

Apoyo a los docentes en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela

Caja de herramientas para dirigentes escolares

SEGUNDA EDICIÓN

CON NUEVOS CONSEJOS Y PRÁCTICAS RECIENTES



Créditos: MIA Studio / Shutterstock.com



Acerca de esta caja de herramientas

Esta caja de herramientas se ha preparado para que los dirigentes escolares puedan apoyar y proteger a los docentes y al personal de apoyo a la educación en el regreso a las aulas tras los cierres ocasionados por la COVID-19. Si bien está dirigida principalmente a los dirigentes escolares, también puede servir para que los docentes y el personal de apoyo a la educación comprendan mejor sus funciones y responsabilidades en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela. Se basa en las siete dimensiones señaladas en la orientación normativa conjunta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Equipo Especial sobre Docentes y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) del documento [«Apoyo a los docentes en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela - Orientaciones para los responsables de la formulación de políticas»](#).

La caja de herramientas está pensada para responder a las necesidades de las escuelas, desde las de primera infancia hasta las de secundaria, aunque también puede aplicarse en otros contextos, como los de educación y formación técnica y profesional y los entornos de educación no formal.

Contiene información general relevante, Preguntas orientadoras, consejos prácticos y sugerencias sobre cuestiones prácticas, operativas y pedagógicas relativas a la reapertura de las escuelas, así como enlaces a protocolos y otros recursos en línea.

La caja de herramientas se basa en las orientaciones existentes en relación con la crisis de la COVID-19, las conclusiones del diálogo que están manteniendo las partes interesadas nacionales y regionales, y las perspectivas de la comunidad educativa internacional en general. Cuando procede, se aplican las enseñanzas extraídas de crisis anteriores y actuales pertinentes para el contexto presente.

! Recordatorios importantes

La importancia del contexto local: en muchos países la situación de la pandemia cambia cada día. La decisión sobre el momento de reapertura de las escuelas estará determinada por numerosas consideraciones de ámbito local, y es posible que lo que resulta adecuado para una escuela no lo sea para otra. Asimismo, cabe la posibilidad de que en algunos casos tengan que volver a cerrar, según evolucione la pandemia y en función de las consideraciones sanitarias y de seguridad. Las escuelas que utilicen esta caja de herramientas deben tener siempre en cuenta las orientaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en materia de salud pública, las leyes nacionales y locales, las directrices de las autoridades sanitarias y educativas, su propia misión y cultura y, sobre todo, la seguridad y el bienestar de los docentes, los alumnos y la comunidad en general.

Normas y protocolos: esta caja de herramientas no establece ninguna norma nueva, sino que hace referencia a las [«Consideraciones para las medidas de salud pública relativas a las escuelas en el contexto de la COVID-19»](#) de la OMS, y a la [«Guía provisional para la prevención y el control de la COVID-19 en las escuelas»](#) del Comité Permanente entre Organismos de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la OMS. Se basa asimismo en el [Marco para la reapertura de las escuelas de las Naciones Unidas](#), que incluye consideraciones específicas sobre las escuelas a la hora de poner en práctica estas recomendaciones de política global. Si se desea obtener material adicional, los sitios web de la [Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia \(INEE\)](#) y del [Global Education Cluster](#) disponen de gran cantidad de herramientas y recursos de enseñanza y aprendizaje relacionados con la COVID-19, incluidos los de la propia Red (véanse los recursos sobre la [COVID-19](#) y las [«Normas mínimas»](#) de la INEE). Por último, se basa en los principios establecidos en las normas laborales internacionales y en las [recomendaciones relativas al personal docente de la OIT y la UNESCO](#).

Agradecimientos

La presente caja de herramientas ha sido diseñada gracias a la colaboración de numerosos miembros de la red del Equipo Especial sobre Docentes, a quienes queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento: Internacional de la Educación, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Red Interinstitucional para la Educación en Situaciones de Emergencia, Organización Internacional del Trabajo, Alianza Mundial para la Educación, Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB) – educación para el desarrollo, Volunteer Service Overseas, Save the Children y UNICEF.

Estamos muy agradecidos a las organizaciones y personas que han compartido sus experiencias con nosotros y cuyas aportaciones hemos plasmado en el capítulo «*Consejos y prácticas prometedoras*» de esta caja de herramientas. Expresamos un agradecimiento especial a los organismos que nos han ayudado a entrar en contacto con dirigentes escolares, entre ellos, el Ministerio de Educación y Cultura de la República de Indonesia, la organización Global School Leaders (Alokit and Dignitas), la Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB) – educación para el desarrollo (Rwanda) y los socios de la red «Teach For All» (Teach For America, Teach For India, Teach For Nepal and Teach For Pakistan). La Cumbre Mundial de Docentes de la Fundación Varkey nos brindó una ocasión única para acercarnos a la realidad de cientos de profesores de todo el mundo. Nuestro sincero agradecimiento va dirigido también a los dirigentes escolares que desde Bahrein, Egipto, los Emiratos Árabes Unidos, Filipinas, la India, Marruecos, Omán, Palestina, el Reino Unido y el Uruguay compartieron sus experiencias con nosotros.

Dimensiones fundamentales para garantizar un entorno de aprendizaje seguro, saludable e inclusivo

Reconocimiento del papel fundamental de los dirigentes escolares y los docentes

Los docentes son la columna vertebral de los sistemas educativos y la clave para alcanzar los objetivos de aprendizaje, con independencia del contexto y la situación. En el marco de las medidas de confinamiento relacionadas con la COVID-19, los dirigentes escolares y los docentes se movilizaron rápidamente y crearon soluciones innovadoras para poner a disposición de sus alumnos una enseñanza a distancia de calidad, haciendo o no uso de las tecnologías digitales. Además, los docentes son esenciales para comunicar las medidas que previenen la propagación del virus, lo que garantiza que los niños estén seguros y cuenten con el apoyo necesario. Su papel será igualmente crucial en la reapertura de las escuelas.

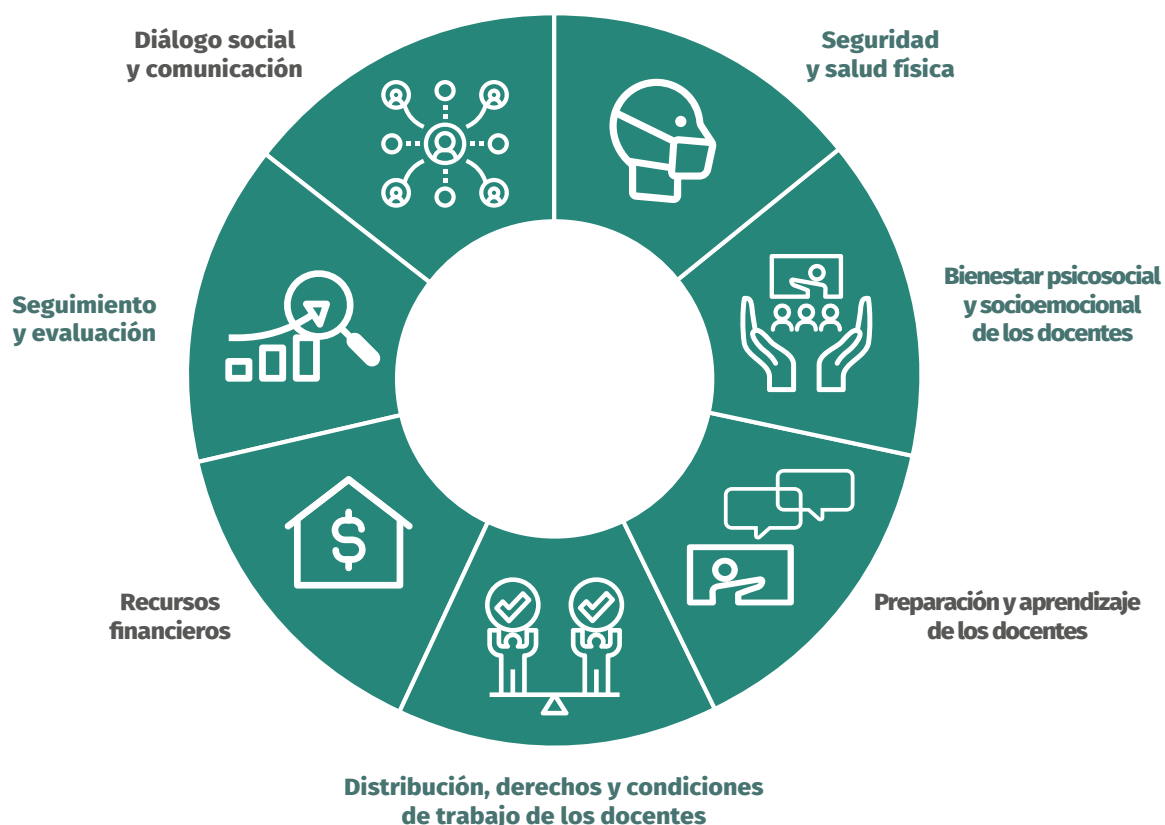
Véase el [«Llamado a la acción respecto a los y las docentes»](#)

Los sistemas educativos de todo el mundo enfrentan una combinación de problemas comunes y excepcionales derivados de la pandemia de COVID-19. Algunos países empiezan a registrar un descenso en el número de casos activos, de modo que las cuestiones relativas a cuándo reabrir las escuelas, cómo hacerlo de forma segura y en qué condiciones, están muy presentes en los procesos de adopción de decisiones, desde el plano nacional al escolar.

No hay un conjunto de respuestas perfectas o incuestionables, y es posible que tampoco exista un regreso ideal a la escuela. Más bien, cada centro educativo tendrá que establecer sus propias condiciones mínimas y óptimas para la reapertura. Cada escuela considerará cuál es la mejor manera de aplicar los [protocolos de agua, saneamiento e higiene \(WASH\) reconocidos a escala nacional e internacional](#), y cómo puede brindar apoyo a los docentes y alumnos en función del contexto y las capacidades y limitaciones locales.

En todos los contextos, los dirigentes escolares deberán **establecer prioridades** y reconocer que quizás sea necesario encontrar **soluciones de compromiso**. Por ejemplo, a fin de reducir el número de docentes y alumnos en el recinto escolar y facilitar con ello el distanciamiento físico, puede que las escuelas tengan que reabrir de forma selectiva y escalonar la vuelta a las aulas por curso o nivel. Es posible también que tengan que conceder privilegios a determinados segmentos de la población o grupos de alumnos, como los vulnerables y en situación de riesgo, o los hijos de trabajadores esenciales. En algunos casos, tal vez deba contemplarse la posibilidad de cerrarlas de nuevo. Otra posibilidad es que se reasignen los recursos

Figura 1. Marco para la vuelta a las aulas: siete dimensiones fundamentales



disponibles para garantizar la adecuación de las instalaciones y los equipos de seguridad, o para preparar mejor a los docentes y al personal de apoyo a la educación.

Mediante un conjunto de Preguntas orientadoras, consejos y recursos, esta caja de herramientas tiene por objeto ayudar a los dirigentes escolares a determinar las medidas que deben adoptarse en cada una de las siete dimensiones fundamentales (figura 1), a fin de apoyar y proteger mejor a los docentes y demás personal educativo en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela. Las preguntas pretenden facilitar la reflexión como apoyo al proceso de planificación, a partir de los contextos locales y la capacidad de las escuelas.



Diálogo social y comunicación

Todas las decisiones relacionadas con la reapertura deben fundamentarse en el **diálogo social** y emplear **estrategias de comunicación eficaces**. Los docentes, el personal escolar y las organizaciones que los representan deben participar activamente en el establecimiento de políticas y planes para la reapertura, que incluyan medidas de seguridad y salud en el trabajo para proteger al personal.

