education of Young Children (NAEYC, Asociación Nacional para la Educación de Niños Pequeños). También se consultó el documento *Leading Pre-K-3 Learning Communities: Competencies for Effective Principal Practice* (Liderazgo en comunidades educativas de pre jardín de infantes a tercer grado: competencias para el desempeño eficaz de los directores), elaborado por la National Association of Elementary School Principals (Asociación Nacional de Directores de Escuelas Primarias). Además, otros documentos estatales sirvieron de guía para nuestro trabajo, particularmente las *The Georgia Early Care and Education Professional Development Competencies: Early Care and Education Professional* (Competencias de desarrollo profesional en educación y atención tempranas de Georgia para el profesional de atención y educación tempranas), junto con las *Core Competencies for Early Childhood and Youth Development Professionals* (Competencias fundamentales para profesionales del desarrollo de la primera infancia y la juventud) de Kansas y Misuri, las *Core Competencies for Early Education and Care and Out-of-School Time Educators* (Competencias fundamentales para profesionales de la educación temprana y educadores de cuidado

infantil y fuera de la escuela) de Massachusetts, las *Pennsylvania Core Knowledge Competencies for Early Childhood and School-Age Professionals* (Conocimientos y competencias fundamentales de Pensilvania para educadores de la primera infancia y niños en edad escolar), las *Core Knowledge and Core Competencies for Early Care and Education Professionals* (Conocimientos y competencias fundamentales

Aplicación de este documento en una escuela o programa

Durante el desarrollo de este documento, el equipo tuvo en cuenta que posiblemente cada programa divida las responsabilidades de los miembros de su personal de manera diferente. Los directores de escuelas públicas pueden tener deberes diferentes de los directores de programas de cuidado infantil. Los directores de programas de cuidado infantil tienen deberes diferentes de acuerdo con el tamaño de su programa. Los proveedores de cuidado infantil en casas de familia a menudo deben encargarse tanto de la dirección administrativa como de la dirección educativa de su programa.

El objetivo de este documento es definir los conocimientos y las habilidades necesarios para un liderazgo eficaz. Ninguna escuela o programa define sus funciones de liderazgo exactamente de la misma manera. Por lo tanto, los líderes de escuelas y programas de la primera infancia deberán analizar específicamente cómo su conjunto único de responsabilidades puede mejorarse y reforzarse con las competencias que aquí se describen. Según la estructura del programa, se puede esperar que los líderes posean algunos de los indicadores definidos en la columna referida a los administradores y también algunos de los indicadores detallados en la columna destinada a los coordinadores pedagógicos. Por ejemplo, es posible que una escuela divida algunas de estas expectativas entre los directores y los vicedirectores. Quizás un proveedor de cuidado infantil en casas de familia trabaje como único prestador de un programa y, por lo tanto, no necesite utilizar muchas de las prácticas de contratación o supervisión que se describen en este documento. Se recomienda que los usuarios de este documento analicen en forma crítica su propia función y cómo este documento se aplica en su caso.





ANTECEDENTES Y PROCESO *(continuación)*

para profesionales de atención y educación tempranas) de Virginia Occidental y las Wisconsin Core Competencies for Professionals Working with Young Children and Their Families (Competencias fundamentales de Wisconsin para profesionales que trabajan con niños pequeños y sus familias) de Wisconsin Early Childhood Collaborating Partners (2014).

Rhode Island redactó este documento mediante un proceso colaborativo en el que participaron asesores y expertos locales y nacionales. A fin de realizar el primer borrador de este marco, el Rhode Island Department of Education (Departamento de Educación de Rhode Island) trabajó en conjunto con personal del Rhode Island Department of Health (Departamento de Salud de Rhode Island), Rhode Island College, University of Rhode Island y el Center for Early Learning Professionals (Centro para Profesionales del Aprendizaje Infantil) recientemente creado por el estado. Posteriormente, para sacar provecho de la experiencia del Education Development Center (Centro para el Desarrollo de la Educación), se envió un borrador a un panel de revisión de expertos. Luego de una nueva revisión, el borrador se puso a disposición del público a fin de reunir comentarios de administradores, coordinadores pedagógicos y maestros de todo el estado. Después de someterse a opinión del público, el documento se modificó para responder a las observaciones recibidas. Este documento final representa el trabajo colectivo y la pericia de diferentes personas de todo el estado y de todo el país.

El objetivo de este documento no es tratar los conocimientos básicos de los profesionales de desarrollo y aprendizaje temprano ni de los profesionales que trabajan con niños pequeños. En cambio, la intención del equipo que lo desarrolló fue resaltar las habilidades y los conocimientos más avanzados. Para desempeñarse con un alto grado de eficiencia, los administradores y coordinadores pedagógicos deben demostrar un nivel de habilidades que supere las capacidades básicas. Por ello, en este documento se articulan esas competencias de alta calidad. Independientemente de si los administradores o coordinadores pedagógicos califican sus propias habilidades como superiores o inferiores a las que aquí se describen, los WKC se pueden utilizar como punto de partida para identificar el siguiente paso en su desarrollo profesional.

COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DE RHODE ISLAND PARA ADMINISTRADORES Y COORDINADORES PEDAGÓGICOS DE LA PRIMERA INFANCIA



Liderazgo (LI)

- LI 1:** Promover el profesionalismo
- LI 2:** Definir una visión, una misión y un plan estratégico
- LI 3:** Facilitar la colaboración en la toma de decisiones
- LI 4:** Crear un ambiente laboral positivo
- LI 5:** Abogar por los niños, las familias y la fuerza de trabajo



Gestión del programa (GP)

- GP 1:** Crear sistemas de comunicación interna eficaz
- GP 2:** Implementar prácticas de gestión fiscal sólida
- GP 3:** Desarrollar estructuras, políticas y procedimientos organizacionales
- GP 4:** Mantener las instalaciones y los equipos



Mejora continua de la calidad (MC)

- MC 1:** Llevar adelante iniciativas para mejorar el programa
- MC 2:** Promover la toma de decisiones basada en la evidencia
- MC 3:** Gestionar el cambio organizacional



Apoyo al personal (AP)

- AP 1:** Seleccionar, contratar, retener y orientar al personal
- AP 2:** Supervisar al personal y promover el desarrollo profesional
- AP 3:** Evaluar el desempeño



Asociaciones comunitarias (AC)

- AC 1:** Desarrollar sistemas de comunicación externa y marketing
- AC 2:** Brindar ayuda y colaboración a los socios comunitarios
- AC 3:** Poner en contacto a los niños y sus familias con los servicios comunitarios
- AC 4:** Garantizar buenas transiciones y la continuidad del aprendizaje



Participación de las familias (PF)

- PF 1:** Fomentar las relaciones respetuosas con las familias
- PF 2:** Promover la participación de las familias en la toma de decisiones



Desarrollo y aprendizaje (DA)

- DA 1:** Apoyar el desarrollo de los niños en todas las áreas
- DA 2:** Coordinar apoyos internos y externos para los niños
- DA 3:** Brindar apoyo a los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades



Plan de estudios (PE)

- PE 1:** Desarrollar un marco curricular significativo
- PE 2:** Apoyar la aplicación del plan de estudios



Evaluación de los niños (EN)

- EN 1:** Desarrollar sistemas eficaces para la evaluación de los niños
- EN 2:** Apoyar prácticas de evaluación adecuadas al desarrollo
- EN 3:** Comunicar los resultados de las evaluaciones



LIDERAZGO

El liderazgo en la educación de la primera infancia resulta fundamental, especialmente debido a que han aumentado las exigencias de rendición de cuentas para los programas y las expectativas para los administradores. El liderazgo, es decir, la capacidad de motivar a las personas para que trabajen juntas en pos de alcanzar una meta importante, exige una serie de habilidades esenciales. Se espera que los administradores y coordinadores pedagógicos de los programas de la primera infancia de Rhode Island se desempeñen como líderes de sus programas demostrando **profesionalismo**, definiendo una **visión y misión** para sus programas, facilitando la **colaboración en la toma de decisiones** y cultivando un **ambiente laboral positivo** para su personal. También se espera que promuevan el acceso a los programas de la primera infancia de alta calidad **abogando** por los niños, sus familias y la fuerza de trabajo. A medida que el área de la primera infancia se profesionaliza cada vez más, las capacidades de liderazgo de quienes toman las decisiones en los programas deben ampliarse para satisfacer estas mayores responsabilidades.

- LI 1: Promover el profesionalismo
- LI 2: Definir una visión, una misión y un plan estratégico
- LI 3: Facilitar la colaboración en la toma de decisiones
- LI 4: Crear un ambiente laboral positivo
- LI 5: Abogar por los niños, las familias y la fuerza de trabajo



¹ Goffin, Stacie G. (2013), "Building Capacity through an Early Education Leadership Academy." Center on Enhancing Early Learning Outcomes (CEELO).



LIDERAZGO

Administradores

LI 1: Promover el profesionalismo

- › Desarrollar un código de conducta ética o utilizar uno ya establecido para comunicar las expectativas profesionales y fortalecer el profesionalismo en todo el programa.
- › Demostrar una conducta profesional en consonancia con las directrices profesionales.
- › Expresar la importancia del profesionalismo del personal dentro y fuera del programa.
- › Desarrollar e implementar políticas específicas según el sitio en relación con la confidencialidad, el conflicto de intereses, la vestimenta y el comportamiento, la resolución de conflictos y la protección de los denunciantes.

Ejemplos de la competencia LI 1: promover el profesionalismo

- › Trata al personal, las familias y los niños de manera profesional y apropiada.
- › Apoya las oportunidades de aprendizaje profesional continuo y el progreso para todos los maestros y miembros del personal.
- › Pertenece a una organización profesional adecuada y participa activamente en ella.



Coordinadores pedagógicos

- › Demostrar con el ejemplo las expectativas profesionales del programa en las interacciones diarias con el personal docente.
- › Guiar, capacitar y asesorar al personal docente para promover el profesionalismo.
- › Evaluar las suposiciones, los valores, las creencias y las prácticas personales que guían la mejora del aprendizaje del estudiante y alentar a los demás a que hagan lo mismo.
- › Cuestionar respetuosamente y trabajar para cambiar las suposiciones y creencias que afectan de manera negativa a los estudiantes y los entornos educativos.

- › Promueve una cultura del profesionalismo en la comunicación con el personal docente y las familias.
- › Apoya los mecanismos de aprendizaje profesional y certificación continuos para maestros y otros miembros del personal.
- › Demuestra la capacidad de ser un profesional reflexivo y aplicar prácticas de reflexión en la colaboración con el personal docente a fin de mejorar los resultados para los niños y sus familias.
- › Demuestra que comprende y aplica el código de conducta y actúa como modelo.
- › Promueve el cumplimiento de las normas éticas en el lugar de trabajo.
- › Demuestra interés por el desarrollo profesional y participa en actividades para cultivar sus propias capacidades de liderazgo.
- › Pertenece a una organización profesional adecuada y participa activamente en ella.



LIDERAZGO

Administradores

Coordinadores pedagógicos

LI 2: Definir una visión, una misión y un plan estratégico

- › Trabajar con partes interesadas internas y externas clave para definir una visión, una misión y metas educativas que tengan en cuenta las necesidades de la comunidad y se ajusten a las investigaciones actuales, como también a las normas estatales y nacionales.
- › Garantizar que la visión, la misión y las metas educativas reflejen la teoría y las investigaciones pertinentes.
- › Desarrollar un plan estratégico que incluya las prioridades programáticas, los recursos disponibles y un cronograma para su aplicación.

- › Brindar oportunidades para que el personal docente contribuya a la visión y misión del programa.
- › Apoyar al personal docente en la comprensión y aplicación de la visión, la misión y las metas educativas del programa.

Ejemplos de la competencia LI 2: definir una visión, una misión y un plan estratégico

- › Trabaja en colaboración con el coordinador pedagógico, el personal docente y las familias para incorporar sus comentarios a la visión, la misión y las metas educativas del programa.

- › Trabaja en colaboración con la administración para que el personal docente participe en la aplicación de la visión, la misión y las metas educativas del programa.





LIDERAZGO

Administradores

Coordinadores pedagógicos

LI 3: Facilitar la colaboración en la toma de decisiones

- › Saber cómo utilizar una variedad de estrategias para la toma de decisiones apropiadas (p. ej., unilateral, consultiva, colaborativa, delegada) según el contexto de la situación.
- › Buscar perspectivas y puntos de vista alternativos sobre diferentes temas a fin de tomar decisiones informadas integradoras.
- › Trabajar en colaboración con las entidades gubernamentales existentes para generar ideas nuevas, perfeccionar prácticas obsoletas y promover el consenso.
- › Buscar oportunidades para reconocer la experiencia del personal y distribuir la autoridad de liderazgo.

- › Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones con el personal docente cuando corresponda.
- › Proporcionar información al administrador a fin de facilitar la toma de decisiones más informadas.

Ejemplos de la competencia LI 3: facilitar la colaboración en la toma de decisiones

- › Comparte la responsabilidad de desarrollar la agenda y dirigir las reuniones de personal.
- › Organiza reuniones de personal centradas, relevantes y estimulantes.
- › Define y comunica con claridad los objetivos y resultados a los colaboradores internos y externos.
- › Involucra al personal y a otras partes interesadas en las decisiones que los afectan directamente.