La comunicación con los docentes, los alumnos y el personal de apoyo a la educación en lo referente a la reapertura puede garantizar la **claridad de las expectativas** y **poner de relieve su papel en el éxito** de los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela de manera segura e inclusiva, incluido el bienestar general, así como el proceso de recuperación de la enseñanza y el aprendizaje. Será importante **comunicarse desde un primer momento y de forma clara y periódica con los padres** y las comunidades escolares con el fin de entender sus preocupaciones y promover el apoyo a los planes de reapertura. Los padres querrán saber qué medidas de protección se han aplicado para minimizar los riesgos sanitarios, además de cuál es el compromiso permanente del centro con los principios y objetivos educativos fundamentales. Los docentes son a menudo el primer punto de contacto con los padres, por lo que deben estar preparados para asegurar que se informa a todo el mundo continuamente. También deben ser capaces de comunicar información precisa, para desmentir las ideas falsas en torno a la COVID-19.

Es posible emplear un componente de divulgación para responder a las preocupaciones acerca de la **equidad** y alentar el regreso de los alumnos más vulnerables, incluidas las niñas y los alumnos con discapacidad. Los mensajes que se transmitan deben tener en cuenta los problemas específicos de los alumnos en cuyas familias se hayan dado casos de COVID-19, que podrían enfrentarse al estigma y la discriminación a su regreso. Cuando se produzca un regreso selectivo o escalonado, las actividades de divulgación pueden servir

para explicar los motivos de la decisión y el calendario propuesto para la vuelta de los alumnos que siguen estudiando en sus casas. Normalmente esto implicará la designación de coordinadores entre el personal o un comité de gestión escolar o una asociación de padres y docentes (APD).

En entornos de escasos recursos, las comunicaciones específicas con los docentes, los padres y la comunidad local serán importantes para **mobilizar recursos adicionales** que pueden ser clave para reabrir las escuelas de modo realista y calculado. Esto incluye los recursos humanos y las contribuciones financieras y en especie, como las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), los materiales impresos o el equipo de protección personal (EPP).

Se puede adoptar un enfoque de comunicación sistémico que incluya a la administración o las autoridades educativas locales, las organizaciones de docentes, otras escuelas y el sector sanitario.



Seguridad y salud física

La **salud y seguridad de los alumnos y el personal escolar adquiere una importancia crucial** en la reapertura. Los dirigentes escolares tienen un papel clave en el mantenimiento de un entorno seguro en el que los docentes puedan trabajar y los alumnos aprender. Las medidas de seguridad y salud en el trabajo dictadas por las autoridades centrales competentes en materia de sanidad y educación, conformes con las de los organismos internacionales (en particular la [Organización Mundial de la Salud](#) y la Organización Internacional del Trabajo), proporcionan un marco que los dirigentes escolares pueden aplicar y supervisar al tiempo que se adapta a la situación y las normas locales.

La preocupación por el **bienestar de los docentes, el personal de apoyo y los alumnos** es un elemento central en la adopción de decisiones, que ha de equilibrar el deseo de volver a la escuela con los riesgos existentes para los docentes, el personal de apoyo y los alumnos, así como sus requisitos, a fin de asegurar que se satisfacen las necesidades de los miembros más vulnerables de la comunidad escolar. Las políticas y prácticas en materia de seguridad y salud deben elaborarse junto con el personal y las organizaciones que lo representan. Tanto los y las docentes como sus representantes deben participar activamente en este proceso de adopción de decisiones.



Bienestar psicológico y socioemocional de los docentes

Los dirigentes escolares y el personal docente deben estar preparados para hacer frente a las distintas formas en que la pandemia de COVID-19 puede afectar tanto a docentes como a alumnos. **Muchos docentes y alumnos podrían experimentar angustia psicológica y socioemocional** como consecuencia del aislamiento prolongado.

Algunos docentes tal vez tengan familiares enfermos o padres mayores y vulnerables a los que cuidar; mientras que otros de edad avanzada pueden sentirse especialmente expuestos a la enfermedad. Para los docentes, la angustia también puede ser consecuencia del aumento de la carga de trabajo que supone enseñar utilizando métodos nuevos y complejos sin haber recibido capacitación ni apoyo adecuados, especialmente si al mismo tiempo tienen que ocuparse de sus propios hijos más de lo habitual.

La angustia psicológica y socioemocional puede provocar el agotamiento de los docentes, que se manifiesta a través de unas elevadas tasas de ausentismo o incluso abandono, lo que menoscaba los esfuerzos dirigidos a fomentar la resiliencia de las escuelas.

Las respuestas en el ámbito escolar pueden incluir la evaluación y el apoyo psicológicos y socioemocionales continuos a los docentes y alumnos. Los docentes deben tener libertad para atender a sus propias necesidades, cuidar de sí mismos y controlar su propio estrés. Los dirigentes escolares pueden ayudar a desarrollar la capacidad de gestión del estrés y los mecanismos de afrontamiento de los docentes. Esto es fundamental para garantizar que los docentes pueden enseñar de manera eficaz y prestar a los alumnos el apoyo psicosocial que tanto necesitan.



Preparación y aprendizaje de los docentes

El regreso a las aulas representa un segundo cambio significativo en la enseñanza y el aprendizaje. En la gestión de este proceso, es importante que los docentes y el personal de apoyo educativo reciban **preparación e información profesional adecuadas** para asumir sus responsabilidades y cumplir con las

expectativas en el marco de los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela.

La formación, el aprendizaje entre pares y la colaboración con otros docentes, tanto dentro de la escuela como en un contexto más amplio, serán fundamentales. Ese apoyo es particularmente importante cuando los horarios de los docentes pueden verse sobrecargados todavía más si se les exige que impartan una educación tanto presencial como remota en los enfoques escalonados de vuelta a las aulas, o si los padres optan por mantener a los alumnos en casa para que sigan estudiando a distancia.

Los dirigentes escolares deben asegurarse de que **los docentes tengan la capacidad de tomar decisiones sobre la enseñanza y el aprendizaje**. A tal fin, pueden trabajar con los docentes para ajustar los planes de estudio (condensarlos o priorizarlos) y las metodologías de evaluación en función de los calendarios escolares revisados y las instrucciones recibidas de las autoridades centrales. Además, deben apoyar a los docentes en la reorganización de las aulas con el objeto de que puedan impartir una enseñanza individualizada en consonancia con el aprendizaje acelerado y las medidas correctivas, respetando al mismo tiempo las normas de distanciamiento físico.

El papel fundamental de los docentes a la hora de reconocer las deficiencias en el aprendizaje y formular respuestas pedagógicas sigue siendo esencial. Dado que garantizar **una enseñanza de calidad** quizás haya supuesto dificultades durante el confinamiento, los docentes tendrán que evaluar el aprendizaje que tuvo lugar en casa a través o al margen de Internet y hacer los ajustes necesarios para ayudar a quienes se hayan quedado atrás. Harán falta enfoques educativos y de aprendizaje flexibles, un aprendizaje acelerado y estrategias de educación correctivas para responder a las necesidades de todos los alumnos. Esto adquiere una especial relevancia en el caso de los grupos vulnerables, entre ellos las familias de bajos ingresos, las niñas, los alumnos con necesidades especiales, de minorías étnicas o culturales, y quienes viven en zonas rurales remotas sin acceso a la educación a distancia.

Los dirigentes escolares y los docentes también necesitan capacitación en materia de respuestas de emergencia, innovación y métodos de enseñanza alternativos. Los dirigentes escolares pueden establecer redes de apoyo entre pares y comunidades de intercambio de prácticas para promover la colaboración y compartir las buenas prácticas.



Distribución, derechos y condiciones de trabajo de los docentes

La asignación eficaz de los docentes y el personal de apoyo y la protección de sus derechos y condiciones laborales representan los pilares fundamentales de los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela. A este respecto, debe contemplarse lo siguiente: estrategias de asignación planificada basadas en una evaluación del déficit de recursos humanos resultante de los horarios escalonados o a tiempo parcial; los propios compromisos familiares de los docentes y los factores de riesgo personales; la capacidad de desplazarse a la escuela de manera segura; y la capacidad de garantizar un número mínimo de horas de instrucción. Al mismo tiempo, se han de garantizar el cumplimiento de las normas internacionales y las leyes nacionales pertinentes sobre los derechos de los trabajadores y las necesidades en materia de seguridad, salud y bienestar socioemocional.

Estas cuestiones también se extienden al personal operativo que trabaja en las escuelas, como los cuidadores, el personal de limpieza y del comedor, y los conductores de autobuses.



Recursos financieros e inversiones

Las decisiones de reapertura dependen del contexto y la capacidad de las escuelas para planificar, obtener o movilizar los **presupuestos y recursos** necesarios para activar los protocolos de higiene y saneamiento, garantizar el distanciamiento físico, y reforzar la capacidad de los docentes y el personal de apoyo a la educación para obtener buenos resultados académicos.

La elaboración de **presupuestos escolares relacionados con la COVID-19** debe ser un proceso conjunto entre las escuelas, que entienden las necesidades existentes sobre el terreno, y las autoridades educativas competentes, que tal vez puedan proporcionar acceso a financiación suplementaria. En los casos en que los recursos de las escuelas son limitados, puede que sea necesario resolver los problemas de manera creativa, tomar decisiones difíciles y aplicar soluciones de compromiso. Puede haber maneras de movilizar apoyo financiero y de recursos humanos o contribuciones en especie locales a través de los comités de gestión escolar, las asociaciones de padres y docentes y otras redes comunitarias.

En tales supuestos, el proceso de presupuestación puede brindar una oportunidad para que los dirigentes escolares reconsideren las formas tradicionales de hacer las cosas, y así consideren modos de poner en

común los recursos con las asociaciones y los líderes comunitarios y acceder a los conocimientos, los activos y los servicios expertos de organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de la sociedad civil (OSC) experimentadas. Asimismo, cabe la posibilidad de que las empresas locales estén dispuestas a apoyar los esfuerzos para facilitar la vuelta a las aulas mediante donaciones, préstamos o la adquisición a bajo costo de innovaciones que apoyen la enseñanza y el aprendizaje.



Seguimiento y evaluación

La reapertura de las escuelas requerirá una labor eficaz de seguimiento, evaluación y adaptación, cuando se estime necesario. Los dirigentes escolares deben medir los progresos mediante marcos sencillos adaptados que se basen en los instrumentos proporcionados por los Ministerios de Educación y las autoridades descentralizadas. Deben tener en cuenta el papel de los docentes a la hora de proporcionar una enseñanza de calidad y fomentar un entorno de aprendizaje seguro.



I. DIÁLOGO SOCIAL Y COMUNICACIÓN

El diálogo social más amplio con la comunidad escolar y local, con la participación de los docentes, representa un elemento esencial de la planificación de la reapertura de las escuelas. Con ello se pretende conseguir que las comunidades, los directores de centros educativos y los docentes participen en la adopción de decisiones sobre el modo de llevar a cabo la reapertura con arreglo a las directrices nacionales establecidas, incluidas las consideraciones acerca del calendario, las nuevas medidas obligatorias, como los protocolos de saneamiento y el uso de equipos de protección personal (EPP), y las cuestiones de carácter pedagógico y logístico.

Los Ministerios de Educación y las autoridades nacionales o de distrito emitirán directrices generales sobre cómo y cuándo deben volver a abrirse las escuelas. Las decisiones sobre la reapertura deben comunicarse a los docentes, los alumnos y el personal de apoyo a la educación para garantizar la claridad de las expectativas y poner de relieve su papel en el éxito de los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela de manera segura e inclusiva.

Preguntas orientadoras para los dirigentes escolares

Consultas abiertas sobre la reapertura segura de las escuelas

¿Ha pensado en...