- › Comparte la responsabilidad de desarrollar la agenda y dirigir las reuniones del equipo.
- › Hace que participen los miembros del personal docente, las familias y los niños con un interés genuino en la colaboración para los debates, la toma de decisiones y la resolución de problemas.





LIDERAZGO

Administradores

Coordinadores pedagógicos

LI 4: Crear un ambiente laboral positivo

- › Desarrollar políticas para promover condiciones de trabajo positivas que fomenten el respeto mutuo, la confianza, la cooperación, la colaboración, la competencia y el bienestar.
- › Establecer, mantener y promover relaciones de respeto, confianza, confidencialidad, colaboración y cooperación con sus colegas y los demás miembros del personal y entre ellos.
- › Evaluar periódicamente las actitudes de trabajo del personal en relación con el compañerismo, la toma de decisiones, el flujo de trabajo, el entorno físico y el apoyo del supervisor a fin de mejorar la calidad de la vida laboral.
- › Crear una cultura organizacional que tenga en cuenta y valore las diferencias individuales y la diversidad de opiniones e ideas.
- › Demostrar la capacidad para tratar de manera proactiva los problemas que surjan, como también para manejar y resolver conflictos.
- › Brindar orientación, asesoramiento y capacitación a otros administradores y miembros del personal respecto de la resolución de conflictos entre el personal, los niños y las familias.

Ejemplos de la competencia LI 4: crear un ambiente laboral positivo

- › Expresa habitualmente un reconocimiento verdadero de los miembros del personal y su trabajo.
- › Lleva a cabo una evaluación del entorno organizacional, comparte los resultados con el personal y elabora un plan de acción para aplicar las recomendaciones.
- › Resuelve conflictos de manera profesional y oportuna.

- › Establecer, mantener y promover relaciones de respeto, confianza, confidencialidad, colaboración y cooperación con los demás miembros del personal docente y entre ellos.

- › Expresa habitualmente un reconocimiento de los miembros del personal docente y su trabajo.
- › Resuelve los conflictos con los miembros del personal docente y entre ellos de manera profesional y oportuna.
- › Utiliza estrategias y recursos para reconocer, prevenir y resolver conflictos entre los miembros del personal docente.





LIDERAZGO

Administradores

Coordinadores pedagógicos

LI 5: Abogar por los niños, las familias y la fuerza de trabajo

- ▶ Trabajar para asegurar que las políticas y leyes estatales y locales garanticen la equidad y el acceso a la educación de la primera infancia de alta calidad para todos los niños.
- ▶ Utilizar las investigaciones actuales, la teoría y los recursos relacionados con la educación de la primera infancia como un vehículo para promover el cambio de políticas.
- ▶ Alentar al personal a desempeñar funciones de promoción en organizaciones locales y estatales.
- ▶ Emplear deliberadamente una serie de estrategias para promover asuntos importantes para la profesión.
- ▶ Actuar como representante y vocero de la educación de la primera infancia.
- ▶ Generar y estimular un cambio que influya positivamente en los resultados para los niños, las familias y la profesión.
- ▶ Promover la distribución equitativa de los recursos para respaldar los servicios de la primera infancia.
- ▶ Comprender los intereses tanto comunes como divergentes de las partes interesadas en la primera infancia y el impacto que las propuestas de cambio tienen en ellos.
- ▶ Reconocer y aprovechar oportunidades para promover las cuestiones relativas a la educación de la primera infancia y lograr una solución en los procesos colaborativos de toma de decisiones.

Ejemplos de la competencia LI 5: abogar por los niños, las familias y la fuerza de trabajo

- ▶ Trabaja con otros administradores de la primera infancia de la comunidad para lograr paridad de sueldos y beneficios entre los profesionales de la primera infancia que trabajan en ambientes comunitarios y los que trabajan en ambientes escolares.
- ▶ Utiliza los medios de comunicación para dar a conocer las fortalezas y necesidades del programa a los colaboradores externos.
- ▶ Colabora con socios comunitarios para aprovechar y asignar recursos a las iniciativas que se aplican en toda la comunidad.
- ▶ Trabaja con el personal docente y el administrador para desarrollar “historias de éxito” del programa.
- ▶ Utiliza datos para desarrollar estrategias de comunicación y mensajes para la comunidad.





GESTIÓN DEL PROGRAMA

La eficacia de los programas de la primera infancia depende de la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Los administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia deben desarrollar y utilizar sistemas de **comunicación interna** eficaz que fomenten la colaboración entre el personal y las familias, además de implementar prácticas de **gestión fiscal** sólida que utilicen los recursos federales, estatales y locales de manera acertada. Los administradores y coordinadores pedagógicos desarrollan e implementan **políticas y procedimientos** que respaldan la misión, la visión y las metas educativas del programa en cumplimiento de las leyes federales, estatales y locales. Asimismo, se encargan del **mantenimiento de las instalaciones** para impulsar el aprendizaje y proporcionar entornos seguros y cómodos para los niños, las familias y el personal.

- GP 1: Crear sistemas de comunicación interna eficaz
- GP 2: Implementar prácticas de gestión fiscal sólida
- GP 3: Desarrollar estructuras, políticas y procedimientos organizacionales
- GP 4: Mantener las instalaciones y los equipos





GESTIÓN DEL PROGRAMA

Administradores

Coordinadores pedagógicos

GP 1: Crear sistemas de comunicación interna eficaz

- › Comunicar y apoyar la visión, la misión y las metas educativas del programa y garantizar que el personal conozca y comprenda su relación con las operaciones del programa.
- › Desarrollar sistemas internos que permitan la comunicación abierta y respetuosa entre el personal, las familias, la junta y los grupos asesores.
- › Demostrar habilidades de comunicación eficaz y el uso de diferentes estrategias y formas de comunicación con las distintas partes interesadas que respeten sus diversas capacidades lingüísticas y de alfabetización.
- › Mantener la confidencialidad en la comunicación con todas las partes interesadas.
- › Garantizar el desarrollo profesional del personal y las familias en cuanto a los principios y las estrategias para una comunicación eficaz.
- › Demostrar con el ejemplo la comunicación interpersonal directa y respetuosa.

Ejemplos de la competencia GP 1: crear sistemas de comunicación interna eficaz

- › Solicita habitualmente la opinión de los demás para reforzar la claridad en la comunicación oral y escrita.
- › Demuestra habilidades de escucha activa, interés, curiosidad y preocupación por los demás.
- › Hace que participen adultos y niños con un interés genuino en la colaboración para los debates, la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- › Ofrece diferentes vías de comunicación a las familias, incluidos los medios escritos, electrónicos y por teléfono.
- › Solicita una traducción cuando es necesaria para garantizar una comunicación clara.
- › Establece un protocolo de comunicación para diferentes tipos de problemas y ayuda al personal a comprender las expectativas relacionadas con este.
- › Se asegura de que el programa conserve un archivo electrónico o impreso de las comunicaciones internas importantes.

- › Aplicar habilidades de interacción eficaces que amplíen y mejoren la comunicación con el personal docente.
- › Apoyar el protocolo de comunicación del programa.
- › Trabajar para reducir al mínimo la falta de comunicación entre los miembros del personal docente.
- › Mantener la confidencialidad al comunicar información delicada al personal docente y las familias.

- › Solicita habitualmente la opinión de los demás para reforzar la claridad en la comunicación oral y escrita.
- › Demuestra habilidades de escucha activa, interés, curiosidad y preocupación por los demás.
- › Hace que participen adultos y niños con un interés genuino en la colaboración para los debates, la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- › Facilita, coordina y apoya la comunicación entre el personal docente, los niños y las familias.
- › Utiliza múltiples estrategias de comunicación con el personal docente, incluidas las conversaciones en persona.





GESTIÓN DEL PROGRAMA

Administradores

Coordinadores pedagógicos

GP 2: Implementar prácticas de gestión fiscal sólida

- ▶ Elaborar y poner en práctica un plan financiero para el programa que utiliza las buenas prácticas, conceptos y herramientas comerciales.
- ▶ Contribuir al desarrollo de un presupuesto operativo anual sobre la base de los ingresos previstos que esté diseñado para alcanzar las metas del programa.
- ▶ Entender cómo ajustar la matrícula, las cuotas, los recursos y las pautas de contratación de personal para mantenerse dentro del presupuesto del programa.
- ▶ Comprender cómo acceder a fondos públicos y privados adicionales a nivel federal, estatal y local para garantizar que las iniciativas del programa tengan la financiación necesaria.
- ▶ Entregar informes financieros a las partes interesadas pertinentes de manera periódica.
- ▶ Aplicar prácticas contables establecidas para llevar los registros fiscales (p. ej., balances, conciliaciones bancarias).
- ▶ Realizar anualmente un examen financiero o una auditoría independientes y utilizar los resultados para fortalecer el sistema de gestión financiera del programa.
- ▶ Colaborar con el personal, las familias y otras partes interesadas para desarrollar objetivos financieros a corto y largo plazo que se correspondan con la visión y la misión del programa.

- ▶ Entender cómo el presupuesto del programa afecta las decisiones en torno a la contratación de personal, los equipos y los materiales.
- ▶ Apoyar una buena gestión presupuestaria a nivel organizacional llevando un inventario exacto de los recursos educativos de los salones de clases.
- ▶ Conocer las fuentes de financiación del programa para los servicios de educación y garantizar que se cumplan todas las exigencias de presentación de informes.

Ejemplos de la competencia GP 2: implementar prácticas de gestión fiscal sólida

- ▶ Lleva a cabo actividades para obtener los recursos necesarios para el programa, lo que incluye campañas de recaudación de fondos, donaciones, subvenciones, contribuciones en especie, trabajo voluntario y colaboraciones con organizaciones comunitarias.
- ▶ Desarrolla un plan de remuneración y gestiona la nómina del programa concienzudamente.
- ▶ Contrata un seguro para el programa que incluya cobertura para los niños, el personal, los voluntarios y los visitantes, como también un seguro sobre la propiedad y de responsabilidad profesional. Comunica el alcance de la cobertura al personal y las familias.
- ▶ Emplea de manera apropiada los programas de reembolso como el programa federal Child and Adult Care Food Program (Programa de Alimentos para el Cuidado de Niños y Adultos).
- ▶ Examina y analiza los ingresos y gastos mensuales para determinar el flujo de efectivo y establecer el punto de equilibrio para el año fiscal.
- ▶ Tiene un plan razonable para garantizar que la escala salarial sea justa y equitativa según la educación, experiencia y formación especializada.
- ▶ Ofrece coordinación y apoyo al administrador brindándole opiniones, ideas y asistencia para la obtención de recursos aplicando un enfoque de equipo.
- ▶ Junto con el administrador, comunica estructuras y procesos fiscales al personal docente cuando corresponde.
- ▶ Garantiza la aplicación de buenas prácticas de gestión de los recursos.





GESTIÓN DEL PROGRAMA

Administradores

Coordinadores pedagógicos

GP 3: Desarrollar estructuras, políticas y procedimientos organizacionales

- › Garantizar que todas las políticas y procedimientos cumplan con las leyes federales, estatales y locales y sean coherentes con las normas profesionales.
- › Supervisar las prácticas del programa para garantizar que las políticas y procedimientos cumplan con las leyes federales, estatales y locales y se apliquen de manera coherente y uniforme.
- › Desarrollar políticas y procedimientos internos que promuevan la visión, la misión y las metas educativas del programa para las áreas clave como las de personal, participación de las familias, gestión financiera, salud y seguridad, tecnología, emergencias y gestión del riesgo.
- › Tener en cuenta las sugerencias de las partes interesadas clave como las familias, las juntas asesoras y el personal del programa para el desarrollo de políticas.
- › Revisar y actualizar periódicamente las políticas y los procedimientos para garantizar que brinden apoyo a los niños, las familias y el personal en pos de alcanzar los objetivos del programa y los resultados deseados.
- › Analizar la estructura organizacional del programa y garantizar que se ajuste a su visión y misión.

- › Asistir al administrador en el control y la evaluación de las políticas y los procedimientos.
- › Explicar las políticas y los procedimientos del programa al personal docente según sea necesario.
- › Apoyar, supervisar y brindar comentarios a los miembros del personal docente para garantizar que apliquen las políticas y los procedimientos según lo previsto.

Ejemplos de la competencia GP 3: desarrollar estructuras, políticas y procedimientos organizacionales

- › Desarrolla políticas y procedimientos que reflejan las mejores prácticas y garantizan que el programa cumpla con los siguientes tipos de leyes, reglamentaciones y normas federales, estatales y locales:
 - Pautas para la participación de las familias en la educación de sus hijos, incluidos los planes de educación individualizados (IEP), los planes de servicios individualizados para la familia (IFSP) y otros planes individualizados para los niños.
 - Políticas y procedimientos de mantenimiento de registros para asegurar la exactitud, puntualidad y confidencialidad.
 - Un plan de gestión de riesgos que promueva la seguridad en los ambientes interiores y exteriores, la prevención de lesiones y medidas de acción ante accidentes.
 - Un plan de preparación para emergencias.
 - Pautas para promover la salud y la nutrición, lo que incluye el control de la vacunación al día y exámenes de salud para los niños.
 - Procedimientos para la compra y el uso de equipos y materiales.
 - Políticas de personal que detallen las expectativas profesionales, las pautas de contratación de personal, las licencias por enfermedad y motivos personales, y los procedimientos de reclamo.

- › Trabaja en colaboración con el administrador para comunicar al personal docente todas las estructuras, políticas y procedimientos organizacionales correspondientes.
- › Apoya al personal docente en la aplicación de todas las políticas y procedimientos correspondientes.