- examinar las orientaciones recibidas de su ministerio y de la Organización Mundial de la Salud y consultar con las autoridades sanitarias y educativas competentes sobre la reapertura de las escuelas?
- consultar el plan general para la reapertura de su escuela con los docentes y las organizaciones que los representan y demás personal educativo del centro?
- elaborar protocolos específicos de seguridad y salud para el personal, los alumnos y la comunidad escolar en general, basados en las orientaciones recibidas, para guiar el comportamiento en materia de distanciamiento físico y prevención de riesgos? **(Véase también la sección II)**
- debatir los protocolos de seguridad y salud con los docentes y el personal de apoyo a la educación (personal de enfermería, cuidadores, guardias, personal del comedor y conductores de autobús)?
- debatir las orientaciones para velar por el bienestar de cada uno con los docentes y el personal de apoyo a la educación (personal de enfermería, cuidadores, guardias, personal del comedor y conductores de autobús)? **(Véase también la sección III)**
- designar a un coordinador o equipo de trabajo para la prevención de riesgos de la COVID-19 que consulte periódicamente con el personal y sus representantes?

Consultas abiertas sobre cómo reanudar el aprendizaje en el aula

¿Ha pensado en...

- incluir consultas con el personal y las organizaciones que lo representan en su proceso de planificación con el fin de asegurar que entiendan el papel fundamental que desempeñan en la facilitación de un aprendizaje de calidad e inclusivo? **(Véanse también las secciones IV y V)**
- consultar con los orientadores o psicólogos y personal de enfermería escolar disponible en su centro cómo van a apoyar a los docentes y alumnos? **(Véase también la sección III)**
- consultar con los padres, cuidadores, asociaciones de padres y docentes, comités de gestión escolar y organismos estudiantiles los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela, incluidos diferentes escenarios para la reapertura gradual de las escuelas, las medidas adoptadas y su justificación?
- consultar con los docentes qué alumnos o estudiantes deberían tener prioridad y cómo llegar a los niños que corren el riesgo de no volver a la escuela o de abandonarla tras el regreso? **(Véase también la sección IV)**

Comunicación con los docentes y el personal de apoyo

¿Ha pensado en...

- planificar comunicaciones periódicas con su personal para cerciorarse de que se tratan las preocupaciones, aclaran las funciones y responsabilidades, y gestionan las expectativas?
- establecer mecanismos de comunicación claros (incluidos coordinadores designados) para el personal y los alumnos?
- planificar comunicaciones con los docentes y el personal de apoyo a la educación para aclarar:
 - la información actualizada sobre los protocolos de salud y seguridad?
 - la reorganización de las aulas y las instalaciones escolares para permitir una enseñanza diferenciada en grupos más pequeños y cumplir las normas sobre distanciamiento físico e higiene? **(véase también la sección II)**
 - la importancia del apoyo socioemocional y el bienestar de los docentes, incluidos el reconocimiento de las responsabilidades familiares y asistenciales de los docentes, y la adaptación a estas? **(Véase también la sección III)**
 - los cambios en los códigos de conducta u otras políticas de protección, incluidos los planes de gestión de riesgos y los protocolos de emergencia?
 - la necesidad de tener en cuenta a los alumnos que puedan haber sufrido traumas o violencia durante el cierre de las escuelas? **(Véase también la sección III)**
 - los planes para el calendario escolar modificado, incluido, por ejemplo, el uso de varios turnos diarios o semanales? **(véase también la sección IV)**
 - los planes para el aprendizaje profesional y la colaboración con compañeros?
 - los planes para evaluar la pérdida de aprendizaje ocasionada por el cierre de las escuelas?

- animar a los docentes a estar en contacto con los alumnos que permanecen en casa, y con sus padres y cuidadores, a través de reuniones virtuales periódicas, correos electrónicos, llamadas telefónicas, Hangouts de Google u otros mecanismos?

- proporcionar a los docentes y demás personal orientaciones sobre la forma de entablar un diálogo con los padres y cuidadores acerca del regreso de sus hijos a las aulas (incluidos los padres y cuidadores que se muestren reticentes a enviarlos a la escuela)?

- estudiar las posibilidades de ofrecer capacitación y orientación a los docentes sobre la manera de identificar a los alumnos en situación de riesgo (especialmente los que corren el riesgo de no regresar a la escuela o de abandonarla poco después de su vuelta) y de comunicarse con sus familias? **(véase también la sección IV)**

La comunicación con los padres y los cuidadores

¿Ha pensado en...

- compartir información importante con los padres, cuidadores y familias (por ejemplo, a través de carteles, correos electrónicos, folletos, mensajes de texto o de WhatsApp) acerca de:

- los preparativos de la escuela para aplicar los protocolos de higiene y saneamiento?

- las normas y directrices que se espera que sigan los alumnos y sus familias para garantizar el regreso seguro de todos a la escuela?

- hacer cambios en el calendario general, así como en los horarios diarios y semanales?

- la planificación de exámenes o evaluaciones, incluidos aplazamientos y cancelaciones?

- las modificaciones en el horario escolar, incluidos los descansos y las disposiciones para llevar a los niños a la escuela y recogerlos?

- la disponibilidad de servicios escolares fundamentales, incluidos los servicios de comedor y los programas de alimentación escolar, orientación y otros tipos de apoyo psicológico y socioemocional, servicios de salud o servicios de emergencia?

- la disponibilidad de programas de educación acelerada, clases de recuperación, tutoría o cualquier otro plan para proporcionar un apoyo suplementario al aprendizaje cuando sea necesario?

- el desarrollo de comunicaciones específicas para las familias de los niños vulnerables?

- identificar a los padres que no estén dispuestos a enviar a sus hijos de vuelta a las aulas, y se ha comunicado con ellos?

- ponerse en contacto con las familias de los alumnos vulnerables (como los que corren el riesgo de abandonar la escuela o los alumnos de grupos minoritarios)? Esto puede incluir visitas a sus casas por parte de usted o de los docentes.

- invitar a los padres a las reuniones del comité de gestión escolar o de la APD o designar una persona de contacto a quien los padres y cuidadores puedan trasladar las preocupaciones que tengan con la dirección de la escuela y comentarlas?

Comunicación con miembros de la comunidad local

¿Ha pensado en...

- hacer un llamamiento a las autoridades locales, líderes comunitarios, asociaciones, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad empresarial para que apoyen los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela, incluidas redes de protección social para sus trabajadores y alumnos más vulnerables, recursos educativos (por ejemplo, material impreso, dispositivos digitales, o datos de Internet), transferencias en efectivo, distribución de alimentos o cuidado de los niños, cuando sea necesario?
- ponerse en contacto con las autoridades locales, los miembros de la comunidad y los dirigentes de otras escuelas (según proceda) para coordinar campañas inclusivas de «regreso seguro a las aulas» destinadas a llegar a todos los hogares y niños, en particular a los que se encuentran en lugares remotos?



Recomendaciones

El diálogo social puede requerir mucho tiempo, pero resulta esencial para garantizar la adopción y aplicación eficaz de las políticas y planes por parte de los miembros de la comunidad escolar. El diálogo social adecuado puede contar con el conocimiento de los afectados por las políticas, y así conseguir la aceptación de todas las partes interesadas. Si se mantiene un diálogo superficial o que carece de representación equitativa, se corre el riesgo de socavar la política y el proceso de planificación, y de excluir a los más vulnerables. Para obtener más información sobre la facilitación de un diálogo social inclusivo y la participación de los docentes, véase la [Guía para el desarrollo de políticas docentes](#), sección 4.4.3 sobre la participación de los docentes, páginas 97 y 98.

Forme un equipo de planificación. Considere la posibilidad de formar un equipo responsable de la planificación y organización de la vuelta al trabajo del personal de su escuela. Procure que tenga una representación equitativa de la dirección y de una variedad amplia de personal de distintas categorías, según proceda, incluidos docentes, docentes asistentes, orientadores, conductores de autobús y conserjes. Este equipo se configurará de acuerdo con principios inclusivos, y así se garantizará la representación del personal femenino y de grupos tradicionalmente marginados o minoritarios. Puede obtenerse más información sobre cómo formar dicho equipo en el paso 1 de la [«Herramienta de 10 pasos para un retorno al trabajo seguro y saludable en tiempos de COVID-19» de la OIT.](#)

Aproveche las estructuras existentes. Analice, movilice y aproveche las estructuras existentes en su escuela, incluidos los clubes infantiles, las asociaciones de padres y docentes (APD) y los comités de gestión escolar, los grupos dirigidos por jóvenes y las redes familiares, a fin de apoyar el proceso de reapertura seguro e inclusivo. En los lugares en que exista una APD o un comité de gestión escolar, o donde se reúna un grupo similar, es fundamental que exista representación y se cuente con la opinión de miembros femeninos y masculinos de la comunidad, así como de grupos tradicionalmente marginados o minoritarios. Asegure que las mujeres de la comunidad de todos los grupos, además de participar, reciben apoyo para compartir sus puntos de vista. Para obtener más información sobre cómo colaborar con los mecanismos y grupos existentes en su comunidad escolar, consulte la página 4 del documento [«Safe Back to School: A Practitioner's Guide» \(Vuelta segura a la escuela: Guía para profesionales\), de Save the Children.](#)

Prepare una estrategia de comunicación. Una estrategia de comunicación clara puede promover la capacidad de las escuelas para comunicarse de forma amplia y transparente con el personal, los alumnos, las familias y las comunidades respecto a las decisiones adoptadas para apoyar un regreso a las aulas seguro y saludable. Tal estrategia debe establecer las funciones de los distintos trabajadores, incluidos los coordinadores designados, así como los tipos de canales de comunicación que se van a utilizar para transmitir los distintos mensajes (por ejemplo, correo electrónico, sitios web o portales de ministerios y centros educativos, folletos y movilización social mediante reuniones comunitarias, grupos de WhatsApp o radio comunitaria local). La estrategia debe sustentarse en el compromiso con la exactitud, la transparencia y la rendición de cuentas, y proporcionar orientación sobre la forma de transmitir los principales mensajes de un modo claro, conciso y objetivo.

¡No dé nada por supuesto! Tenga en cuenta que no todo el mundo ha recibido la misma información sobre la crisis de la COVID-19 y la respuesta durante el período de confinamiento. Por tanto, es posible que su personal, los alumnos y sus familias vuelvan a las aulas con distintas nociones y suposiciones sobre la enfermedad, y algunas de ellas pueden estar basadas en información errónea. Esté preparado para exponer los hechos y proporcionar información clara que despeje las confusiones en torno a la COVID-19 y reduzca la posible discriminación y estigmatización.

Lo que dicen los dirigentes escolares

Dialogar con los docentes primero

Siempre que sea posible, es preciso hacer partícipes a los docentes y al personal de apoyo educativo de las decisiones clave y hablar con ellos sobre los planes antes de hacerlo de forma más general con la comunidad escolar de cuidadores y alumnos. De ese modo, los docentes pueden dialogar y pedir aclaraciones antes de que tengan que transmitir información clave a dicha comunidad. En algunos casos se ha recurrido a reuniones presenciales y grupos de discusión para alcanzar un consenso con los docentes y aplacar los temores ligados a la reanudación de la actividad.

Fuente: [The Impact of COVID-19 on Education: Research Evidence from Interviews with Primary and Secondary Teachers in England](#), 2020

Crear soportes visuales

En los Estados Unidos, un director de escuela utiliza teléfonos móviles y servicios de mensajería básicos para preparar a los docentes a adoptar los diferentes protocolos que rigen en la reapertura de las escuelas. Una serie de voluntarios ha realizado vídeos con sus móviles mostrando las nuevas normas de movilidad en los pasillos de las escuelas y los protocolos de seguridad e higiene. Los vídeos, breves y sencillos, son enviados a los docentes a través de WhatsApp y Facebook Messenger. También está previsto que se envíen a los grupos de padres para explicarles las nuevas normas para dejar a sus hijos en la escuela y recogerlos. En los Emiratos Árabes Unidos y Filipinas se publican vídeos y talleres en línea en canales de YouTube para enseñar a los alumnos a utilizar la mascarilla y el gel desinfectante de manos.