GESTIÓN DEL PROGRAMA

Administradores

GP 4: Mantener las instalaciones y los equipos

- › Conceptualizar y articular una visión para un entorno de aprendizaje de alta calidad para los niños y un ambiente laboral de calidad para el personal.
- › Crear un sistema para implementar un plan de mantenimiento de las instalaciones que garantice el cumplimiento de las reglamentaciones estatales y locales y permita solucionar de manera oportuna los problemas que surjan.
- › Aplicar prácticas de prevención de riesgos y lesiones tanto dentro como fuera de las instalaciones.
- › Garantizar que el plan de las instalaciones contemple la aplicación de una infraestructura sólida para la tecnología de la información que incluya actualizaciones periódicas o el reemplazo de equipos y software.

Ejemplos de la competencia GP 4: mantener las instalaciones y los equipos

- › Ofrece un espacio adecuado para que el personal docente se reúna, planifique los planes de estudio, organice los recursos didácticos y guarde sus pertenencias.
- › Proporciona un espacio, equipos y materiales adecuados para las rutinas de cuidado personal.
- › Se asegura de que el interior y el exterior de las instalaciones sean accesibles y estéticamente agradables, ofrezcan comodidad y seguridad e infundan orgullo.
- › Establece rutinas de apertura y cierre de las instalaciones.
- › Dedicar el espacio y los recursos financieros necesarios a las reuniones de personal, la capacitación de adultos, la participación de los padres y la administración.
- › Mantiene un fondo para el edificio.
- › Se mantiene al tanto de las reglamentaciones vigentes que rigen la administración de las instalaciones.
- › Conoce y lleva a cabo los procesos municipales para resolver problemas y mejorar las instalaciones.

Coordinadores pedagógicos

- › Garantizar que el entorno de aprendizaje tenga una estética agradable y sea propicio para el aprendizaje mediante el control, el mantenimiento y la mejora de los entornos de aprendizaje interiores y exteriores.
- › Garantizar que el personal docente esté al tanto de las políticas y los procedimientos relacionados con las instalaciones y la forma de comunicar los problemas.
- › Controlar el entorno de enseñanza y aprendizaje para identificar y eliminar peligros.
- › Llevar a cabo evaluaciones del entorno para determinar cómo mejorar los entornos de aprendizaje.

- › Genera ambientes familiares utilizando los tableros de anuncios, las estanterías y los espacios para guardar pertenencias.
- › Controla periódicamente los entornos de aprendizaje internos y externos (tanto las instalaciones como los equipos) por cuestiones de salud y seguridad.





MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Los programas de la primera infancia eficaces no son estáticos sino que, por el contrario, requieren una evaluación constante y el uso de los datos obtenidos para identificar las fortalezas del programa y las áreas que deben mejorarse. Para ello, los administradores primero deben establecer metas para el programa y un proceso para evaluar su cumplimiento. Esto requiere que los administradores y coordinadores pedagógicos lleven adelante iniciativas de **mejora del programa** en las que participen diferentes partes interesadas a fin de marcar el camino y ofrecer recomendaciones para corregir el rumbo. Los líderes de los programas aplican la **toma de decisiones basada en la evidencia** para fijar metas y tomar medidas de acción para alcanzarlas. Finalmente, los líderes reconocen que el cambio lleva tiempo y que a menudo no sigue una trayectoria lineal. El liderazgo eficaz de un programa requiere habilidad para **gestionar el cambio organizacional** y comprender el impacto del proceso de cambio.

MC 1: Llevar adelante iniciativas para mejorar el programa

MC 2: Promover la toma de decisiones basada en la evidencia

MC 3: Gestionar el cambio organizacional





MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Administradores

Coordinadores pedagógicos

MC 1: Llevar adelante iniciativas para mejorar el programa

- › Dirigir el diseño y la implementación de un sistema de planificación de la mejora continua de la calidad.
- › Promover normas de la organización para la introspección a nivel individual y organizacional.
- › Involucrar a diversas partes interesadas en un proceso colaborativo de toma de decisiones a fin de analizar los datos internos y externos, explorar nuevas estrategias e innovaciones y desarrollar un plan para todo el programa que incluya metas, objetivos y planes de acción.
- › Garantizar la concordancia entre la visión, la misión y las metas educativas del programa.
- › Evaluar las fortalezas y los puntos positivos, los factores contextuales y las limitaciones del programa al fijar sus metas y objetivos.
- › Proporcionar recursos y apoyo para alcanzar las metas y los objetivos del programa.
- › Evaluar el progreso hacia el logro de las metas del programa y corregir el rumbo según sea necesario.
- › Dar a conocer los resultados positivos que se obtendrán con las medidas de mejora de la calidad.
- › Comparar el progreso a lo largo del tiempo y aplicar la toma de decisiones basada en los datos para identificar las tendencias.

- › Fomentar entre los miembros del personal docente una cultura de mejora continua de la calidad a fin de maximizar los resultados para los niños.
- › Reconocer la importancia del proceso de planificación de la mejora del programa y participar aportando datos.
- › Brindar ayuda para el análisis de los datos internos y externos relativos a los servicios educativos y aportar ideas para mejorar el programa.
- › Anunciar el plan de mejora del programa al personal docente e indicarle su función de brindar apoyo para alcanzar las metas del programa.
- › Llevar a cabo actividades basadas en el plan de mejora del programa para garantizar la mejora continua de los servicios educativos.

Ejemplos de la competencia MC 1: llevar adelante iniciativas para mejorar el programa

- › Se asegura de que haya consenso respecto de las metas del programa.
- › Mantiene un equilibrio entre la libertad de las personas para tomar decisiones y las metas generales y la visión de la organización.
- › Incluye a representantes del personal docente como miembros de los grupos interesados.
- › Elabora un presupuesto que asigna recursos suficientes para alcanzar las metas y los objetivos.

- › Ayuda a que el personal docente comprenda cómo sus tareas de recopilación y aplicación de datos respaldan el plan para todo el programa.



MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Administradores

Coordinadores pedagógicos

MC 2: Promover la toma de decisiones basada en la evidencia

- › Mantenerse al tanto de las investigaciones, normas profesionales y políticas educativas y utilizar esta información para medir la eficacia del programa.
- › Usar y actualizar en forma periódica herramientas y métodos de evaluación aceptados por profesionales para reunir datos y analizarlos a fin de evaluar el desempeño y la eficacia del programa.
- › Utilizar los conocimientos de los integrantes del programa y la comunidad de manera conjunta con la evidencia empírica a fin de tomar decisiones.
- › Vincular la toma de decisiones y su justificación a las partes interesadas pertinentes.
- › Presentar un análisis de los datos a las partes interesadas correspondientes para establecer las fortalezas y necesidades y definir el rumbo del programa.
- › Capacitar al personal en la metodología de evaluación del programa, lo que incluye cómo interpretar, organizar y presentar los datos para respaldar la toma de decisiones acertadas.

- › Brindar apoyo y colaboración para los procesos de toma de decisiones basada en la evidencia respecto de todos los aspectos de los servicios educativos.
- › Analizar con el personal docente los resultados de las evaluaciones del programa y evaluar la aplicación de cambios programáticos, por ejemplo, en los horarios, los grupos o los nuevos equipos, según sea necesario.
- › Examinar con el personal docente los resultados de los datos totales de la evaluación a fin de considerar la aplicación de cambios en todo el programa como, por ejemplo, la adopción de prácticas de enseñanza diferentes, la incorporación de un plan de estudios complementario y la elaboración de planes de desarrollo profesional.

Ejemplos de la competencia MC 2: promover la toma de decisiones basada en la evidencia

- › Recoge datos de las familias y los grupos comunitarios.

- › Proporciona capacitación y apoyo permanente al personal docente para garantizar una recolección de datos de calidad.
- › Incorpora los debates actuales respecto de la importancia de la calidad de los datos y cómo estos se utilizan para tomar decisiones en todos los niveles de la organización.
- › Demuestra con el ejemplo cómo utilizar los datos para tomar decisiones.





MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Administradores

Coordinadores pedagógicos

MC 3: Gestionar el cambio organizacional

- › Adoptar el cambio como una característica esencial de una organización próspera y dinámica.
- › Fomentar una cultura de mejora continua de la calidad a fin de maximizar los resultados para los niños.
- › Comprender la naturaleza del cambio individual y organizacional, incluidos los modelos de cambio, el papel de la cultura organizacional y el liderazgo en el proceso de cambio, y cómo el cambio afecta a las partes interesadas.
- › Desarrollar una teoría del cambio para el programa y un conjunto de estrategias para impulsar la aceptación, superar los obstáculos, establecer acciones medibles para mejorar y manejar el ritmo general y el cronograma del proceso de cambio.
- › Fomentar un contexto de investigación en el lugar de trabajo que promueva el uso de datos a fin de ofrecer ideas para el cambio y la mejora.

Ejemplos de la competencia MC 3: gestionar el cambio organizacional

- › Utiliza estrategias de investigación positivas y reflexivas para identificar la necesidad de cambio.
- › Ayuda a que el personal entienda que el cambio organizacional no puede producirse sin cambios individuales.
- › Idea un plan ambicioso pero viable destinado a mejorar la calidad de los servicios para los niños y sus familias.
- › Ayuda a estructurar el proceso de cambio sobre la base de pasos pequeños y factibles.
- › Informa periódicamente sobre el progreso de los planes aplicados en todo el programa y sobre cómo se utilizan los datos para modificarlos según sea necesario.
- › Genera una cultura en la que se cultiva, apoya y celebra la apertura al cambio.
- › Identifica la gama completa de posturas respecto del cambio (desde los “defensores” hasta los “opositores”) y sabe cómo trabajar con todos los grupos mientras el programa se encuentra en proceso de mejora continua.
- › Ayuda a que los miembros del personal reconozcan los cambios pequeños y grandes que mejoran la calidad de los servicios educativos para los niños y sus familias.

- › Describir la teoría del cambio de la organización a los miembros del personal docente y aplicar estrategias para que participen en el proceso de mejora continua de la calidad.
- › Ayudar a que los miembros del personal docente comprendan sus reacciones personales frente al cambio y trabajen para profundizar su aceptación.
- › Ayudar a que los miembros del personal docente reconozcan los cambios pequeños y grandes que mejoran la calidad de los servicios educativos para los niños y sus familias.

- › Demuestra con el ejemplo cómo utilizar la toma de decisiones basada en los datos para mejorar las prácticas.
- › Demuestra con el ejemplo la apertura a nuevas ideas.
- › Proporciona actualizaciones periódicas al personal docente en relación con el progreso del plan aplicado en todo el programa.
- › Refuerza los esfuerzos del personal docente y celebra sus éxitos en cuanto a la mejora del programa.





APOYO AL PERSONAL

Los líderes de los programas de la primera infancia deben tener la habilidad de guiar el crecimiento y desarrollo de los niños pequeños **y** fomentar el crecimiento y desarrollo de los estudiantes adultos. Son responsables de garantizar que el personal se mantenga informado, reciba apoyo y rinda cuentas de acuerdo con estándares de alta calidad. Los líderes también se aseguran de que el programa, la agencia general o el distrito escolar apliquen políticas y procedimientos que aporten mejores prácticas en recursos humanos, permitan que el personal se sienta respaldado en sus funciones, atraigan nuevo personal calificado y contribuyan a la retención de los mejores educadores.

Los sistemas de apoyo al personal promueven una cultura del trabajo positiva que valora el efecto que las idiosincrasias, los conocimientos y las habilidades tienen en la labor diaria. Garantizar la eficacia de los sistemas de **supervisión, mentoría y desarrollo profesional** define el estilo, la cultura, las expectativas y los estándares para el desempeño y el comportamiento de todo el personal. Esto incluye lo siguiente:

- › Seleccionar y contratar personal calificado.
- › Garantizar que al momento de la contratación se les comunique a los miembros del personal la expectativa de que crezcan y mejoren sus conocimientos y habilidades para trabajar con niños pequeños y sus familias.
- › Propiciar una buena transición para los miembros del personal cuando se los incorpora al programa o se los transfiere a otro puesto de trabajo dentro de este.
- › Generar una cultura que fomente la mejora y el aprendizaje continuos para el personal y los niños.
- › Brindar oportunidades de desarrollo profesional y práctica de seguimiento específicos al personal docente de modo que pueda aprender completamente nuevas habilidades y ponerlas en práctica con el tiempo.
- › Llevar adelante un proceso de **evaluación del personal** que garantice que el personal cumpla con las expectativas establecidas por el programa, lo que incluye aplicar prácticas que promuevan el aprendizaje y desarrollo de los niños.
- › Hacer que el personal rinda cuentas de acuerdo con estándares rigurosos en los que la **evaluación del personal** periódica y de alta calidad garantiza que cumpla con las expectativas establecidas por el programa, lo que incluye realizar lo necesario para promover el aprendizaje y desarrollo de los niños.

AP 1: Seleccionar, contratar, retener y orientar al personal

AP 2: Supervisar al personal y promover el desarrollo profesional

AP 3: Evaluar el desempeño





APOYO AL PERSONAL

Administradores

Coordinadores pedagógicos

AP 1: Seleccionar, contratar, retener y orientar al personal

- › Formular por escrito políticas de búsqueda, selección y contratación de nuevo personal en consonancia con la visión, la misión y las metas educativas del programa y de conformidad con las normas y exigencias del estado.
- › Desarrollar para cada puesto del programa una descripción detallada del empleo que defina las cualificaciones requeridas y las responsabilidades del puesto.
- › Garantizar que las políticas de selección y contratación, y las descripciones de los empleos contemplen la necesidad de incorporar personal con experiencias lingüísticas y culturales diversas, como también con conocimientos para trabajar con niños con discapacidades.
- › Buscar y contratar personas que apoyen la visión del programa, cumplan sus metas generales y presten sus servicios con eficacia a los niños y las familias que participan en él.
- › Desarrollar y poner en práctica un plan orientativo para todos los nuevos miembros del personal, voluntarios y pasantes.
- › Desarrollar e implementar políticas que incluyan un plan de sucesión del liderazgo y guíen la transición del personal (entre diferentes puestos y para abandonar el programa).
- › Desarrollar e implementar un plan de retención del personal.

- › Colaborar con el administrador para dar su opinión sobre las descripciones y evaluaciones de los empleos.
- › Ayudar a detectar posibles candidatos para puestos docentes.
- › Apoyar y poner en práctica el proceso orientativo para los nuevos miembros del personal docente, voluntarios y pasantes.
- › Registrar los problemas de recursos humanos que puedan surgir.

Ejemplos de la competencia AP 1: seleccionar, contratar, retener y orientar al personal

- › Busca y contrata personal que apoya la visión del programa, cumple sus metas generales y presta sus servicios con eficacia a los niños y las familias que participan en él.
- › Les da la bienvenida públicamente a los nuevos miembros del personal y los presenta a los demás (p. ej., envía anuncios por correo electrónico).
- › Realiza entrevistas finales a quienes dejan el programa para identificar las áreas de fortaleza y debilidad, y utiliza esa información para fortalecer la organización.
- › Brinda al personal oportunidades para formar parte de la organización (p. ej., para participar en los equipos de contratación o en la elaboración o actualización de manuales de procedimientos).
- › Implementa un plan orientativo por etapas.
- › Asigna un mentor o tutor a los nuevos miembros del personal docente.
- › Lleva adelante un plan de transición del personal para evitar interrupciones en la enseñanza de los niños.

- › Encuentra formas de reconocer los aportes del personal docente al programa.
- › Recibe y orienta a los nuevos miembros del personal docente, y les brinda comentarios concretos sobre su desempeño y el desarrollo de nuevos objetivos de crecimiento profesional.
- › Ofrece al administrador su opinión respecto de la selección y capacitación.
- › Ayuda a las personas que ocupan puestos administrativos a entender las necesidades del programa educativo y articula las expectativas fijadas para el nuevo personal docente.





APOYO AL PERSONAL

Administradores

Coordinadores pedagógicos

AP 2: Supervisar al personal y promover el desarrollo profesional

- › Establecer un entorno positivo en la organización que fomente la reflexión y estimule el aprendizaje colaborativo, individual y grupal.
- › Formular por escrito políticas, cronogramas y protocolos como parte de un sistema para la supervisión del personal y el desarrollo profesional continuos.
- › Implementar un plan de supervisión individualizado adaptado a la etapa profesional, la experiencia, el nivel de conocimientos, el estilo de aprendizaje, los intereses y las aspiraciones profesionales de cada persona.
- › Trabajar con cada miembro del personal para elaborar un plan de desarrollo profesional individualizado con metas específicas a fin de mejorar el desempeño y fomentar el compromiso con la profesión.
- › Garantizar que las oportunidades de desarrollo profesional estén en consonancia con la visión y las metas educativas del programa y los WKC apropiados, como también que estas oportunidades respondan a las metas y los planes individualizados.
- › Evaluar el impacto del desarrollo profesional.
- › Aplicar los principios de aprendizaje de los adultos y supervisión reflexiva al trabajar con el personal.
- › Tratar los problemas de desempeño de manera proactiva y oportuna.

- › Proporcionar o poner a disposición una variedad de estrategias y prácticas eficaces para promover un sistema de apoyo del personal docente o la formación de equipos unidos.
- › Trabajar con el personal docente para elaborar un plan de desarrollo profesional individualizado con metas específicas a fin de mejorar el desempeño y fomentar el compromiso con la profesión.
- › Proporcionar de manera continua comentarios fundados en los datos y relacionados con los conocimientos y las habilidades del personal docente que permitan ampliar sus habilidades profesionales y a la vez mejorar la calidad del entorno del salón de clases, la aplicación del plan de estudios y los resultados de los niños.
- › Identificar, en colaboración con el personal docente, oportunidades de desarrollo profesional que contemplen las metas individuales de desarrollo profesional y que estén en consonancia con los WKC, la visión y las metas educativas del programa.
- › Aplicar los principios de aprendizaje de los adultos al trabajar con el personal docente.
- › Utilizar grabaciones de video, fotografía digital y otras tecnologías para respaldar la supervisión, las mentorías y el desarrollo profesional.
- › Medir el progreso del personal docente hacia el cumplimiento de las metas de la organización a través del apoyo y la supervisión constantes.

Ejemplos de la competencia AP 2: supervisar al personal y promover el desarrollo profesional

- › Brinda oportunidades de entrenamiento para desarrollar la capacidad de adoptar temperamentos, habilidades y comportamientos profesionales específicos.
- › Destina el tiempo suficiente y emplea los recursos necesarios para aplicar métodos eficaces de desarrollo profesional.
- › Solicita la opinión de los miembros del personal al revisar el plan de supervisión, mentoría y desarrollo profesional continuos para el personal docente.
- › Demuestra con el ejemplo el entusiasmo por aprender prácticas nuevas y mejorar los resultados de los niños.
- › Infunde un espíritu de aprendizaje permanente demostrando con el ejemplo la participación activa en el desarrollo profesional.
- › Estructura los horarios de trabajo y proporciona los recursos y la capacitación necesarios para promover una comunidad de aprendizaje profesional en la que el personal desarrolle conocimientos y habilidades en forma conjunta.
- › Proporciona tiempo libre y recursos a los miembros del personal para que se reúnan y aprendan juntos como una comunidad de aprendizaje profesional.
- › Ofrece sus opiniones al personal docente de manera continua, lo que incluye reconocimientos y comentarios constructivos.
- › Utiliza grabaciones de video, fotografía digital y otras tecnologías para respaldar la supervisión, las mentorías y el desarrollo profesional.

- › Ofrece oportunidades de mentorías para aumentar la capacidad profesional de la persona, lo que tiene como resultado una mayor eficacia profesional.
- › Estimula al personal docente y brinda oportunidades de trabajo conjunto para resolver problemas de enseñanza.
- › Ayuda al personal docente a elaborar planes de desarrollo profesional para satisfacer tanto las necesidades organizacionales como las individuales (p. ej., se reúne periódicamente con cada miembro del personal docente para asegurarse de que el desarrollo profesional satisfaga sus necesidades).
- › Utiliza las metas de la organización y los planes de desarrollo profesional individualizados para ayudar al personal docente a identificar una variedad de oportunidades de desarrollo profesional de acuerdo con sus metas e intereses personales.
- › Ofrece una serie de oportunidades de desarrollo profesional que se corresponden con las diferentes necesidades del personal docente.
- › Proporciona apoyo para la aplicación de nuevas prácticas de enseñanza y la incorporación de nuevas prácticas al repertorio de estrategias de enseñanza de los maestros.
- › Genera tiempo suficiente para que los equipos educativos se reúnan y aprendan unos de otros a fin de implementar el plan de estudios.





APOYO AL PERSONAL

Administradores

AP 3: Evaluar el desempeño

- › Formular por escrito políticas, cronogramas y protocolos como parte de un sistema de evaluación continua del desempeño.
- › Trabajar con cada miembro del personal para desarrollar metas de desempeño específicas y métodos para documentar su consecución.
- › Llevar a cabo de manera continua evaluaciones formativas del desempeño del personal sobre la base de observaciones, criterios significativos y expectativas de desempeño claras.
- › Tratar los problemas de desempeño de manera oportuna y aplicar un plan correctivo de prueba de ser necesario.

Ejemplos de la competencia AP 3: evaluar el desempeño

- › Lleva a cabo una evaluación exhaustiva del desempeño de todo el personal administrativo, para lo cual solicita las opiniones de los compañeros, las personas supervisadas, las familias y miembros de la junta, según corresponda.
- › Le solicita a un equipo conformado por miembros del personal que revise el plan de análisis y evaluación del personal cada año.
- › Identifica oportunidades de desarrollo profesional para los miembros del personal (subordinados directos) a fin de mejorar sus habilidades de evaluación del personal (p. ej., dar y recibir opiniones).
- › Ayuda a que personal comprenda cómo los indicadores del proceso de análisis y evaluación responden a los valores y las metas de la organización.
- › Proporciona comentarios individuales en forma oral y escrita como parte de la evaluación del desempeño.
- › Reconoce públicamente las fortalezas y puntos positivos del personal y elogia sus esfuerzos por mejorar y obtener mejores resultados para los niños.

Coordinadores pedagógicos

- › Desarrollar y llevar adelante un proceso de análisis y evaluación que incluya una autoevaluación individual y los comentarios de un supervisor de acuerdo con múltiples medidas del desempeño (p. ej., observación formal, evaluación de la participación de la familia, comentarios de los compañeros).
- › Garantizar que la evaluación del desempeño se relacione con la descripción del empleo de la persona, se base en el desempeño, incluya una reunión formal entre el supervisor y el miembro del personal, se lleve a cabo por lo menos una vez al año, dé lugar a un IPDP anual y proporcione resultados que sirvan como base para el plan de desarrollo profesional anual del programa.
- › Llevar a cabo evaluaciones del desempeño de acuerdo con criterios significativos y expectativas de desempeño claras para el personal docente, los voluntarios y los maestros en formación previa al inicio de sus funciones.

- › Demuestra con el ejemplo formas eficaces de dar y recibir comentarios en forma periódica.
- › Visita periódicamente los salones de clases para realizar observaciones (es decir, no solo durante la visita de evaluación anual).





ASOCIACIONES COMUNITARIAS

Las comunidades en las que funcionan programas de aprendizaje temprano se benefician enormemente cuando los niños y las familias reciben un buen servicio y, a la vez, los programas de aprendizaje temprano se benefician de las comunidades comprometidas. La creación de asociaciones comunitarias es un aspecto importante del trabajo de administradores y coordinadores pedagógicos. Los administradores y coordinadores pedagógicos deben ser capaces de dar a conocer su programa utilizando estrategias enérgicas de **comunicación externa y relaciones públicas**. Los administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia saben que no trabajan de manera aislada. En cambio, comprenden el contexto de la comunidad y que **colaborar con los socios comunitarios para conseguir las metas del programa y de la comunidad en general** beneficia a los niños y sus familias, como también lo hace **conocer los intereses y las necesidades de la comunidad y contribuir a satisfacerlos**. Reconocen la oportunidad de convertirse en un pilar de su comunidad y no trabajan aislados de ella.

Los administradores y coordinadores pedagógicos entienden que las asociaciones comunitarias significan mejores servicios para los niños. Poseen los conocimientos y las habilidades para **poner en contacto a los niños y sus familias con los servicios comunitarios** y utilizan las asociaciones comunitarias para garantizar transiciones firmes y **la continuidad del aprendizaje y el desarrollo de los niños** a medida que avanzan en la mejora de los programas para niños desde el nacimiento hasta los 8 años de edad.

- AC 1: Desarrollar sistemas de comunicación externa y marketing
- AC 2: Brindar ayuda y colaboración a los socios comunitarios
- AC 3: Poner en contacto a los niños y sus familias con los servicios comunitarios
- AC 4: Garantizar buenas transiciones y la continuidad del aprendizaje





ASOCIACIONES COMUNITARIAS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

AC 1: Desarrollar sistemas de comunicación externa y marketing

- › Demostrar un alto nivel de habilidades para la comunicación oral, escrita y digital.
- › Tener en cuenta que la comunicación externa requiere diferentes estilos de comunicación y respeto por la diversidad cultural y lingüística.
- › Dar a conocer y promocionar el programa mediante una variedad de mecanismos, por ejemplo, los siguientes:
 - comunicados de prensa,
 - publicidades,
 - redes sociales,
 - eventos comunitarios y reuniones y
 - eventos organizados por el programa.
- › Comunicar los datos de desempeño a la comunidad al menos una vez al año.
- › Garantizar que el plan de manejo de emergencias del programa contemple la comunicación en caso de crisis.

Ejemplos de la competencia AC 1: desarrollar sistemas de comunicación externa y marketing

- › Desarrolla e implementa un plan de marketing del programa que define y afirma su imagen.
- › Publica un informe anual.
- › Genera un clima agradable en el programa para recibir a las partes interesadas externas e internas.
- › Desarrolla un proceso y rutinas para las visitas al lugar de partes interesadas como funcionarios públicos, familias y miembros de otras instituciones.

- › Compartir con el administrador la responsabilidad de comunicar información relativa a los servicios de educación.
- › Entender y comunicar el plan de manejo de emergencias y el plan de comunicación en caso de crisis del programa al personal docente y las familias.

- › Está dispuesto a ofrecer a la comunidad información relativa a los servicios educativos del programa.
- › Ofrece al personal docente y las familias información sobre el plan de manejo de emergencias y el plan de comunicación en caso de crisis del programa.