Recurrir a encuestas para evaluar las necesidades de la comunidad

El dirigente de un centro de enseñanza secundaria de Montevideo (Uruguay) reconoce la importancia de implicar a toda la comunidad escolar en la planificación de la reapertura de las escuelas. Para detectar y resolver sus inquietudes, se enviaron encuestas electrónicas a:

- los docentes, para determinar su estado de salud y su capacidad de volver a la actividad escolar;
- los padres, para determinar si querían enviar de nuevo a sus hijos a la escuela; y
- los alumnos, para averiguar lo que sentían (la mayoría insistió en su deseo de volver al colegio para ver de nuevo a sus compañeros).

Herramientas de comunicación, gestión y planificación del personal

La organización Global School Leaders ha reunido una serie de recursos prácticos para dirigentes escolares sobre la reapertura de las escuelas, y en concreto sobre la preparación de los centros y del personal, la gestión del bienestar y el apoyo a la comunidad, que engloban herramientas de comunicación, aprendizaje y gestión, incluido un teléfono móvil y guías de usuario de WhatsApp y Facebook Messenger. Entre los recursos también se incluye un modelo de encuesta a docentes destinado a evaluar el bienestar físico y mental del personal y su estado de preparación para reanudar la actividad escolar.

Fuente: [Global School Leaders – Resources for schools reopening](#)

“ **Los dirigentes escolares «están “entre la espada y la pared”, atrapados entre las necesidades de los alumnos, las inquietudes del personal y los sindicatos, la preocupación de los padres y unas directrices gubernamentales que cambian continuamente** ”

Jefe de estudios, Reino Unido



Recursos y lectura complementaria

- [«Guía de la IE para la reapertura de centros escolares e instituciones educativas»](#), Internacional de la Educación, 2020
- [«La COVID-19 y el sector de la educación»](#), Organización Internacional del Trabajo, 2020
- [«Las normas de la OIT y la COVID-19 \(coronavirus\). Preguntas frecuentes: Disposiciones fundamentales de las normas internacionales del trabajo pertinentes en el contexto del brote de COVID-19»](#), Organización Internacional del Trabajo, 2020
- [«Introduction to social dialogue and tripartism» \(curso en línea gratuito del Centro Internacional de Formación de la OIT\)](#), Organización Internacional del Trabajo, 2020
- [«La necesidad del diálogo social en la gestión de la crisis causada por la COVID-19»](#), Organización Internacional del Trabajo, 2020
- [«Using the INEE Minimum Standards during COVID-19» \(vídeo\)](#), Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2020
- [«Social Mobilisation and Children's Engagement strategies for teachers on Ebola: A Facilitators Guide for Master Trainers»](#), Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2015
- [«How can teachers and school systems respond to the COVID-19 pandemic? Some lessons from TALIS»](#), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020
- [«Safe Back to School: A Practitioner's Guide»](#), Global Education Cluster, 2020



II. SEGURIDAD Y SALUD FÍSICA ESCOLAR

Con la reapertura de las escuelas, la **principal preocupación sigue siendo la seguridad y la salud de los alumnos, los docentes y otro personal escolar**. Los dirigentes escolares tienen un papel clave en el mantenimiento de un entorno seguro en el que los docentes puedan trabajar y los alumnos aprender. Los dirigentes escolares tienen que garantizar la cooperación del personal con las medidas que protegen tanto su seguridad como la de los estudiantes y otros compañeros de trabajo. Además, pueden llevar a cabo una evaluación de los espacios físicos y calcular los límites máximos de estudiantes por clase, siempre que sea posible, para garantizar el cumplimiento de las normas de distanciamiento físico. Los dirigentes escolares pueden considerar el uso de todos los espacios, incluidas ciertas áreas comunes, como bibliotecas, pasillos y zonas exteriores, cuando sea posible y apropiado.

Preguntas orientadoras para los dirigentes escolares

Planificación de un entorno de aprendizaje físico seguro

¿Ha pensado en...

- obtener y examinar las normas de las autoridades educativas y sanitarias sobre cómo garantizar que su escuela es segura para su reapertura?
- organizar, si es posible, visitas de expertos en salud pública o autoridades gubernamentales que garanticen que su escuela es segura para su reapertura?
- llevar a cabo una evaluación de riesgos en consulta con el personal, y desarrollar una política y un plan para el control del riesgo en la escuela con atención a las necesidades de las diferentes labores en la escuela?
- movilizar, cuando sea posible, el apoyo de los centros de salud locales o de las autoridades sanitarias de distrito para prestar ayuda en los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela?
- organizar inspecciones del recinto escolar tras el período de cierre de la escuela, incluidas las aulas, las instalaciones de agua, saneamiento e higiene (WASH), y los espacios exteriores?
- considerar las posibilidades de reforma y mejora de las instalaciones WASH en el centro escolar, si fuera necesario, por ejemplo, mediante la construcción de retretes segregados por sexo y el suministro de agua corriente?

- estudiar cómo obtener equipos de protección personal (EPP) suficientes y apropiados, especialmente mascarillas, jabón, desinfectantes y toallas de mano desechables?

- coordinar con el personal el desarrollo de una inspección periódica, un plan de limpieza y desinfección de las instalaciones y el material, que incluya la eliminación de residuos potencialmente infecciosos y el uso de productos desinfectantes?

- diseñar un plan junto con su personal sobre el modo de utilizar las aulas y otros espacios interiores y exteriores (si procede) con el fin de garantizar la distancia física segura entre alumnos y docentes?

- elaborar un plan para reorganizar el horario de clase, cuando la disponibilidad de espacio sea un problema, con el fin de que los grupos sean más reducidos para garantizar una distancia física segura? **(Véase también la sección IV)**

- estudiar estrategias que limiten el contacto entre miembros de la comunidad escolar mediante, por ejemplo, indicaciones en el suelo que indiquen la dirección de tránsito en el recinto escolar, así como las diferentes entradas y salidas, y un horario de llegada y partida escalonadas según los grupos de edad?

Planificación de políticas de comportamiento en aras del cumplimiento de los protocolos de salud y saneamiento, y el uso de EPP

¿Ha pensado en...

- participar junto con los docentes y otros miembros del personal (incluidos los contratistas y el personal temporal) en sesiones de capacitación sobre las medidas nacionales de saneamiento e higiene para la prevención de riesgos?

- promover el lavado de manos, el uso de desinfectante de manos, la higiene respiratoria y la distancia física?

- garantizar que los miembros de su personal han revisado y comprendido los protocolos e instrucciones de su escuela en relación con su propia seguridad y la de otros compañeros y estudiantes?

- garantizar que todos los docentes y personal de apoyo a la educación tengan acceso a equipo de protección personal adecuado, especialmente mascarillas, cuando no sea posible garantizar un distanciamiento físico apropiado, incluido a través de la facilitación y promoción de la fabricación de mascarillas si no hay mascarillas desechables disponibles?

- debatir con sus docentes y otros miembros del personal el modo de utilizar las mascarillas y otros EPP para prevenir la propagación de la COVID-19; y participar en sesiones de capacitación acerca de cuándo y cómo utilizar las mascarillas y otro EPP, así como sobre su mantenimiento y eliminación de manera segura?

- realizar una evaluación de riesgos para que su personal identifique a los miembros del personal vulnerables, con mayor riesgo de infectarse (p. ej., docentes de mayor edad, con problemas de salud previos, o con familiares con infección por COVID-19 confirmada)?

- considerar la adopción de medidas adicionales que garanticen la seguridad de los miembros del personal vulnerables, incluida la posibilidad de trabajar a distancia o tomar licencias según proceda?

- debatir con sus docentes y otros miembros de personal el modo de afrontar las situaciones que representen un riesgo para usted, sus compañeros o sus estudiantes, e informar al respecto?

- trabajar con el personal pertinente en planes de gestión de la COVID-19, si están disponibles los servicios médicos escolares, incluidos el diagnóstico de alumnos y del personal y su aislamiento en caso de que presenten síntomas?

- recurrir a las autoridades locales y a la comunidad para gestionar posibles casos de COVID-19 en la escuela si no hay disponibles servicios sanitarios escolares formales?

- compartir información impresa, en línea o verbal sobre los protocolos y las normas de higiene y saneamiento con los docentes, otro personal de educación, y los alumnos y sus familias?

- examinar las posibilidades de ofrecer tiempo durante las reuniones del personal y las clases para que los estudiantes y el personal comenten las medidas de respuesta a la COVID-19 adoptadas por la escuela, cualquier novedad importante sobre la enfermedad, y las buenas prácticas que se deben seguir en relación con la salud y el bienestar físico y mental?

Recomendaciones

Facilite la adaptación de los niños pequeños. Utilice canciones y juegos para ayudar a los más pequeños a que se acostumbren a lavarse las manos con frecuencia y llevar mascarillas. Hay disponibles canciones en línea para ayudar a los niños a entender la importancia de lavarse las manos y el tiempo que deben dedicarle (vea estos videos de Ubongo Kids en Tanzania <https://www.youtube.com/watch?v=IGzvqkQbuWk> y <https://www.youtube.com/watch?v=WlacO1h-KIQ>). Para los más pequeños, ponga mascarillas a los peluches del aula. Los más mayores pueden decorar las mascarillas o pueden jugar a adivinar las expresiones faciales debajo de las mascarillas.

Utilice Kits de WASH. Save the Children ha desarrollado tres kits y una nota orientativa con listas específicas de artículos que se deben incluir en los kits escolares de WASH contra la COVID-19 durante la planificación de la reapertura segura de las escuelas. Para obtener más información, véase: [Kit escolar de WASH 1](#); [Kit escolar de WASH 2](#); [Kit escolar de WASH 3](#) (en inglés) y la [«School and Household Hygiene COVID-19 guidance»](#) (Guía COVID-19 para higiene de escuelas y hogares).

Recursos y lectura complementaria

- [«Herramienta de 10 pasos para un retorno al trabajo seguro y saludable en tiempos de COVID-19»](#), Organización Internacional del Trabajo, 2020
- [WASH@Work: Manual de autoformación](#), Organización Internacional del Trabajo, 2016
- [«Reopening schools in the context of COVID-19: Health and safety guidelines from other countries»](#), Learning Policy Institute, 2020
- [«Safe Back to School: A Practitioner's Guide»](#), Global Education Cluster, 2020
- [«Respuesta del ámbito educativo al COVID-19: Preparación para la reapertura de las escuelas»](#), UNESCO, 2020
- [«Guía provisional para la prevención y control de la COVID-19 en las escuelas» del Comité Permanente entre Organismos \(CPO\)](#), UNICEF, OMS y FICR, 2020
- [«WASH and COVID-19»](#), Organización Mundial de la Salud, 2020
- [Water, Sanitation and Hygiene Standards for Schools in Low-cost Settings](#), Organización Mundial de la Salud, 2009

Lo que dicen los dirigentes escolares

Limitar la movilidad de los alumnos en los centros escolares

Para limitar la interacción de los alumnos fuera del aula, un dirigente escolar en Palestina ha puesto en marcha las siguientes medidas:

- Son los docentes, en lugar de los alumnos, los se desplazan de un aula a otra, evitando así saturar los pasillos. Los alumnos permanecen en el aula hasta que llega el profesor de la siguiente clase.
- Los alumnos pueden almorzar en sus pupitres, o en el exterior, en pequeños grupos, en lugar de hacerlo en un patio de recreo abarrotado. Todo ello supone también introducir tres breves descansos de 30 minutos para cada grupo durante la jornada escolar.
- Las puertas de las aulas permanecen abiertas como medida para ayudar a limitar el número de personas en contacto con determinadas superficies físicas (por ejemplo, los pomos) que tendrían que desinfectarse con frecuencia.