ASOCIACIONES COMUNITARIAS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

AC 2: Brindar ayuda y colaboración a los socios comunitarios

- › Desarrollar e implementar políticas del programa diseñadas para facilitar las relaciones de colaboración con las organizaciones comunitarias.
 - › Establecer relaciones con organizaciones comunitarias que den lugar a acuerdos formales e informales en consonancia con las metas del programa y mejoren su calidad.
 - › Medir periódicamente el progreso en el establecimiento de asociaciones comunitarias eficaces.
 - › Incorporar una evaluación de las colaboraciones externas al proceso de autoevaluación.
 - › Contribuir a la comunidad en la que funciona el programa participando en eventos comunitarios y compartiendo el conocimiento, la experiencia y los recursos del programa con la comunidad en general.
- › Identificar posibles asociaciones comunitarias que respondan a las metas del programa en relación con los servicios educativos.
 - › Coordinar con el administrador y las organizaciones comunitarias para mejorar la calidad de los programas educativos.
 - › Participar en eventos comunitarios y apoyar y alentar al personal docente para que haga lo mismo.

Ejemplos de la competencia AC 2: brindar ayuda y colaboración a los socios comunitarios

- › Distribuye los fondos para maximizar los recursos compartidos con los colaboradores y socios comunitarios.
 - › Desarrolla planes de transición compartida con programas externos.
 - › Se desempeña como miembro de la junta o en consejos asesores del gobierno local o de organizaciones civiles a fin de concientizar sobre la importancia de la educación temprana y los servicios de apoyo a las familias.
 - › Establece relaciones con los equipos de primeros auxilios de modo que el programa esté listo para aplicar los planes de emergencia cuando sea necesario.
- › Asiste al administrador en el desarrollo de un “mapa” de puntos positivos y necesidades de la comunidad.
 - › Lleva adelante reuniones en el lugar con las partes interesadas externas a fin de generar un sentido de responsabilidad compartida por el aprendizaje y desarrollo de los niños.





ASOCIACIONES COMUNITARIAS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

AC 3: Poner en contacto a los niños y sus familias con los servicios comunitarios

- › Desarrollar e implementar procedimientos para identificar las necesidades y poner en contacto a las familias con los servicios médicos, sociales, de salud mental y de bienestar educativo apropiados.
- › Aumentar el acceso de los niños a las oportunidades de aprendizaje extendido fuera de la escuela y de aprendizaje durante el verano.
- › Brindar ayuda y respaldo a las familias para que establezcan conexiones con apoyos formales e informales, lo que incluye ayudarlas a que se conecten entre sí.

- › Brindar apoyo al personal docente para que utilice de forma rutinaria recursos comunitarios que mejoren las actividades de aprendizaje.
- › Demostrar habilidad para poner en contacto a los niños y las familias con los servicios médicos, sociales, de salud mental y de bienestar educativo apropiados y permitir que el personal docente haga lo mismo.

Ejemplos de la competencia AC 3: poner en contacto a los niños y sus familias con los servicios comunitarios

- › Trabaja con agencias comunitarias para ofrecer información y servicios en la lengua materna de las familias que los reciben.
- › Desarrolla relaciones y sistemas de derivación con las agencias para brindar apoyo a los niños y las familias que atraviesan situaciones traumáticas.
- › Brinda ayuda y respaldo a las familias para que establezcan conexiones con las oportunidades de aprendizaje extendido fuera de la escuela o de aprendizaje durante el verano.

- › Elabora un directorio de recursos comunitarios para el personal docente y las familias sobre la base de las necesidades de los niños y las familias, como también según la eficacia de los servicios.





ASOCIACIONES COMUNITARIAS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

AC 4: Garantizar buenas transiciones y la continuidad del aprendizaje

- › Comprender la importancia de la continuidad en el proceso de aprendizaje temprano como un componente esencial de la preparación escolar.
- › Trabajar con la comunidad para definir una visión, desarrollar políticas y dar forma a los servicios de la primera infancia a fin de garantizar la integración, comunicación y coherencia entre el programa y el hogar, las escuelas, las actividades después de la escuela y otras organizaciones relacionadas con los niños y sus familias.
- › Utilizar los datos individuales recopilados a lo largo del tiempo para evaluar el progreso de los niños a medida que pasan de un entorno al siguiente y determinar estrategias para mejorar la adecuación de su aprendizaje.
- › Aplicar políticas de manera conjunta con los socios comunitarios y educativos en pos de facilitar una buena transición para los niños y sus familias y garantizar la continuidad del aprendizaje y desarrollo de los niños.

- › Comunicar y transmitir con eficacia al personal docente las investigaciones actuales y la información acerca de las prácticas de preparación escolar y transición.
- › Brindar apoyo al personal docente para determinar e implementar estrategias eficaces de preparación escolar y transición para los niños en forma individualizada y grupal.

Ejemplos de la competencia AC 4: garantizar buenas transiciones y la continuidad del aprendizaje

- › Familiariza a los niños y sus familias con los ambientes en los que harán la transición.
- › Se comunica con otros ambientes en los que participa el niño, como también con los ambientes en los que participó anteriormente o participará en el futuro, para proporcionarles información y colaborar con la planificación.
- › Permite que las familias participen en la planificación de la transición de los niños a otros programas.
- › Permite que el personal docente participe en el desarrollo de planes de transición adaptados a las necesidades de aprendizaje específicas de cada niño.
- › Evalúa las necesidades de traducción de idiomas de las familias a medida que se aproxima la transición.

PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS



Los administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia comprenden el papel que juegan miembros de la familia en la vida de los niños, como también la importancia de asociarse con las familias en lo relativo a la educación de sus hijos. Dado que las relaciones con las familias son fundamentales para su participación, **generar una cultura que apoye las relaciones respetuosas, recíprocas y responsables con las familias** es algo que los administradores y coordinadores pedagógicos deben ser capaces de lograr. Entienden que la participación de las familias se produce en el salón de clases y se aseguran de que así sea **brindándole apoyo a los maestros que trabajan con ellas**. Entablar estas relaciones implica una constante reflexión sobre lo que es o no eficaz para lograr la participación de las familias y estar dispuesto a mejorar continuamente en esta área. Además de establecer relaciones, los administradores comprenden y valoran la importancia de **promover la participación de las familias en la toma de decisiones para todo el programa**.

PF 1: Fomentar relaciones de respeto con las familias

PF 2: Promover la participación de las familias en la toma de decisiones





PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

PF 1: Fomentar relaciones de respeto con las familias

- › Establecer y comunicar a los demás una filosofía del programa que articule claramente la participación de las familias como un componente esencial de los valores fundamentales del programa.
 - › Desarrollar sistemas que fomenten la comunicación respetuosa y eficaz entre el programa y las familias.
 - › Medir de manera periódica el progreso hacia la consecución de las metas de participación de las familias.
 - › Actuar como modelo y mentor para otras personas en el desarrollo de relaciones positivas con las familias demostrando respeto por cada una en relación con las diferencias en cuanto a sus fortalezas, composición, estilo de vida, expectativas, valores, religiones, costumbres, tradiciones, prácticas de crianza de los hijos e idioma.
 - › Garantizar que las diversas culturas de las familias se tengan en cuenta para las propuestas, los materiales, la agrupación del personal con los niños, la preparación escolar y las estrategias de transición fluida del programa.
 - › Evaluar y analizar la eficacia de las estrategias para la participación de las familias.
- › Comunicar a los demás una filosofía del programa que articule con claridad la participación de las familias como un componente esencial de los valores fundamentales del programa.
 - › Actuar como modelo y mentor para otras personas en el desarrollo de relaciones positivas con las familias demostrando respeto por cada una en relación con las diferencias en cuanto a sus fortalezas, composición, estilo de vida, expectativas, valores, religiones, costumbres, tradiciones, prácticas de crianza de los hijos e idioma.
 - › Entablar con las familias una comunicación recíproca periódica, intencionada y significativa.
 - › Garantizar que la comunicación entre el personal docente y las familias sea continua, apropiada y respetuosa de la diversidad cultural y lingüística.
 - › Desarrollar un entorno acogedor y un sentido de pertenencia, y cultivar una responsabilidad compartida por el crecimiento, aprendizaje y desarrollo de los niños.
 - › Ayudar al personal docente a identificar las fortalezas de las familias y satisfacer las necesidades que se relacionen con el aprendizaje y desarrollo de sus hijos.
 - › Ayudar al personal docente a identificar y superar los obstáculos para la comunicación eficaz con la familia.
 - › Elaborar y actualizar periódicamente documentos escritos relativos a la participación de las familias.
 - › Garantizar que el personal docente proporcione entornos de clase que reflejen las diversas culturas de las familias.
 - › Asistir al personal docente en la planificación de una serie de oportunidades de participación para las familias.

Ejemplos de la competencia PF 1: fomentar relaciones de respeto con las familias

- › Demuestra con el ejemplo que las familias son miembros esenciales del equipo de liderazgo de la escuela.
- › Designa un espacio agradable y propicio donde las familias pueden encontrarse y reunirse con los maestros.
- › Se asegura de que las descripciones de los empleos incluyan las responsabilidades, los conocimientos y las competencias que necesita el personal para entablar relaciones respetuosas, recíprocas y responsables con las familias.
- › Alienta a los miembros del personal docente a que realicen visitas a los hogares.
- › Capacita al personal docente en la competencia cultural y los enfoques centrados en la familia para ayudar a garantizar que las visitas a los hogares tengan una intensidad y una duración adecuadas.





PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

PF 2: Promover la participación de las familias en la toma de decisiones

- › Tener en cuenta que las familias pueden contribuir a la toma de decisiones y brindarles oportunidades para que participen formal e informalmente en el desarrollo, la gestión y la evaluación de los servicios y las políticas del programa, según corresponda.
- › Permitir que las familias participen en la evaluación de la eficacia de las actividades e iniciativas para su participación y utilizar sus opiniones para motivar las prácticas del programa y la planificación estratégica continua.
- › Medir periódicamente la participación de las familias en la toma de decisiones para todo el programa.
- › Colaborar formal e informalmente con las familias y el personal docente para compartir observaciones, describir los logros de los niños y utilizar estas conversaciones para resolver inquietudes respecto de ciertos niños, como también a fin de planificar para ellos de manera individual y en grupos.
- › Ofrecer a las familias oportunidades de toma de decisiones para todo el programa y alentar al personal docente a que haga lo mismo.
- › Brindar apoyo a las familias en su papel de educadores de sus hijos y responsables de la toma de decisiones que los afectan.
- › Utilizar las opiniones de las familias para motivar las prácticas en el salón de clases.

Ejemplos de la competencia PF 2: promover la participación de las familias en la toma de decisiones

- › Proporciona información a las familias en un idioma que cada una pueda entender.
- › Organiza un comité asesor de padres.
- › Lleva a cabo una encuesta anual de las familias como parte de la autoevaluación integral del programa.
- › Planifica y lleva adelante reuniones familiares eficaces utilizando los principios de aprendizaje de los adultos y los intereses y las necesidades de las familias.
- › Colabora con las familias y el personal docente para fijar, llevar a cabo y revisar metas individuales y del salón de clases.





DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Los programas de la primera infancia de alta calidad se basan en las investigaciones actuales y la teoría sobre cómo los niños aprenden y se desarrollan. Los administradores y coordinadores pedagógicos deben tener un conocimiento exhaustivo del **desarrollo infantil** a fin de idear políticas y procedimientos, y promover prácticas en el salón de clases que sean adecuadas al desarrollo, intencionadas y orientadas a impulsar resultados en los niños. Ellos saben que, si bien el desarrollo infantil sigue una secuencia predecible, existen infinitas variaciones y **factores que afectan el desarrollo** dentro de ese proceso; como consecuencia, los programas deben estar preparados para recibir a niños con diversas necesidades, intereses, experiencias y capacidades. Los administradores y coordinadores pedagógicos saben que los programas también deben ser capaces de recibir a **estudiantes bilingües** y niños **con retrasos del desarrollo y discapacidades**. Esto implica aplicar políticas y procedimientos definidos para garantizar que cada niño y su familia estén incluidos en el programa.

DA 1: Apoyar el desarrollo de los niños

DA 2: Coordinar apoyos internos y externos para los niños

DA 3: Brindar apoyo a los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades





DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Administradores

Coordinadores pedagógicos

DA 1: Apoyar el desarrollo de los niños

- › Garantizar que la misión y visión del programa expresen la importancia del crecimiento, aprendizaje y desarrollo de los niños en todas las áreas.
- › Diseñar políticas y prácticas para el programa que reflejen una base sólida en las investigaciones actuales y la teoría del desarrollo y aprendizaje de los niños.
- › Desarrollar políticas de personal que ayuden a mantener estabilidad y coherencia en el programa de modo que los niños tengan continuidad.
- › Definir la visión y dirección del programa sobre la base del conocimiento de las investigaciones, tendencias y prácticas eficaces actuales en relación con el crecimiento, aprendizaje y desarrollo de los niños.
- › Demostrar la capacidad de identificar prácticas de enseñanza eficaces y traducir las investigaciones en prácticas eficaces que impulsen el desarrollo y aprendizaje de los niños.
- › Guiar el desarrollo de políticas y prácticas para el programa que reflejen en la enseñanza y el aprendizaje una base sólida en las investigaciones actuales y la teoría de desarrollo.
- › Ayudar a que el personal docente y los colegas comprendan las áreas del desarrollo y los diferentes ritmos de desarrollo.
- › Articular, evaluar y aplicar las investigaciones actuales y la teoría a fin de idear estrategias de orientación individuales y grupales para los niños.
- › Adquirir competencias para entablar relaciones que permitan el desarrollo y aprendizaje óptimos de cada niño y ayudar a que otros lo hagan.
- › Ofrecer al personal docente y los colegas oportunidades de desarrollo profesional respecto de los factores que contribuyen al desarrollo y aprendizaje óptimos de los niños.
- › Brindar a las familias oportunidades para que aprendan más sobre los factores que contribuyen al desarrollo y aprendizaje óptimos del niño.
- › Proporcionar al personal docente y los colegas oportunidades de desarrollo profesional para incorporar una variedad de estrategias eficaces que permitan tratar todas las áreas del desarrollo y promover el aprendizaje de los niños.
- › Proporcionar al personal docente y los colegas oportunidades de desarrollo profesional centradas en cómo los niños pequeños expresan sus sentimientos respecto de las separaciones y transiciones, como también relacionadas con la importancia de brindar apoyo a las familias durante procesos de separación y transición.
- › Guiar el desarrollo y la planificación de experiencias de aprendizaje integral que aprovechen la interconexión de áreas para promover el desarrollo y el aprendizaje.
- › Idear políticas y prácticas para el programa que promuevan la capacidad de respuesta a las fortalezas, los intereses y las necesidades de aprendizaje de cada niño.
- › Idear políticas y prácticas para el programa que reflejen el conocimiento de las investigaciones actuales y la teoría sobre los factores ambientales y biológicos que afectan el desarrollo y su relación con el crecimiento, los riesgos y los retrasos del desarrollo.

Ejemplos de la competencia DA 1: apoyar el desarrollo de los niños en todas las áreas

- › Habla sobre el impacto de la organización en el desarrollo y aprendizaje de los niños.
- › Se informa o asiste a conferencias para mantener actualizado su conocimiento sobre el desarrollo infantil y lo comparte con el personal.
- › Utiliza datos del programa para idear una secuencia de desarrollo profesional que se centre en los intereses del personal docente y las necesidades del programa.





DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Administradores

DA 2: Coordinar apoyos internos y externos para los niños

- › Colaborar con proveedores de atención médica, especialistas en salud mental, agencias de servicios sociales, agentes de seguridad, empleadores y otros líderes de la comunidad para promover la resiliencia y hacer frente a los factores de riesgo que afectan a los niños y sus familias.
- › Evaluar el grado de promoción del uso de estrategias adecuadas para individualizar los resultados de aprendizaje de los niños que tiene el programa.

Coordinadores pedagógicos

- › Asistir al personal docente en la identificación de las diferencias individuales de los niños para aprovecharlas como fortalezas.
- › Proporcionar al personal docente y los colegas oportunidades de desarrollo profesional, como también oportunidades de aprendizaje para las familias, en relación con los factores que afectan el desarrollo, como los factores de riesgo y resiliencia, las necesidades especiales y las necesidades y diferencias individuales.
- › Brindar al personal docente oportunidades de desarrollo profesional y recursos en relación con el uso de estrategias para responder a los problemas de conducta, lo que incluye la asistencia de especialistas en conducta o desarrollo, especialistas en intervención temprana y profesionales de la salud mental, según sea necesario.
- › Brindar a las familias oportunidades de desarrollo profesional y recursos relacionados con el uso de estrategias para responder a los problemas de conducta.
- › Proporcionar al personal docente oportunidades de desarrollo profesional y recursos en relación con las estrategias para trabajar con estudiantes bilingües y sus familias.
- › Desarrollar (o adoptar) un enfoque coherente en todo el programa para promover el desarrollo social y emocional, prevenir los problemas de conducta y tratar estos problemas cuando ocurran.
- › Aplicar un enfoque coherente en todo el programa para promover el desarrollo social y emocional, prevenir los problemas de conducta y tratar estos problemas cuando ocurran.

Ejemplos de la competencia DA 2: coordinar apoyos internos y externos para los niños

- › Invita a los miembros del personal a revisar las políticas y prácticas pertinentes de manera periódica, incorporar los enfoques actuales y tener en cuenta las inquietudes y necesidades de los niños y las familias que participan en el programa.
- › Formula por escrito políticas para brindar a los niños una orientación positiva eficaz.
- › Diseña un enfoque programático global que anima al personal a explorar sus propias perspectivas culturales y apreciar las perspectivas culturales y fortalezas de los colegas, los niños y la comunidad.
- › Ayuda al personal docente a expresar sus inquietudes respecto de los niños y sus familias y a comunicar las fortalezas o inquietudes al administrador.





DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Administradores

Coordinadores pedagógicos

DA 3: Brindar apoyo a los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades

- › Desarrollar e implementar políticas y prácticas para el programa que impulsen la participación plena de los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades e infundan en ellos un sentido de pertenencia.
- › Demostrar conocimiento de las leyes pertinentes relacionadas con la identificación de los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades y la prestación de servicios para ellos.
- › Garantizar que los distritos escolares, las agencias conforme a la Parte C de la Individuals with Disabilities Education Act (IDEA, Ley de Educación para Individuos con Discapacidades) y los programas comunitarios trabajen en colaboración para brindar apoyo a los niños y sus familias.
- › Utilizar el conocimiento de los factores de riesgo y de las discapacidades y los retrasos del desarrollo para diseñar políticas y sistemas de derivación de los niños a servicios especializados.
- › Medir la eficacia de las iniciativas para promover entornos inclusivos.
- › Cuando corresponda, evaluar y utilizar los datos a fin de modificar las políticas y los procedimientos para la creación e implementación de los IFSP y los IEP.

- › Identificar recursos y servicios que complementen el programa educativo para niños con retrasos del desarrollo y discapacidades.
- › Conocer las leyes pertinentes relativas a los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades y ayudar a que el personal docente y las familias las comprendan.
- › Poner en práctica un enfoque coherente para proporcionar un sistema de apoyos adaptado a las necesidades de desarrollo y aprendizaje de los niños.
- › Ayudar a identificar y realizar las modificaciones del entorno necesarias para brindar apoyo a los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades tanto en el salón de clases como en todo el programa.
- › Garantizar que el personal docente y los colegas estén al tanto de las mejores prácticas actuales para la educación de los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades.
- › Asistir al personal docente en la creación de un entorno de clase inclusivo que incluya a todos los niños social y educativamente.
- › Llevar adelante un proceso de selección coordinado en todos los sistemas y las agencias de conformidad con las leyes y políticas pertinentes.
- › Ayudar a los miembros del personal docente a poner en práctica los IEP e IFSP brindándoles asistencia en la forma de desarrollo profesional, entrenamiento y acceso a los servicios itinerantes que satisfagan las necesidades de cada niño.

Ejemplos de la competencia DA 3: brindar apoyo a los niños con retrasos del desarrollo y discapacidades

- › Se asegura de que los padres de niños con retrasos del desarrollo y discapacidades participen en los grupos asesores.

- › Ayuda al personal docente a convertir las metas y los objetivos del IEP o IFSP en prácticas diarias mediante el uso de matrices de actividades, listas de verificación u otros formatos.
- › Permite que el personal docente disponga de tiempo para consultar y observar a especialistas (p. ej., terapeutas ocupacionales [OT], fisioterapeutas [PT], patólogos del habla y el lenguaje [SLP], educadores especiales itinerantes).
- › Trabaja con los especialistas para ayudarlos a entender el contexto del salón de clases.
- › Crea oportunidades para que todos los miembros del equipo educativo (p. ej., maestros del salón de clases, asistentes, OT, PT, SLP, educadores especiales) participen en algunos de los mismos eventos de capacitación (p. ej., asisten juntos a las actividades de desarrollo profesional).





PLAN DE ESTUDIOS

Los administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia saben que el marco curricular es una parte fundamental de cualquier programa de educación de la primera infancia. Son capaces de **desarrollar un marco curricular significativo** que describa los fundamentos teóricos, el enfoque y las prácticas del programa destinadas a impulsar el aprendizaje de cada niño de acuerdo con sus niveles de desarrollo, estilos de aprendizaje e intereses individuales. Estas prácticas del programa, a la vez, se basan en las Rhode Island Early Learning and Development Standards (RIELDS, Normas de Desarrollo y Aprendizaje Temprano de Rhode Island) para preescolar y los Common Core State Standards (CCSS, Estándares Básicos Comunes Estatales) o las Grade-Level Expectations (Expectativas de Nivel de Grado). Los administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia deben garantizar la existencia de recursos adecuados para **apoyar la aplicación del plan de estudios en el salón de clases.**

Los administradores y coordinadores pedagógicos entienden que el marco curricular debe abarcar las cuatro áreas del plan de estudios: 1) los contenidos, 2) el proceso, 3) la enseñanza y facilitación del aprendizaje y 4) el contexto. Se aseguran de que el marco curricular sirva como documento guía para los planes de estudio de las clases y asisten al personal docente en la aplicación de planes de alta calidad individualizados y para grupos grandes y pequeños. Los administradores y coordinadores pedagógicos utilizan tanto el marco curricular como los planes de estudio de las clases para garantizar el aprendizaje de todos los niños.

PE 1: Desarrollar un marco curricular significativo

PE 2: Apoyar la aplicación del plan de estudios





PLAN DE ESTUDIOS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

PE 1: Desarrollar un marco curricular significativo

› Participar en el desarrollo de un marco curricular significativo basado en la evidencia.

- › Demostrar un profundo conocimiento del plan de estudios de la primera infancia basado en las investigaciones actuales, la teoría del desarrollo infantil y los principios que rigen el modo de aprendizaje de los niños.
- › Colaborar con el personal docente y otras partes interesadas para desarrollar un marco curricular significativo basado en la evidencia que refleje la interpretación y el enfoque del programa con respecto a lo siguiente:
 - los contenidos,
 - el proceso,
 - la enseñanza y facilitación del aprendizaje y
 - el contexto.
- › Revisar y analizar periódicamente el marco curricular para garantizar que oriente de manera eficaz al plan de estudios del programa respecto de los cuatro componentes, genere resultados positivos para los niños y represente las investigaciones actuales.
- › Llevar adelante, con la colaboración del personal docente, el desarrollo o la selección de recursos curriculares para las clases, adecuados al desarrollo y de alta calidad.

Ejemplos de la competencia PE 1: desarrollar un marco curricular significativo

- › Elabora un presupuesto que refleja en sus asignaciones la importancia del plan de estudios y su aplicación para el programa.
- › Garantiza políticas y procedimientos que le permiten al personal educativo disponer del tiempo y los recursos necesarios para conocer y utilizar el plan de estudios con fidelidad.
- › Asiste a conferencias y lee bibliografía para estar actualizado en cuanto al plan de estudios de la primera infancia.

- › Brinda apoyo al personal docente respetando el tiempo designado para la planificación curricular.
- › Conversa sobre el marco curricular con el personal docente y las familias de maneras que puedan comprender.
- › Escribe sobre el marco curricular en los boletines informativos del programa y otras publicaciones.
- › Asiste a conferencias y lee bibliografía para estar actualizado en cuanto al plan de estudios de la primera infancia.





PLAN DE ESTUDIOS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

PE 2: Apoyar la aplicación del plan de estudios

Aplicación general

- › Garantizar que la filosofía y las políticas del programa sean coherentes con los objetivos del marco curricular.
- › Garantizar que el personal disponga de los recursos adecuados para aplicar plenamente los cuatro componentes del marco curricular en el salón de clases.
- › Garantizar que el personal tenga acceso a recursos de desarrollo profesional para apoyar la aplicación de los cuatro componentes del marco curricular en el salón de clases.

- › Utilizar el marco curricular a fin de comunicar el enfoque del programa para el plan de estudios y cómo el marco debe utilizarse en la planificación curricular.
- › Proporcionar información a las familias para que comprendan cómo y por qué el marco curricular apoya el aprendizaje y desarrollo de sus hijos.

Contenidos

- › Apoyar al personal docente en la planificación y aplicación de un plan de estudios completo e integrado de acuerdo con las normas pertinentes y aplicables (p. ej., RIELDS, CCSS y Next Generation Science Standards [NGSS, Estándares de Ciencias para la Próxima Generación]).
- › Proporcionar al personal docente oportunidades de desarrollo profesional para ampliar su conocimiento de los contenidos en relación con el plan de estudios.

Proceso

- › Asistir al personal docente en la recolección y utilización de los datos de las evaluaciones de los niños en relación con sus intereses, estilos de aprendizaje y etapas del desarrollo a fin de crear oportunidades de aprendizaje significativas.
- › Analizar y evaluar las experiencias de aprendizaje planificado en los salones de clases para garantizar que la articulación del juego dispuesta en el marco curricular se ponga en práctica y sea eficaz.
- › Asistir al personal docente en la facilitación y el análisis de interacciones de alta calidad entre los niños y entre estos y los adultos para profundizar el aprendizaje y el desarrollo.
- › Asistir al personal docente en la facilitación del aprendizaje y en el análisis de cómo las interacciones de los niños con los materiales permiten la exploración, la resolución de problemas y el descubrimiento.
- › Proporcionar al personal docente oportunidades de desarrollo profesional para ampliar su conocimiento del proceso y mejorar el plan de estudios en esta área.