Satisfacer las necesidades de agua, saneamiento e higiene

Muchos centros escolares han tenido que lidiar con la falta de instalaciones para el lavado de manos, que son a menudo obligatorias conforme a los protocolos de reapertura segura de los centros. En Rwanda y Filipinas, cuando no ha sido posible dotar a las escuelas de lavabos o fregaderos, se han instalado grifos y fregaderos portátiles de fabricación local delante de cada aula para incitar a los niños a lavarse las manos con frecuencia.

Descubrir nuevos espacios de aprendizaje dentro y fuera de la escuela

Frente a las dificultades planteadas por las medidas de distanciamiento social, muchas escuelas han optado por impartir las clases en otros espacios fuera del aula, como los comedores o los pasillos. El transporte también es un problema para algunos docentes y alumnos. Una escuela primaria de Nepal está fomentando la enseñanza presencial en pequeños grupos con alumnos y docentes de preescolar y primaria que viven en el mismo barrio.

Encontrar respuestas comunes

Siempre que sea posible, los dirigentes escolares pueden entrar en contacto con otras escuelas locales para armonizar los planteamientos y encontrar soluciones comunes. De ese modo, todos los centros de una región podrán adoptar estrategias similares y se contribuirá a limitar los problemas con los que pueden encontrarse si adoptan planteamientos diferentes. Esta coordinación también es importante para prevenir el flujo de desinformación y evitar, por ejemplo, que mientras algunos centros reabren sus puertas a alumnos de todos los niveles, otros adviertan a padres y cuidadores de que todavía no es seguro volver a las aulas.



III. BIENESTAR PSICOLÓGICO Y SOCIO-EMOCIONAL

Las estrategias para la vuelta a las aulas deben anticipar **los efectos psicológicos y socioemocionales de la pandemia en los docentes y alumnos**. Es posible que algunos docentes se sientan expuestos ante la enfermedad, tengan familiares enfermos, o niños pequeños o padres vulnerables de los que cuidar. Puede que los alumnos necesiten apoyo psicológico y socioemocional adicional. El cierre de las escuelas puede haber generado toda una serie nueva de vulnerabilidades, como, entre otras, la alteración de las redes de protección vitales, como las comidas escolares, o la exposición a otros tipos de trauma en los hogares en «situación de riesgo».

Los dirigentes escolares pueden prestar atención a los docentes y proponer la evaluación de su bienestar general y remisión a los servicios de salud mental cuando sea necesario. En el centro escolar, los docentes deben estar capacitados para cuidar de sí mismos y adquirir las destrezas para gestionar el trabajo y el estrés derivado de la COVID-19, de manera que puedan responder eficazmente a las necesidades de los alumnos y otros miembros del personal. Asimismo, los dirigentes escolares deben considerar el riesgo añadido para las niñas, junto con cuestiones más generales en materia de protección infantil.

Preguntas orientadoras para los dirigentes escolares

Bienestar psicológico y socioemocional del personal

¿Ha pensado en...

- reflexionar sobre la manera en que la crisis de COVID-19 afecta a su función como dirigente escolar, así como a su propio bienestar psicológico y socioemocional, y el de su personal?
- comentar con los docentes y el personal de apoyo a la educación la importancia del cuidado personal, la gestión del estrés y el bienestar psicológico y socioemocional general?
- desarrollar un plan para promover el bienestar del personal una vez que reabran las escuelas, incluido el modo de movilizar y mantener una red de apoyo entre pares?
- organizar sesiones de capacitación (para usted y sus compañeros de trabajo) sobre cómo reconocer los signos de angustia en las personas y remitirlas a los especialistas en salud mental?
- considerar qué medidas pueden ofrecer apoyo psicológico y socioemocional complementario a los miembros del personal vulnerables y en situación de riesgo, incluidos los que han visto aumentar su carga de trabajo durante la crisis?

- hablar con el personal sobre el modo en que la crisis ha afectado a sus funciones y cómo gestionar y cumplir con las expectativas una vez que se reabra la escuela? **(Véase también la sección IV)**

- examinar las posibilidades para una gestión más efectiva del horario del personal y reducir la presión de la carga de trabajo como, por ejemplo, mediante la racionalización o reducción del trabajo administrativo y otras responsabilidades administrativas?

- dar prioridad al apoyo psicológico y socioemocional dirigido a los docentes vulnerables y en situación de riesgo, incluidos:

- los de avanzada edad,

- con afecciones médicas preexistentes o

- en desventaja por la reducción de recursos y el incremento de la carga de trabajo debido a que se encargan de turnos adicionales o participan en el aprendizaje combinado?

Preparar al personal para prestar apoyo psicosocial a los alumnos

¿Ha pensado en...

- debatir y elaborar con su personal una estrategia clara sobre cómo promover un diálogo tranquilizador acerca de la reapertura de la escuela con los alumnos, padres y cuidadores?

- considerar las posibilidades de proporcionar al personal capacitación inclusiva y con perspectiva de género, y recursos conexos (como listas de verificación), sobre el modo de identificar y trabajar con alumnos que experimentan angustia, ansiedad y otras vulnerabilidades relacionadas con la COVID-19 (p. ej., niñas que podrían haber sufrido abusos sexuales, o un embarazo precoz y no deseado durante el cierre de las escuelas)?

- proporcionar listas de verificación a los docentes para evaluar el comportamiento y las reacciones de los alumnos en relación con el estrés y la ansiedad, y capacitar a los docentes para que ofrezcan la ayuda necesaria?

- si existe otro personal en la escuela capaz de prestar apoyo, si los docentes no pueden hacerlo?

- si los docentes saben cómo informar de las sospechas de maltrato, violencia o descuido de niños?

- si usted o su personal han sido receptivos a las necesidades de algunas familias de una vuelta a las aulas más flexible?

- estudiar las posibilidades de capacitación de los docentes en gestión del aula y solución de conflictos, incluida la comprensión de la importancia del refuerzo positivo para tratar de manera más eficaz las situaciones difíciles en el aula como resultado de la ansiedad de los alumnos asociada a la COVID-19?

- analizar y examinar junto con su personal, si es preciso, las políticas y mecanismos de protección infantil relevantes tanto en su escuela como en su comunidad, y garantizar que los miembros del personal son capaces de informar de las sospechas de abuso, violencia o descuido de niños de manera profesional y confidencial?

- analizar y examinar junto con su personal, si es preciso, los códigos de conducta y las políticas y mecanismos disciplinarios de su escuela, y garantizar que todos los miembros del personal son conscientes de la política de tolerancia cero con el castigo corporal y otras formas de trato crueles y degradantes?

- considerar las posibilidades de su escuela o la comunidad más amplia para seguir ofreciendo o empezar a ofrecer servicios sociales esenciales a los alumnos vulnerables, incluidos de apoyo a la salud mental, protección social y la nutrición?

Combatir la discriminación y la estigmatización

¿Ha pensado en...

- debatir y desarrollar con su personal escolar normas para identificar y prevenir el abuso escolar, la discriminación y la estigmatización de los alumnos y los docentes relacionados con la COVID-19?

- trabajar con su personal, las autoridades locales, miembros de la comunidad y dirigentes escolares de otras escuelas para promover la concienciación en torno a la discriminación derivada de la COVID-19, y eliminar la exclusión en las aulas, las escuelas y la comunidad entre los docentes y alumnos?

- trabajar con su personal, las autoridades locales, miembros de la comunidad y dirigentes escolares para promover campañas que reduzcan el estigma y disipen los temores de un posible contagio o infección?

“ Antes de que reabrieran las escuelas, los docentes estaban preocupados por cómo reanudar las clases sin contagiarse, igual que los padres. Había muchos alumnos por clase y no teníamos mascarillas ni instalaciones de agua, saneamiento e higiene. Habría sido de gran ayuda hablar con personal sanitario. También habría resultado tranquilizador contar con psicólogos en las escuelas que facilitaran asistencia psicosocial.

Al final, conseguimos obtener suficientes instalaciones de saneamiento y mascarillas gracias a una ONG, y solo un curso volvió a la escuela para prepararse para los exámenes. Además, dividimos las clases en dos. ”

Director de escuela primaria, Uagadugú, Burkina Faso

Recomendaciones

Reconocer los signos de estrés. Es importante saber reconocer los signos del estrés en uno mismo o en los compañeros. «*La Capacitación de Docentes de primaria en Contextos de Crisis*» ofrece una lista de signos de estrés. Si usted o su personal presentan los siguientes síntomas con regularidad (una vez a la semana o más), es posible que sufran de estrés:

1. Me siento tenso y nervioso
2. Tengo dolores físicos y molestias
3. Siempre estoy cansado, física y mentalmente
4. No tolero el ruido
5. Mi trabajo ya no me interesa
6. Actúo de manera impulsiva
7. No puedo quitarme de la cabeza acontecimientos angustiantes
8. Estoy triste y tengo ganas de llorar
9. Soy menos eficiente de lo que solía ser
10. Tengo dificultad para planificar y pensar con claridad
11. Tengo dificultad para conciliar el sueño
12. Todo me supone un esfuerzo, incluso las tareas habituales
13. Soy cínico o muy crítico
14. Tengo pesadillas
15. Estoy irritable, el menor contratiempo o demanda me molesta muchísimo
16. Empleo más tiempo en el trabajo que al principio.

Descargue la guía completa aquí:

<https://inee.org/es/resources/la-capacitacion-de-docentes-de-primaria-en-contextos-de-crisis>

Responder al estrés. Save the Children ha elaborado un módulo de desarrollo profesional docente sobre el bienestar de los profesores centrado en el entendimiento, la identificación y la respuesta al estrés como factor que influye en el bienestar de los docentes y los estudiantes. El módulo tiene como objetivo formar a los docentes para que reaccionen al estrés de manera positiva mediante el desarrollo de estrategias personales y el apoyo de otras personas. Para obtener más información, véase: «[Safe Schools: Teacher Professional Development](#)»

Crear redes de apoyo entre pares. Las redes de apoyo entre pares son importantes para el bienestar de los dirigentes escolares y los docentes. Los docentes y otros miembros del personal pueden ofrecer orientación y apoyo a sus compañeros. Los estudiantes pueden ofrecerse apoyo mutuo y buscar el apoyo de la comunidad cuando sea necesario (p. ej., asesoramiento informal facilitado por un miembro de la asociación de padres y docentes). También puede animar a los docentes a que compartan información sobre lo que les ayuda, que puede depender de los personas, las culturas y los contextos.

Luchar contra la discriminación. Es importante que los docentes y el personal de apoyo a la educación estén informados sobre cómo reconocer y afrontar la discriminación derivada de la COVID-19 a fin de que puedan prevenir la exclusión y el acoso. Puede tratarse del personal escolar y los alumnos que se perciben como infectados, o bien grupos más amplios, como las personas de grupos culturales o étnicos que se perciben como más propensos a estar infectados.