Administradores

Coordinadores pedagógicos

Enseñanza y facilitación del aprendizaje

- › Brindar apoyo al personal docente para que utilice una variedad de métodos de enseñanza basados en la evidencia a fin de impulsar el desarrollo y aprendizaje de los niños.
- › Ayudar al personal docente a reflexionar sobre sus relaciones e interacciones con los niños, las familias y los maestros, y sobre cómo estas relaciones fomentan el aprendizaje de los niños.
- › Proporcionar al personal docente oportunidades de desarrollo profesional que promuevan un uso más amplio y continuo de estrategias y prácticas de enseñanza comprobadas.

Contexto

- › Evaluar y brindar apoyo al personal docente en relación con la mejora de los entornos de aprendizaje del salón de clases para garantizar que impulsen el aprendizaje en todas las áreas y fomenten el juego, la toma de decisiones y la exploración.
- › Asistir al personal docente en la incorporación al plan de estudios de materiales tradicionales y no tradicionales de alta calidad que requieren una participación integral a fin de fomentar la resolución de problemas y la creatividad, y estimular a los niños para que construyan el conocimiento.
- › Asistir al personal docente en la elaboración, el análisis y la adaptación de un programa diario que sea flexible y responda a las necesidades y los intereses del grupo y de cada niño que forma parte de él.
- › Proporcionar al personal docente oportunidades de desarrollo profesional a fin de profundizar la comprensión y alentar la mejora de las prácticas relativas a la planificación y aplicación del plan de estudios en relación con el contexto.

Ejemplos de la competencia PE 2: apoyar la aplicación del plan de estudios

- › Asiste a conferencias y lee bibliografía sobre la aplicación del plan de estudios.
- › Elabora un presupuesto que asigna recursos suficientes para una aplicación fiel del plan de estudios.
- › Se asegura de que el personal docente tenga acceso a los documentos de RIELDS (en formato papel o electrónico) para respaldar la planificación curricular de contenidos.
- › Utiliza y proporciona al personal docente listas de verificación para la aplicación del plan de estudios a fin de reforzar el uso del plan de estudios según lo previsto.
- › Brinda apoyo al personal docente respetando el tiempo designado para la planificación curricular.
- › Utiliza parte de las reuniones con el personal docente para destacar la importancia de la aplicación del plan de estudios.
- › Ayuda al personal docente a entender la conexión entre la planificación curricular y la evaluación continua y los resultados del niño.
- › Brinda ayuda al personal docente para minimizar las transiciones diarias, reducir la cantidad de transiciones de grupos enteros y garantizar que las transiciones sean eficaces y ofrezcan a los niños oportunidades para aprender y demostrar que son responsables.





EVALUACIÓN DE LOS NIÑOS

La evaluación de los niños es un elemento fundamental de cualquier programa educativo y los administradores y coordinadores pedagógicos desempeñan un papel clave para garantizar la aplicación exitosa de un plan de evaluación integral de los niños. Las políticas y prácticas eficaces de todo el programa asisten a los maestros en la aplicación de prácticas de evaluación en clases que permiten adaptar el plan de estudios y las prácticas de enseñanza en el salón de clases a fin de satisfacer las necesidades grupales e individuales, detectar en los niños cualquier problema que requiera intervención y, en conjunto, mejorar la manera en la que el programa impulsa el aprendizaje y desarrollo de los niños. Los administradores y coordinadores pedagógicos deben **desarrollar, coordinar y aplicar sistemas eficaces de evaluación de los niños** a fin de garantizar la aplicación de prácticas de evaluación eficaces en todos los salones de clases.

Los administradores y coordinadores pedagógicos deben centrarse en **realizar una supervisión constructiva de las prácticas de evaluación de los niños** a fin de garantizar que en todo el programa se lleven adelante prácticas de evaluación responsables, válidas, fiables y adecuadas en términos culturales y lingüísticos. Esta supervisión se centra en aplicar un plan de evaluación integral; realizar evaluaciones auténticas, responsables y adecuadas al desarrollo; registrar y organizar los datos de las evaluaciones; utilizar los datos en la planificación de la enseñanza y el plan de estudios, y comunicar los datos obtenidos. Además de asistir a los maestros en la **comunicación de los datos de las evaluaciones de los niños**, los administradores y coordinadores pedagógicos dan a conocer los datos interna y externamente a las familias, otros profesionales y las partes interesadas de manera apropiada y confidencial.

EN 1: Desarrollar sistemas eficaces para la evaluación de los niños

EN 2: Apoyar prácticas de evaluación adecuadas al desarrollo

EN 3: Comunicar los resultados de las evaluaciones





EVALUACIÓN DE LOS NIÑOS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

EN 1: Desarrollar sistemas eficaces para la evaluación de los niños

- ▶ Desarrollar políticas para el programa que permitan lo siguiente:
 - Apoyar un sistema de evaluación integral de los niños que incluya evaluaciones de diagnóstico del desarrollo y evaluaciones formativas y sumativas.
 - Fomentar las asociaciones con entidades que llevan a cabo evaluaciones de diagnóstico del desarrollo (es decir, centros de atención pediátrica para niños de 6 semanas a 36 meses de edad y centros de Child Outreach para niños de 3 a 5 años).
 - Mantener la confidencialidad de los datos de las evaluaciones de los niños.
- ▶ Proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo las evaluaciones integrales de los niños de manera eficaz.
- ▶ Investigar y proporcionar herramientas de evaluación válidas, fiables y culturalmente adecuadas que sean apropiadas para los niños del programa y que realmente respalden los planes de evaluación aplicados en todo el programa.
- ▶ Desarrollar un sistema de evaluación integral de los niños para todo el programa directamente relacionado con las RIELDS (p. ej., medidas de las evaluaciones de diagnóstico, evaluaciones formativas y medidas de la calidad del entorno o de las interacciones entre adultos y niños).
- ▶ Desarrollar por escrito un plan para aplicar el sistema de evaluación de los niños que cumpla, al menos, con lo siguiente:
 - Incorpore una variedad de métodos de evaluación adecuados al desarrollo.
 - Establezca cronogramas claros para llevar a cabo las evaluaciones y comunicar los datos obtenidos.
 - Establezca políticas de confidencialidad.
 - Incluya estrategias para que las familias participen en el proceso de planificación y aplicación.
 - Sea coherente con las metas, el plan de estudios y las prácticas de enseñanza del programa.
 - Planifique la organización y el análisis de los datos de las evaluaciones.
- ▶ Coordinar la aplicación del plan de evaluación del programa, lo que incluye lo siguiente:
 - Ayudar a que el personal docente acceda a los datos disponibles (p. ej., en KidsNet) para medir los resultados de las evaluaciones de diagnóstico de los niños de 6 semanas a 36 meses de edad que participan en el programa.
 - Comunicarse con el proveedor local y coordinar evaluaciones de diagnóstico de Child Outreach para los niños de 3 a 5 años de edad que participan en el programa.
 - Identificar recursos y herramientas basados en la evidencia adecuados al desarrollo para asistir al personal docente en la aplicación de evaluaciones formativas.
 - Impulsar la participación y colaboración de las familias a fin de realizar evaluaciones eficaces e informadas de los niños.
- ▶ Promover prácticas de evaluación ética y la gestión confidencial de los datos de las evaluaciones de los niños por parte del personal docente.
- ▶ Identificar prácticas de evaluación formativa que sean respetuosas de cuestiones culturales y lingüísticas, reduzcan los prejuicios y reflejen las capacidades de todos los niños, y asistir al personal docente en su aplicación.
- ▶ Asistir al personal docente en el uso adecuado de la tecnología, incluidas las herramientas de evaluación en línea, a fin de aplicar de manera eficaz los planes de evaluación en el salón de clases.
- ▶ Asistir al personal docente en la aplicación de un sistema de evaluación integral de los niños.
- ▶ Proporcionar al personal docente oportunidades de desarrollo profesional a fin de facilitar la comprensión del sistema de evaluación de los niños, incluidas las diferencias entre los propósitos y los usos de las evaluaciones de diagnóstico del desarrollo, las evaluaciones formativas y las evaluaciones formales.
- ▶ Fomentar prácticas de evaluación eficaces.
- ▶ Trabajar con las familias para garantizar que los datos de las evaluaciones de diagnóstico del desarrollo se proporcionen a los educadores.
- ▶ Apoyar la realización de evaluaciones de los niños individuales y en todo el programa.

Ejemplos de la competencia EN 1: desarrollar sistemas eficaces para la evaluación de los niños

- ▶ Brinda al personal docente oportunidades de aprendizaje profesional sobre el uso de diferentes tipos de evaluación en el programa.
- ▶ Forma una comunidad de aprendizaje sobre el uso de las evaluaciones de los niños para identificar y aplicar prácticas curriculares y de enseñanza exitosas.





EVALUACIÓN DE LOS NIÑOS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

EN 2: Apoyar prácticas de evaluación adecuadas al desarrollo

› Desarrollar políticas y brindar asistencia para la aplicación del sistema de evaluación de los niños.

- › Garantizar que el personal docente aplique el sistema de evaluación de los niños del programa.
- › Garantizar que el personal docente utilice las herramientas de evaluación según lo programado y con fidelidad.
- › Controlar en forma periódica la recolección de datos en el salón de clases y analizar los datos de las evaluaciones de los niños y del salón de clases a fin de guiar y asistir al personal docente en la aplicación adecuada de las prácticas de evaluación formativa.
- › Ayudar a que el personal docente analice los datos de las evaluaciones para mejorar la planificación curricular y las prácticas de enseñanza individualizadas y grupales.
- › Brindar ayuda al personal docente para propiciar la participación de las familias y los especialistas u otros adultos que trabajan con los niños en el salón de clases en el proceso de evaluación formativa, que incluye la recolección y el análisis de datos, y la fijación de metas.
- › Analizar los datos globales de las evaluaciones y utilizar las tendencias para enriquecer el plan de mejora del programa.

Ejemplos de la competencia EN 2: apoyar prácticas de evaluación adecuadas al desarrollo

- › Controla periódicamente las prácticas de enseñanza en todo el programa.
- › Analiza los datos de las evaluaciones y toma decisiones respecto del programa y el desarrollo profesional sobre la base de estos.

› Analiza y suma los datos de las evaluaciones de todo el programa y los utiliza para proporcionar comentarios al personal docente.





EVALUACIÓN DE LOS NIÑOS

Administradores

Coordinadores pedagógicos

EN 3: Comunicar los resultados de las evaluaciones

- › Desarrollar políticas y procedimientos para dar a conocer los datos de las evaluaciones de los niños dentro y fuera del programa.
- › Desarrollar políticas y procedimientos para comunicar los datos de las evaluaciones de los niños a las familias de manera oportuna y adecuada.

- › Comunicar, en forma tanto oral como escrita, los datos de las evaluaciones de los niños de manera responsable, objetiva y respetuosa, y ayudar a los maestros a que hagan lo mismo.
- › Garantizar que las familias estén informadas sobre el proceso de evaluación y participen en él impulsando el aprendizaje y desarrollo de sus hijos.
- › Explicar a las familias cómo el programa recolecta y utiliza los datos de las evaluaciones.

Ejemplos de la competencia EN 3: comunicar los resultados de las evaluaciones

- › Desarrolla mecanismos de comunicación periódica para transmitir información sobre la eficacia del programa obtenida de los datos de las evaluaciones.
- › Comunica los datos de las evaluaciones a las partes interesadas externas cuando es apropiado y pertinente.

- › Comunica los datos de las evaluaciones a las familias periódicamente durante el año del programa.
- › Impulsa la participación y colaboración de las familias para aplicar prácticas en el hogar basadas en los resultados de las evaluaciones de los niños.
- › Apoya las reuniones con los padres y las familias para analizar los resultados de las evaluaciones.





APÉNDICE A: AGRADECIMIENTOS

La versión final de *Conocimientos y competencias de la fuerza de trabajo para administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia de Rhode Island* es el resultado de horas de arduo trabajo de muchos profesionales en el área de la atención y educación tempranas. Agradecemos las incontables horas de trabajo que diferentes grupos invirtieron en este proceso.

Las siguientes personas merecen nuestro reconocimiento por su nivel de compromiso durante este proceso iterativo:

Deborah Morelle, Center for Early Learning Professionals

Patty Carbone, Sandpiper Early Learning Center

Christine Chiacu-Forsythe, Center for Early Learning Professionals

Deborah Bankauskas, Center for Early Learning Professionals

Susan Zoll, Ph.D., Rhode Island College

Carmen Diaz-Jusino, Center for Women and Enterprise

Karen Pucciarelli, Center for Early Learning Professionals

Cindy Giroux, Cumberland Public Schools

Sherry Bowry, Stork's Nest Child Academy

Melissa Emidy, Rhode Island Department of Elementary and Secondary Education

Kristen Green, Rhode Island Department of Elementary and Secondary Education

Sara Mickelson, Rhode Island Department of Elementary and Secondary Education

Michele Palermo, Rhode Island Department of Elementary and Secondary Education

Kristin Lehoullier, Facilitator

REVISORES EXPERTOS NACIONALES

Paula Jorde Bloom

Profesora distinguida de Investigación y Práctica
National Louis University
Fundadora del McCormick Center for Early Childhood
Education Leadership

Joanne Knapp-Philo

Asesora en educación de la primera infancia

Jana Martella

Directora de proyecto sénior
Education Development Center, Inc.

Mary Ellen McGuire-Schwartz

Profesora asociada, Rhode Island College

Susan R. Sandall

Profesora, College of Education
University of Washington





APÉNDICE B: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Evaluación exhaustiva del desempeño	Tipo de evaluación del desempeño del empleado en la que los subordinados, compañeros de trabajo y gerentes lo califican en forma anónima.	Marco curricular	Marco curricular basado en la evidencia para todo el programa que establece sus prioridades y describe las expectativas que deben cumplir los maestros al desarrollar planes de estudios para las clases. El marco curricular del programa respalda los cuatro componentes fundamentales de un plan de estudios de calidad para las clases: 1) el contexto: materiales, entornos de aprendizaje, rutinas y cronogramas; 2) los contenidos: lo que los niños saben, comprenden y son capaces de hacer; 3) la enseñanza y facilitación del aprendizaje: función del maestro, relaciones y enseñanza intencionada y 4) el proceso: cómo aprenden los niños.
Mejores prácticas	Formas de prestar servicios que han sido identificadas mediante investigaciones o prácticas como las más eficaces para lograr los resultados deseados.	Adecuado al desarrollo	Cualidad de los programas, las actividades y los entornos que están diseñados sobre la base del conocimiento acerca de los modos en los que los niños se desarrollan y aprenden; el conocimiento de sus fortalezas, necesidades e intereses individuales, y el conocimiento de los contextos sociales y culturales en los que viven.
Competencias	Las habilidades y conocimientos esenciales que los educadores y proveedores de desarrollo profesional deben conocer, comprender y ser capaces de aplicar.	Discapacidad	Término amplio que abarca deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones de la participación. Una deficiencia es un problema en el funcionamiento o la estructura corporal, mientras que una limitación de la actividad se refiere a la dificultad que enfrenta una persona para realizar una tarea o acción y una restricción de la participación consiste en un problema que sufre una persona para la participación en situaciones cotidianas. La discapacidad puede ser física, cognitiva, mental, sensorial, emocional o del desarrollo, o bien, alguna combinación de estos tipos. La discapacidad puede estar presente desde el nacimiento o adquirirse en el transcurso de la vida.
Contenidos	Uno de los componentes fundamentales de un plan de estudios de calidad para las clases. Incluye lo que los niños saben, comprenden y son capaces de hacer.	Estudiantes bilingües	Niños que aprenden dos idiomas a la vez o que aprenden inglés a medida que se desarrollan su lengua materna (OHS, 2008). En este documento, la definición incluye a los niños cuya lengua materna es el lenguaje de señas norteamericano.
Contexto	Uno de los componentes fundamentales de un plan de estudios de calidad para las clases. Incluye los materiales de clase, los entornos de aprendizaje, las rutinas y los cronogramas.		
Conocimientos y competencias fundamentales	Las habilidades y los conocimientos esenciales que los administradores y coordinadores pedagógicos que trabajan en programas para niños pequeños desde el nacimiento hasta los 5 años de edad comprenden y son capaces de aplicar para promover el desarrollo saludable y el aprendizaje de los niños pequeños.		
Competencia cultural	Conciencia de la propia identidad cultural y las opiniones personales en torno a las diferencias, así como la capacidad de aprender y construir sobre las distintas normas culturales y comunitarias de los niños y sus familias (National Education Association).		





APÉNDICE B: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Educadores de atención y educación tempranas	Administradores, directores, coordinadores pedagógicos, maestros, auxiliares docentes y proveedores de cuidado infantil en casas de familia que trabajan con todos los niños desde el nacimiento hasta los 5 años de edad.
Early Learning and Development Standards (Normas de Desarrollo y Aprendizaje Temprano)	Expectativas de aprendizaje y desarrollo para los niños pequeños.
Educación	Serie de experiencias de aprendizaje con sus respectivas evaluaciones específicas de un área de investigación y sus habilidades o temperamentos relacionados, impartidas por un profesional con conocimientos y habilidades sobre el tema y el aprendizaje de los adultos, y ofrecidas por una escuela, escuela terciaria, universidad o agencia asociada acreditadas con la cual se mantiene un acuerdo de articulación escrito. Una secuencia planificada de cursos con requisitos de admisión y graduación conforma un programa educativo. La educación postsecundaria o educación superior sucede a la educación primaria y secundaria y se define como “programas educativos formales con un plan de estudios diseñado principalmente para los estudiantes que superaron la edad obligatoria para la escuela secundaria”.
Planes de emergencia	Todos los planes diseñados o llevados a cabo para minimizar los efectos de un peligro en las personas, hacer frente a las situaciones de emergencia inmediata que serían provocadas por el peligro y reparar o restaurar los servicios públicos o las instalaciones esenciales destruidos o dañados a causa de este.
Entorno	(En un contexto de educación y atención tempranas) Medio físico y condiciones sociales y culturales que afectan física o emocionalmente a las personas y a su capacidad para aprender, crecer, desarrollarse y sobrevivir.

Evaluación	Proceso sistemático, centrado y reflexivo diseñado para estudiar el mérito, la utilidad o el impacto del desarrollo profesional. Para la evaluación, se pueden recopilar datos sobre las reacciones de los participantes, su aprendizaje, la asistencia y el cambio de la organización, la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades por parte de los participantes o los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
Familia	Miembros de una unidad que se consideran a sí mismos como una familia, incluidas las personas con parentesco de sangre o por matrimonio, así como aquellas que se comprometieron a compartir sus vidas.
Participación de las familias	Asociación significativa entre las familias y el programa que es recíproca, se basa en las fortalezas y apoya en forma activa el desarrollo y aprendizaje de los niños en diversos ambientes.
Lengua materna	Idioma utilizado principalmente por la familia del niño en el entorno del hogar. Algunos niños pueden tener más de una lengua materna (p. ej., cuando la madre habla chino y el padre, inglés). (Fuente: <i>State of California Dual Language Learners Glossary</i> [Glosario sobre estudiantes bilingües del estado de California])
Plan de educación individualizado (IEP)	Plan que incorpora prácticas eficaces y se centra en las prioridades e inquietudes de las familias, así como en el desarrollo y los intereses de los niños.
Plan de servicios individualizados para la familia (IFSP)	Plan que incorpora prácticas eficaces, se centra en las prioridades e inquietudes de las familias y las necesidades individuales de los niños y las familias, y responde a las necesidades de servicios de apoyo, nutrición y gestión de casos.
Entorno de aprendizaje	Todos los medios físicos y las condiciones sociales y culturales que afectan física o emocionalmente a los niños y a su capacidad para aprender, crecer, desarrollarse y sobrevivir.



APÉNDICE B: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Mentor	Persona con conocimientos y experiencia que proporciona orientación a profesionales principiantes o experimentados para que desarrollen habilidades y reflexión sobre las prácticas. Las diversas estrategias de un mentor pueden incluir observaciones y comentarios, demostración de habilidades, reuniones y suministro de recursos.	Enseñanza y facilitación del aprendizaje	Uno de los componentes fundamentales de un plan de estudios de calidad para las clases. Incluye lo que los niños saben, comprenden y son capaces de hacer.
Mentoría	Orientación e instrucción que una persona con conocimientos y experiencia proporciona a una menos experimentada. Las mentorías pueden proporcionarse en una variedad de ambientes, lo que incluye entre profesionales de un programa, de diferentes programas y con aspirantes a maestros o pasantes en el propio salón de clases.	Capacitación	Experiencia o serie de experiencias de aprendizaje específicas de un área de investigación y sus habilidades o temperamentos relacionados impartidas por un profesional con conocimientos y habilidades sobre el tema y el aprendizaje de los adultos. Una secuencia planificada de sesiones de capacitación conforma un programa de capacitación. La capacitación puede ofrecerse como parte de conferencias relacionadas con la atención y educación tempranas, o bien, como parte de un plan de desarrollo profesional individualizado o de todo el programa.
Observación	Obtención de información a través de uno o más de los cinco sentidos con la finalidad básica de determinar el nivel de desarrollo, los intereses y el estilo de aprendizaje de un niño.		
Proceso	Uno de los componentes fundamentales de un plan de estudios de calidad para las clases. Incluye cómo aprenden los niños.		
Cumplimiento normativo	Adhesión de un programa a las leyes, normas, directrices y especificaciones federales, estatales y locales.		
Evaluación de diagnóstico	Procedimiento breve para determinar si un niño requiere otra evaluación más completa.		
Ambientes	Hogar, escuela, grupo, comunidad y espacios naturales que forman parte de las experiencias del niño y de su familia.		
Planificación estratégica	Proceso por el cual una organización determina y define su misión, visión y metas; proceso de toma de decisiones respecto de la asignación de recursos a fin de alcanzar estas metas.		





APÉNDICE C: REFERENCIAS Y RECURSOS

Los siguientes recursos se utilizaron como referencia para el desarrollo de *Conocimientos y competencias de la fuerza de trabajo para administradores y coordinadores pedagógicos de la primera infancia de Rhode Island*:

Core Competencies for Early Childhood and Youth Development Professionals (Kansas and Missouri) (2011): http://www.ks.childcareaware.org/PDFs/2011CoreComp_Eng.pdf

Georgia Department of Early Learning and Learning (2007). The Georgia Early Care and Education Professional Development Competencies: Early Care and Education Professional: <https://www.training.dec.state.ga.gov/sites/default/files/uploads/docs/professional-development-competencies.pdf>

Goffin, S. G. (2013), "Building Capacity through an Early Education Leadership Academy." Center on Enhancing Early Learning Outcomes (CEELO): http://ceelo.org/wp-content/uploads/2013/12/EELA_Goffin_WEB.pdf

Massachusetts Department of Early Education and Care (2010). Core Competencies for Early Education and Care and Out-of-School Time Educators: http://www.eec.state.ma.us/docs1/prof_devel/core_comp_packet.pdf

National Association for the Education of Young Children (2005). Code of Ethical Conduct and Statement of Commitment: <http://www.naeyc.org/files/naeyc/file/positions/PSETH05.pdf>

National Association for the Education of Young Children (2009). Standards for Early Childhood Professional Preparation: http://www.naeyc.org/files/naeyc/files/2009%20Professional%20Prep%20stdsRevised%204_12.pdf

National Association for the Education of Young Children (2012). 2010 NAEYC Standards for Initial and Advanced Early Childhood Professional Preparation Programs: https://www.naeyc.org/caep/files/caep/NAEYC%20Initial%20and%20Advanced%20Standards%2010_2012.pdf

National Association of Elementary School Principals (2014). Leading Pre-K-3 Learning Communities: Competencies for Effective Principal Practice: <https://www.naesp.org/sites/default/files/leading-pre-k-3-learning-communities-executive-summary.pdf>

Office of Child Development and Early Learning / Pennsylvania Department of Education and Department of Public Health (2014). Pennsylvania Core Knowledge Competencies for Early Childhood and School-Age Professionals: https://www.pakeys.org/uploadedContent/Docs/CKC%20and%20Big%20Ideas%20Framework/36124_Competencies_.pdf

Talan, T. N. & Bloom, P. J. (2009). Business Administration Scale for Family Child Care (BAS). Teachers College Press.

West Virginia STARS State Training and Registry System: Core Knowledge and Core Competencies for Early Care and Education Professionals (2009): http://www.wvearlychildhood.org/resources/Core_Competencies.pdf

Wisconsin Early Childhood Collaborating Partners (2014). Wisconsin Core Competencies for Professionals Working with Young Children and Their Families: http://www.collaboratingpartners.com/documents/WI_EC_Core_Competencies_2014.pdf

RECURSOS ADICIONALES

A fin de cumplir su misión de garantizar que todos los niños reciban la mejor educación temprana posible y que sus experiencias de aprendizaje temprano den lugar a resultados sociales y académicos positivos, el estado ha creado una serie de apoyos, incluidas las siguientes hojas de recomendaciones, para ayudar a los programas de atención y educación tempranas a adoptar una cultura de mejora continua. Estas hojas de recomendaciones están diseñadas para guiar a los profesionales del aprendizaje temprano hacia una mejor comprensión de los aspectos fundamentales de la mejora del programa y el desarrollo profesional. Además, enumeran recursos adicionales que los profesionales pueden utilizar para ampliar su aprendizaje.

Evaluación de los niños: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/09/Exceed-Tip-Sheet_Child-Assessment.pdf

Mejora continua de la calidad y plan de mejora de la calidad: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/11/Exceed-Tip-Sheet_Continuous-Quality-Improvement-1.pdf

Plan de estudios: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/04/Exceed-Tip-Sheet_Curriculum.pdf

Desarrollo de un marco curricular para todo el programa: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/07/Exceed-Tip-Sheet_Curriculum-Framework.pdf

Comunicación, participación y colaboración de las familias: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/08/Exceed-Tip-Sheet_Family-Communication-Involvement-Engagement.pdf

Tamaño de los grupos/determinación de la capacidad autorizada: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/04/Exceed-Tip-Sheet_Group-Size.pdf

Salud y seguridad en las instalaciones: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/04/Exceed-Tip-Sheet_Health-and-Safety-Facilities.pdf

Prácticas inclusivas: http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/08/Exceed-Tip-Sheet_Inclusive-Practices.pdf

Sistemas de apoyo al personal y el plan de desarrollo profesional individualizado (IPDP): http://center-elp.org/wp-content/uploads/2015/07/Exceed-Tip-Sheet_Systems-of-Staff-Support-1.pdf





CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DE LA
FUERZA DE TRABAJO
DE RHODE ISLAND

**PARA ADMINISTRADORES Y COORDINADORES
PEDAGÓGICOS DE LA PRIMERA INFANCIA**