Estrategias educativas de recuperación. Se están estudiando diferentes estrategias educativas para recuperar el tiempo perdido a causa de los prolongados cierres de las escuelas. Con el objetivo de evitar que se desaprovechen recursos y que los alumnos, los padres y el sistema educativo se vean innecesariamente sobrecargados —así como para garantizar la consecución de unos resultados de aprendizaje mejorados—, la selección de dichas estrategias debe basarse en datos científicos sobre su eficacia. A fin de brindar apoyo a la Coalición Mundial para la Educación, la Universidad Johns Hopkins — en colaboración con Chiefs for Change— ha publicado un documento de debate basado en pruebas obtenidas en los Estados Unidos; en él, se presentan tres estrategias educativas de recuperación que se aplican con asiduidad pese a ser ineficaces, además de tres estrategias que sí resultan fructíferas.

Fuente: “[Don’t Remediate, Accelerate! Effective catch up learning strategies – evidence from the United States](#)”, Universidad Johns Hopkins, 2020



Recursos y lectura complementaria

- [«Gender and Education during COVID-19»](#), Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2020
- [«Consejos para padres y cuidadores durante el cierre de centros docentes por el COVID-19: Apoyando el bienestar y el aprendizaje infantil»](#), Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2020
- [Orientación para padres / cuidadores. Recopilación de recursos](#), Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2020
- [«Abordando las dimensiones de género de los cierres de escuelas»](#), UNESCO, 2020
- [«Cómo pueden los profesores hablarles a los niños sobre la enfermedad por coronavirus \(COVID-19\)»](#), UNICEF, 2020
- [«Psychosocial Support Activities in Child Friendly Spaces, Schools and Communities»](#), UNICEF, 2019
- [«Consideraciones psicosociales y de salud mental durante el brote de COVID-19»](#), Organización Mundial de la Salud, 2020

Lo que dicen los dirigentes escolares

Un enfoque holístico del alumnado

En Egipto, un dirigente escolar ha puesto de relieve que es necesario conocer las múltiples necesidades que, a distintos niveles, tienen los alumnos y los docentes a la hora de volver a las aulas. Durante el cierre de las escuelas, algunos alumnos habrán sufrido problemas de inseguridad alimentaria, pobreza, estrés emocional o violencia. Por ello, los directores de escuela deben ser conscientes de las necesidades educativas, emocionales y sociales específicas de estos alumnos y sus familias y, en la medida de lo posible, deben implicar a la comunidad y a los servicios de protección social para que atiendan dichas necesidades, de conformidad con las leyes y reglamentos escolares.

El bienestar de los directores de escuela y los docentes

Un jefe de estudios del Reino Unido recalcó que uno de los aspectos más importantes para ejercer un buen liderazgo escolar es que los dirigentes escolares se aseguren de que están recibiendo suficiente ayuda y apoyo. Para ello, pueden por ejemplo entrar en contacto con otros dirigentes escolares de la misma comunidad con el fin de compartir experiencias, reducir el estrés y ofrecer y recibir apoyo. En Indonesia y los Estados Unidos, los docentes se han organizado en pequeños grupos de apoyo entre pares, no solo con fines formativos sino también de apoyo psicosocial.

Dar apoyo a través de servicios de orientación

Numerosos dirigentes escolares han detectado la necesidad tanto de los alumnos como del personal docente de recibir servicios de orientación. En una escuela del Pakistán se ha invitado a los profesores a seguir voluntariamente una formación complementaria para apoyar a otros docentes y alumnos. Los profesores de educación física y artes plásticas, para los que la enseñanza en línea ha resultado difícil o imposible, han recibido una formación en salud mental y orientación que les ha permitido apoyar a otros docentes y alumnos. La meditación de conciencia plena (mindfulness) y el yoga son otras de las actividades propuestas a la comunidad escolar.

“ **Muchos docentes sufren ansiedad ante la vuelta a la escuela y su función en ella. Para mí lo más difícil ha sido ayudar a los profesores a superar esas inquietudes.** ”

Dirigente de escuela secundaria, Omán



IV. PREPARACIÓN Y APRENDIZAJE DE LOS DOCENTES

Tras el cierre de las escuelas, el regreso a las aulas representa un segundo cambio importante en el modo de enseñar y aprender. Para que los docentes garanticen un ámbito de aprendizaje seguro e inclusivo que contribuya a la consecución de los objetivos clave de la educación, es preciso reforzar sus competencias en diversos ámbitos a través de la capacitación y otras formas de apoyo.

Los dirigentes escolares deben trabajar con los docentes para adaptar los planes de estudio y los métodos de evaluación de acuerdo con las instrucciones de las autoridades centrales. Entretanto, **sigue siendo esencial reconocer el papel fundamental de los docentes para detectar las lagunas de aprendizaje** y elegir estrategias de instrucción, incluido el apoyo a los alumnos desfavorecidos.

Los dirigentes escolares deben apoyar a los docentes con directrices sobre cómo equilibrar las responsabilidades de enseñanza entre los alumnos en las aulas y los que siguen aprendiendo a distancia. Además, los dirigentes escolares y los docentes necesitan apoyo en materia de respuestas de emergencia, innovación y métodos de enseñanza alternativos.

Preguntas orientadoras para los dirigentes escolares

Preparación y disposición de docentes

¿Ha pensado en...

- las posibilidades de ofrecer apoyo profesional a su personal que incluya capacitación, asesoramiento o mentoría y listas de verificación o ayudas didácticas en las siguientes esferas clave:

- el plan de su escuela para mantener un entorno de aprendizaje seguro, incluidos los requisitos de distanciamiento físico, las modificaciones del horario lectivo y el calendario escolar, así como los protocolos de higiene y saneamiento? **(Véase también la sección II)**
- comprender la repercusión de la COVID-19 en las funciones del personal, y gestionar y cumplir las expectativas durante la reapertura de las escuelas? **(Véase también la sección III)**
- reorganizar las aulas para permitir una enseñanza individual acelerada y medidas correctivas?

- competencias de gestión del aula para hacer frente a la nueva organización de las clases y a los nuevos hábitos de enseñanza con el fin de asegurar el papel clave de los docentes a la hora de ofrecer una enseñanza de calidad y cumplir con los resultados de aprendizaje clave?

- tomar decisiones eficaces al modificar los planes de estudio (condensar/priorizar) y las metodologías de evaluación en función de los calendarios escolares revisados y de las instrucciones de las autoridades centrales?

- un aprendizaje acelerado y una educación de recuperación para aquellos estudiantes que presenten lagunas de aprendizaje, en especial los alumnos desfavorecidos o que hayan sufrido alteraciones del aprendizaje más pronunciadas?

- realizar evaluaciones rápidas y continuas del progreso y el bienestar de los estudiantes, y hacer frente a las deficiencias y amenazas persistentes en relación con la igualdad y la inclusión?

- cómo identificar y gestionar su propio estrés o el de sus compañeros?
(Véase también la sección III)

- cómo identificar el trauma y ofrecer apoyo a los alumnos vulnerables o en «situación de riesgo» en el aula? **(Véase también la sección III)**

- facilitar la colaboración y el apoyo entre pares de los docentes dentro de la escuela y, cuando sea posible, entre escuelas, a partir de las lecciones aprendidas durante los cierres para intercambiar información, compartir consejos sobre el regreso a las aulas y facilitar el intercambio de materiales?

La organización del aprendizaje

¿Ha pensado en...

- consultar con las autoridades locales y el personal sobre la organización óptima de la enseñanza en su escuela para garantizar la seguridad de la comunidad escolar, por ejemplo, mediante un sistema de turnos y una reapertura escalonada (que dé prioridad a ciertos estudiantes).

- reabrir la escuela para toda la población escolar o para un grupo más reducido de alumnos?

- Si es para un grupo más reducido, ¿dará la enseñanza presencial prioridad a...:

- los hijos de trabajadores esenciales o sectores clave para la economía local?

- niveles o categorías de enseñanza determinados como, por ejemplo, la educación primaria o preescolar

- alumnos con necesidades educativas especiales o pertenecientes a grupos vulnerables con riesgo de deserción escolar, (principalmente niños con discapacidad, niñas vulnerables o poblaciones minoritarias)?

- quienes se preparan para exámenes importantes?

- alumnos que no tengan acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones o (TIC) y conectividad en sus hogares?

- o una combinación de los factores mencionados anteriormente?

- si la situación familiar de los alumnos permite que algunos continúen aprendiendo a distancia eficazmente?

- modificar el calendario escolar y de exámenes para compensar el tiempo de enseñanza y aprendizaje perdido? (En caso afirmativo, ¿ha comunicado esto a la comunidad escolar?)

- seguir un plan de estudios acelerado para asignaturas troncales durante los meses restantes del año o los años académicos?

- si algunos estudiantes continúan aprendiendo desde casa, asegúrese de que los docentes reciben el equipo de TIC, la conectividad, la capacitación y el apoyo necesarios para impartir la enseñanza combinada? Esto puede incluir equipos de radio y televisión, ordenadores, impresoras, dispositivos móviles y datos de Internet.

- si los docentes deben trabajar desde casa, procurar que tengan acceso a conexiones de Internet y teléfono seguras, además de canales de comunicación digitales como, por ejemplo, correo electrónico, mensajes de texto, mensajes de voz, aplicaciones de mensajería como Messenger, Telegram, Viber y WhatsApp, y redes sociales como Instagram y Twitter?

- desarrollar un plan junto con su personal para preparar la continuidad de la enseñanza y el aprendizaje de calidad en caso de que se cierren de nuevo las escuelas?

Plan de estudios y evaluación

¿Ha pensado en...

- consultar la orientación de las autoridades competentes acerca de sus supuestos sobre la enseñanza durante el cierre de las escuelas y el significado que este tiene para sus estudiantes?

- los cambios en el plan de estudios y el programa de estudios realizados por las autoridades locales o centrales o el Ministerio de Educación como respuesta a la crisis de la COVID-19, y ha facilitado a los docentes oportunidades para comentar, examinar y aprobar estos cambios?

- considerar las posibilidades de organizar evaluaciones para identificar deficiencias clave en el aprendizaje y las esferas del programa de estudios se deben reforzar o revisar?

- determinar y garantizar la continuación de evaluaciones formativas y sumativas significativas, especialmente si los exámenes de final de trimestre se posponen o cancelan?

Afrontar las cuestiones de equidad en el aula

¿Ha pensado en...

- si es posible trabajar con los docentes para poner en marcha enfoques de aprendizaje flexibles y métodos alternativos?

- si es posible poner en marcha clases o aprendizaje de recuperación, especialmente para quienes no han podido seguir aprendiendo a distancia?

- si es posible organizar a los estudiantes con necesidades de aprendizaje específicas en grupos más reducidos y proporcionarles una enseñanza más diferenciada?

- si los estudiantes mayores, los padres y otros miembros de la comunidad pueden ayudar con tutorías después de las clases a los estudiantes que se han quedado atrás?



Recomendaciones

Planificar turnos de aprendizaje flexibles. Si todos los estudiantes no pueden volver a la escuela, se debe organizar un sistema por turnos que, cuando sea posible, incluya:

- varios turnos diarios en los que los alumnos estudien parte del día en casa y otra parte en la escuela;
- varios turnos semanales en los que cada niño asista a la escuela unos días por semana, y
- calificaciones específicas: solo ciertos niños asisten a la escuela en función de la prioridad establecida por grupos de edad o de alumnos que están preparando exámenes importantes.

Identificar y ayudar a los alumnos en situación de riesgo. Es importante identificar rápidamente a los alumnos más desfavorecidos, incluidos los niños con discapacidad y los pertenecientes a grupos minoritarios, así como los que deben recorrer largas distancias. Sería conveniente reflexionar sobre estos grupos en su zona y elaborar una lista de alumnos para ponerse en contacto con sus padres y cuidadores y garantizar su regreso a la escuela. También es importante considerar qué medios pueden implementarse para garantizar una mayor participación de estos alumnos, incluida la mejora de la accesibilidad de la escuela para los alumnos con discapacidad, así como la disposición de compañeros de viaje para los que viven lejos del centro escolar.

Utilizar las lecciones aprendidas para mejorar las competencias en materia de TIC. Las sesiones de capacitación o de apoyo entre pares sobre el uso de la enseñanza con tecnología (alta y baja) pueden basarse en experiencias y lecciones aprendidas durante el cierre de las escuelas. Esto incluye tanto las competencias para el uso de la tecnología como su uso para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. También comprende el desarrollo de competencias relacionadas con la planificación de clases en entornos mixtos mediante el uso de actividades de aprendizaje autodirigidas centradas en los niños, organización, multitareas y gestión del tiempo.

Evitar complicaciones. Algunos docentes pueden efectuar la transición a entornos de aprendizaje en línea o combinados de manera rápida y eficaz. Por tanto, es recomendable que los docentes seleccionen métodos de enseñanza que se adapten con mayor facilidad al aprendizaje en línea, como el uso de ponencias o materiales de estudio independiente, además de enfoques complejos centrados en el estudiante y basados en proyectos.

Crear redes de apoyo entre pares. Considere colaborar con los dirigentes y el personal de otras escuelas para establecer una red de apoyo entre pares destinada al intercambio de conocimientos y experiencias, recursos, mentorías, asesoramiento y otras formas de apoyo. Por ejemplo, una [red de apoyo entre pares en Uganda](#) está aprovechando la popularidad de WhatsApp para garantizar una comunicación eficaz. Vea también la información sobre grupos de apoyo entre pares de bajo costo para docentes: [«Three principles for supporting teacher effectiveness during COVID-19»](#) (Tres principios para fomentar la eficacia de los docentes durante la pandemia de COVID-19) (Banco Mundial, 2020).

Recurrir a «campeones» que ofrezcan apoyo a los compañeros. Promueva a los docentes que demuestren una competencia elevada durante el cierre o la reapertura de la escuela, y asegure que reciben reconocimiento e incentivos. Un número reducido de docentes altamente motivados y competentes, cómodos con el nuevo contexto escolar, podrán ofrecer apoyo en línea o presencial de diversas maneras tanto a sus compañeros como a los estudiantes.



Recursos y lectura complementaria

- [«Technologies for Teacher Professional Development»](#), Programa de Información para el Desarrollo (INFODEV), 2005
- [«Supporting the continuation of teaching and learning during the COVID-19 Pandemic: Annotated resources for online learning»](#), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020
- [«Enabling Teachers: Teacher Professional Development»](#), Save the Children, 2020
- [«Girl's Education Challenge - Keeping in contact with girls safely»](#), UK Aid, 2020
- [COVID-19: «Cómo planificar las soluciones de aprendizaje a distancia durante el cierre temporal de las escuelas»](#), UNESCO 2020
- [«Skills development during the COVID-19 pandemic and preparing for recovery»](#), UNESCO, 2020
- [«Early Years – online safety advice»](#), Gobierno de Australia, 2020

Lo que dicen los dirigentes escolares

Adaptar las directrices gubernamentales con los docentes

En el Pakistán, un jefe de estudios ha utilizado grupos de discusión con los docentes para adecuar los procedimientos operativos estándar establecidos por el gobierno para la reapertura de las escuelas. Estos grupos han permitido a los docentes hablar sobre los distintos aspectos de los nuevos procedimientos, incluida la adaptación de los planes de estudios y las evaluaciones, y sobre cómo dichos procedimientos deben aplicarse en el contexto de su centro escolar. Cuando proceda, los dirigentes escolares pueden pedir a los miembros de su equipo directivo que apliquen diferentes partes de los nuevos protocolos, de forma que se divida y comparta la carga de trabajo. En Indonesia, estos dirigentes escolares han creado equipos especiales encargados de gestionar todos los aspectos de la reapertura de las escuelas, incluida la adaptación del plan de estudios y el diseño de las clases. En la India, los dirigentes escolares han trabajado con sus equipos de dirección en la elaboración de planes de reapertura de escuelas que cubran las necesidades sanitarias, emocionales y académicas.

Recurrir a las comunidades profesionales de aprendizaje

En Rwanda, la Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB) recurre a un enfoque de comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) que implica trabajar con dirigentes escolares para ayudarles a apoyar a sus comunidades docentes. En el marco de esta iniciativa se organizan dos reuniones CPA presenciales para que cada dirigente escolar se reúna con sus pares y se debatan temas como la seguridad en las escuelas, la enseñanza en línea y la preparación de la enseñanza y el aprendizaje ante la reapertura de las escuelas. En cada sesión CPA se plantea una pregunta de orientación y se proporciona una lista de verificación a los directores escolares, que facilitan el debate y comparten sus experiencias y buenas prácticas. Para cada sesión, se documentarán medidas de seguimiento en el plan de mejora escolar que guiará a los directores de escuela cuando vuelvan a abrir los centros en Ruanda. El género y la equidad están incluidas como cuestiones transversales.

Fuente: [Professional Learning Communities – A toolkit for school leaders in back-to-school efforts after COVID-19 closures](#), Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB) – educación para el desarrollo (Rwanda)

Planificación de escenarios

En los Emiratos Árabes Unidos y Bahrein, los dirigentes escolares han descrito cómo están trabajando con tres escenarios de reapertura distintos. En los Emiratos Árabes Unidos, el escenario A se basa en un enfoque de aprendizaje combinado en el que la mitad de los alumnos vuelve a la escuela y la otra mitad desarrolla su labor en línea en todo momento. En el escenario B, el 70% de los alumnos vuelve a la escuela de forma presencial y el 30% sigue las clases en línea. En el escenario C, el 100% de los alumnos vuelve presencialmente a la escuela. Por ejemplo, en el escenario A, un «Grupo A», compuesto por 15 alumnos, asiste a la escuela durante la primera semana respetando todas las medidas preventivas. mientras un «Grupo 2» recibe en casa y de forma virtual las mismas clases que se imparten en el aula.

“ Es necesario prestar más atención a los docentes que vuelven a la escuela. Esto incluye escuchar sus necesidades, garantizar su seguridad y bienestar y ayudarles a adaptar sus enfoques de enseñanza y aprendizaje. ”

Dirigente escolar, Palestina



V. Distribución, DERECHOS Y CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL

La vuelta a la escuela puede derivar en algunas carencias del personal docente. Los dirigentes escolares pueden identificarlas y supervisar las estrategias que garanticen su solución. No obstante, dado que el regreso a la escuela puede imponer también nuevas demandas a los docentes (por ejemplo, turnos extra), los dirigentes escolares desempeñarán un papel clave en la protección de **los derechos y las condiciones de trabajo de los docentes y el personal de apoyo a la educación**, garantizando que se cumplen las normas nacionales de enseñanza y los derechos laborales.

Preguntas orientadoras para los dirigentes escolares

Planificación del personal

¿Ha pensado en...

- realizar un seguimiento de las carencias del personal docente que puedan surgir durante el proceso de reapertura de los centros escolares debido al abandono de docentes, las ausencias prolongadas o los problemas con la reorganización de las aulas, y comunicar estas incidencias a las autoridades educativas locales?
- consultar con el personal, las organizaciones de docentes y las autoridades locales y centrales para obtener asignaciones de personal justas y equitativas que garanticen un número suficiente de docentes, hombres y mujeres, para cubrir los horarios escolares modificados?
- buscar voluntarios (padres y miembros de la comunidad) que ayuden a los profesores de manera temporal?
- consultar con el personal, las organizaciones de docentes, y las autoridades centrales y locales la carga de trabajo que se cabe esperar razonablemente de los docentes y otro personal de apoyo a la educación durante el proceso de vuelta a la escuela?
- si las obligaciones de los docentes, hombres y mujeres, deben tenerse en cuenta a la hora de asignar tareas al personal docente?
- si los miembros de su personal no son capaces de incorporarse inmediatamente y, de ser el caso, están al corriente de sus derechos de licencia con sueldo y prestación por enfermedad?
- determinar si algunos miembros del personal son más vulnerables a la COVID-19?

- En caso afirmativo, ¿dispone la escuela de las medidas de protección suficientes para que regresen o pueden seguir trabajando desde casa?
- En caso afirmativo, ¿pueden seguir trabajando desde casa y apoyar el aprendizaje remoto o a distancia en grupos o parejas con docentes que han vuelto a las aulas?

Adaptar las condiciones laborales

¿Ha pensado en...

- comunicar con claridad a los docentes recién contratados, que están a punto de empezar a trabajar, sus funciones, compensaciones, horarios laborales, paquetes de incentivos y demás condiciones laborales?
- establecer con claridad los objetivos laborales de los docentes y el personal de apoyo a la educación (así como el modo en que serán evaluados), especialmente cuando las estructuras habituales se han visto afectadas durante emergencias o en situaciones posteriores a crisis?
- consultar con el personal, las organizaciones de docentes, y las autoridades locales y centrales, según proceda, para examinar y revisar los planes de supervisión y apoyo del personal en vista del contexto de emergencia?
- posponer o adaptar las evaluaciones del desempeño docente para contar con la repercusión de la crisis en las funciones del personal y los cambios en las prácticas de enseñanza debidos a las medidas de distanciamiento físico?
- considerar el modo de reconocer y recompensar a los docentes y a otros miembros del personal en sus evaluaciones del desempeño por las condiciones de trabajo extraordinarias que han experimentado y las competencias que han adquirido durante la crisis de COVID-19?

Aspectos clave de los derechos de los docentes y el personal de apoyo a la educación

- El aumento de las responsabilidades más allá de las normas actuales no debe ser obligatorio.
- Medidas tales como los turnos dobles deben verse reflejadas en la remuneración o las prestaciones de los docentes, o en otros mecanismos que motiven a los profesores a aceptar las responsabilidades adicionales.
- Los cambios en el empleo y las condiciones laborales, incluidos en el salario y las prestaciones habituales, deben realizarse en el marco del diálogo social con el personal y las organizaciones que los representan. Cuando proceda, dichos cambios pueden realizarse mediante negociación colectiva.
- La baja por enfermedad debe contemplar también la necesidad de aislarse de los docentes o el personal si presentan síntomas o han tenido contacto con casos confirmados de COVID-19.
- Asimismo, deben establecerse permisos para aquellos trabajadores que tengan que cuidar de familiares enfermos.



Recomendaciones

Aplazar la evaluación de los docentes. Sería mejor posponer las evaluaciones del desempeño docente. Si siguen adelante, es necesario tener en cuenta los cambios en la práctica docente debidos a las medidas de distanciamiento físico. Cuando sea preciso realizar las evaluaciones del desempeño, estas deben tener una función formativa que examine cómo los docentes han puesto en marcha enfoques innovadores y pedagógicos para garantizar que todos los niños tienen acceso a oportunidades de aprendizaje continuo y a un entorno de aprendizaje social y emocionalmente propicio.

Mantener a los docentes motivados. Póngase en contacto con las autoridades locales y centrales, así como con las organizaciones de docentes, según sea pertinente, para determinar la mejor manera de garantizar que los profesores y otros miembros del personal reciben su salario íntegro puntualmente, y considerar otras oportunidades para garantizar que los miembros del personal se sienten valorados por su trabajo. Asimismo, se deberá prestar atención especial a determinar la mejor manera de retener a las docentes, ya que la enseñanza es una profesión en la que suelen predominar las mujeres, especialmente en los niveles bajos del sistema educativo, y la presencia continuada de las docentes es fundamental para garantizar la vuelta de las niñas a la escuela. UNESCO (2020) [«Apoyar a los docentes y al personal educativo en tiempos de crisis, Nota temática n.º 2.2»](#)

Lo que dicen los dirigentes escolares

Garantizar que los docentes no están sobrecargados

En Indonesia, un director de escuela informó de que, durante el cierre de los centros escolares, algunos docentes dedicaban hasta 80 horas semanales a impartir clases en línea y responder a las preguntas de sus alumnos. Para aliviar la carga de los docentes a la hora de informar a los padres sobre los protocolos en el marco de la vuelta a las aulas, este dirigente escolar ha promovido la creación de grupos de chat separados para alumnos y padres, asignando cada grupo de forma equitativa entre el personal docente. Esta iniciativa también ha servido para evitar que las conversaciones de los grupos se vean inundadas de información falsa. En Omán, otro dirigente escolar ha tratado de contener y controlar el número de comunicaciones y chats relacionados con la escuela, como una forma de reducir también la carga de trabajo que asume la comunidad docente.



Recursos y lectura complementaria

- [«Principios rectores sobre la pandemia del COVID-19»](#), Internacional de la Educación, 2020
- [«Las normas de la OIT y la COVID-19 \(coronavirus\)»](#), Organización Internacional del Trabajo, 2020
- [Recomendaciones relativas al personal docente \(1966 y 1997\)](#), OIT y UNESCO, 1966
- [«Mensajes y acciones importantes para la prevención y el control del COVID-19 en las escuelas»](#), UNICEF, OMS y FICR, 2020
- [«Apoyar a los docentes y al personal educativo en tiempos de crisis, Nota temática n.º 2.2»](#), UNESCO, 2020



VI. RECURSOS FINANCIEROS E INVERSIONES

Las decisiones sobre la reapertura dependen en gran medida de la capacidad de las escuelas para obtener o movilizar los **presupuestos y recursos** necesarios para poner en marcha protocolos de higiene y saneamiento que garanticen la salud y seguridad, así como para fortalecer las capacidades de los docentes para ofrecer un aprendizaje inclusivo y de calidad. La elaboración de **presupuestos destinados a la respuesta a la COVID-19** debe ser un proceso conjunto entre las escuelas, que entienden las necesidades existentes sobre el terreno, y las autoridades educativas competentes, que tal vez puedan proporcionar acceso a financiación suplementaria. Cuando los presupuestos y recursos a disposición de las escuelas son limitados, la solución creativa de problemas puede ayudar a mitigar las carencias y facilitar la adquisición de recursos.

Preguntas orientadoras para los dirigentes escolares

Presupuestación

¿Ha pensado en...

- identificar las prioridades de la escuela (en función del diálogo social y las preocupaciones del personal docente, los alumnos y la comunidad) que son viables para fundamentar las decisiones presupuestarias?
- calcular los costos de las medidas necesarias para preparar la reapertura de la escuela inclusiva, segura y saludable, con una enseñanza y aprendizaje de calidad?
- evaluar su presupuesto para determinar si puede cubrir o no las siguientes esferas esenciales:
 - cumplimiento de los protocolos de higiene y saneamiento, por ejemplo los costos necesarios para la reconfiguración de las aulas, la compra de materiales esenciales (EPP, jabón, gel o papel higiénico) y la mejora de las instalaciones sanitarias?
 - los salarios del personal?
 - horas y personal adicionales para cubrir la carga de trabajo docente durante el regreso a las aulas?

- apoyo psicológico y socioemocional, capacitación y preparación del personal?

- apoyo y recursos adicionales para los alumnos más vulnerables y en situación de riesgo?

• En caso de déficit presupuestario en cualquiera de estas esferas esenciales, obtener fondos adicionales procedentes de las autoridades locales y centrales, organizaciones no gubernamentales, la comunidad, y miembros de la familia; redefinir las prioridades de su plan de gastos; o acceder a los ahorros procedentes de los servicios públicos, el transporte y los suministros no utilizados durante el confinamiento?

- Si no, ¿se espera que encauce sus fondos ya existentes hacia medidas de salud pública?

- Si no, ¿dispone su escuela de ahorros procedentes de los servicios públicos, el transporte y los suministros no utilizados durante el cierre de los centros escolares que se puedan redirigir hacia las esferas prioritarias, como el EPP, los costes del personal adicional y la capacitación?

- Si no, ¿se espera que las familias contribuyan?

• examinado las cadenas de suministro de la escuela para garantizar su funcionamiento seguro tras la reapertura?

Mobilización colectiva de recursos

¿Ha pensado en...

- hablar con las autoridades locales, de distrito y centrales sobre sus necesidades de presupuesto?

• consultar con asociaciones locales, centros de salud, organizaciones no gubernamentales y otros asociados posibles de la comunidad empresarial para determinar la manera en que pueden contribuir a los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela mediante donaciones monetarias; suministro de materiales sanitarios y EPP; y recursos de enseñanza y aprendizaje o de otro tipo?

• determinar las posibilidades de cooperación con redes y organizaciones de asesoramiento locales que presten apoyo psicológico y socioemocional a los docentes y alumnos? **(Véase también la sección III)**

• determinar las posibilidades de cooperación con organizaciones locales que garanticen la puesta en marcha de redes de protección social para los alumnos vulnerables que regresan a las aulas (por ejemplo, a través de sistemas de cupones de comida, acceso a bancos de alimentos o raciones para llevar a casa)? **(Véase también la sección III)**

• determinar las posibilidades de asociarse con CSO y ONG locales y la comunidad empresarial para aliviar la carga sobre los hogares de los estudiantes que continúan aprendiendo a distancia (por ejemplo, cupones de internet gratis, o subvenciones o préstamos para la adquisición de ordenadores)?

• cuando los dispositivos y la conectividad a Internet sean insuficientes, preparar un plan de emergencia para garantizar el acceso continuo al aprendizaje a distancia en el caso de que se produzcan cierres de las escuelas e interrupciones en el proceso de aprendizaje en el futuro.



Recomendaciones

Gestión empresarial y financiera. Examine las diferentes maneras de gestionar la financiación de la escuela cuando vuelvan a abrir. Consulte la lista de verificación incluida en este [manual de Opportunity International](#).

Identificar las prioridades. La crisis de COVID-19 y el regreso a la escuela puede brindar oportunidades para poner en marcha gran cantidad de proyectos muy relevantes y anhelados que mejoren el contexto y los recursos de los centros escolares. Sin embargo, es necesario garantizar que se cubren primero las prioridades (en especial los problemas de salud y seguridad) antes de abordar cuestiones que no se consideran esenciales en el ámbito de la respuesta a la COVID-19.

Fomentar la participación de los interesados. Fomente la participación de las partes interesadas en la evaluación de las necesidades financieras adicionales. Comunique las necesidades financieras de la escuela de manera transparente a los interesados clave y asociados potenciales para evaluar y priorizar las necesidades de manera conjunta. A continuación, cuente con ellos en el proceso de planificación financiera. Cuanto antes se involucren en el proceso, mayor será la probabilidad de que apoyen los esfuerzos de movilización de recursos.

Centrarse en la eficiencia, la eficacia y la responsabilidad. Al hacer frente a este desafío sin precedentes, puede que la velocidad tenga prioridad. No obstante, la eficiencia, la eficacia y la responsabilidad son primordiales para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones.



Recursos y lectura complementaria

- [«La COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas»](#), Organización Internacional del Trabajo, 2020
- [«Caminos a la reapertura»](#), Opportunity International
- [«Impacto previsto del COVID-19 en el gasto público en educación y las implicancias para el trabajo de la UNESCO](#), Nota temática N.º 7.2», UNESCO, 2020
- [«The impact of the crisis on public expenditure on education: findings from the UNESCO quick survey»](#), UNESCO, 2009
- [«Mobilizing resources for education and improving spending effectiveness»](#), Grupo Banco Mundial, 2019
- [«The impact of the COVID-19 pandemic on education financing»](#), Grupo Banco Mundial, 2020
- [«COVID-19: Impacto en la educación y respuestas de política pública»](#), Grupo Banco Mundial, 2020

Lo que dicen los dirigentes escolares

Reasignar fondos

El cierre y la reapertura de escuelas debido a la pandemia de COVID-19 está ejerciendo una fuerte presión financiera en los presupuestos escolares. En este sentido, varios dirigentes escolares han hablado de la necesidad de reasignar fondos para responder a las necesidades de seguridad que plantea la reapertura de los centros escolares. En la India se ha dado el caso de una escuela que ha tenido que reasignar el 35% de su presupuesto a saneamiento y limpieza. En Egipto, otra escuela ha tenido que bajar las tasas para ayudar a los padres a hacer frente a sus dificultades financieras, lo que ha derivado en una caída de los ingresos y ha llevado a la escuela a recurrir a la comunidad escolar para pedir voluntarios y ayuda en especie. Así, los padres que son médicos o enfermeros se han prestado voluntarios para explicar las normas de higiene y seguridad a la comunidad escolar y otros, como bomberos o albañiles, han contribuido con trabajos de mantenimiento de las escuelas.



VII. Seguimiento y evaluación de los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela

A medida que se reabran las escuelas, será fundamental vigilar y evaluar la situación para adoptar medidas de adaptación cuando corresponda. Los dirigentes escolares deben adaptar y utilizar marcos sencillos para medir y analizar los progresos realizados durante las diferentes fases previstas. Además, pueden tener en cuenta el papel de los docentes y del personal de apoyo a la educación en la prestación de una enseñanza de calidad y el fomento de un entorno de aprendizaje seguro.

Preguntas orientadoras para los dirigentes escolares

Seguimiento, examen y adaptación

¿Ha pensado en...

- ...realizar consultas con el personal, las organizaciones de docentes y las autoridades locales y nacionales pertinentes con el objeto de determinar el tipo de información y pruebas que se deben recopilar a fin de fundamentar mejor el plan de respuesta a la crisis de la escuela, por ejemplo, la asistencia de docentes y alumnos, la carga de trabajo docente y los resultados de aprendizaje?
- ...desarrollar, junto con su personal y otros interesados pertinentes (por ejemplo, las APD y comités de gestión escolar), un plan de seguimiento y evaluación con el fin de determinar la eficacia de los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela y de la respuesta a la crisis en curso, incluida la definición clara de las funciones y responsabilidades en materia de recopilación de datos, análisis, documentación y presentación de informes?
- ...revisar, adaptar y actualizar, junto con su personal, los sistemas disponibles para el seguimiento y control del regreso, reinscripción y retención de los niños por grupos de alumnos, como los formularios para censos escolares utilizados para el Sistema de Información sobre la Administración de la Educación (EMIS) nacional?
- ...establecer un sistema o mecanismo para la recopilación de datos relacionados con la COVID-19, como los casos sospechosos de infección y enfermedad, el rastreo de contactos y los incidentes de estrés y ansiedad, y poner en marcha los servicios de asistencia necesarios, si fuese posible? **(Véase también la sección III)**
- ...establecer un sistema o mecanismo para realizar el seguimiento de la situación de los alumnos vulnerables y expuestos a riesgos, incluidos los niños sin escolarizar?

- ...asegurarse de que el personal haya sido informado y consultado sobre cualquier obligación adicional de seguimiento y presentación de informes relacionada con los esfuerzos para facilitar la vuelta a la escuela?

- ...establecer un sistema o mecanismo para que el personal, los alumnos y las familias puedan compartir sus preocupaciones sobre salud y seguridad y sus ideas para favorecer un entorno de aprendizaje seguro e inclusivo?

- ...programar un examen periódico de la respuesta de la escuela a la COVID-19, una vez que haya reabierto, que reúna a diferentes agentes para evaluar la situación, adaptar las estrategias, y fundamentar las acciones futuras en relación con la crisis sanitaria; y conectar este examen con el plan de mejora y desarrollo escolar (si existe)?

- ...planificar evaluaciones periódicas del aprendizaje, entre otras formas, mediante enseñanza de recuperación, programas de aprendizaje acelerado y tutorías? **(Véase también la sección IV)**



Recomendaciones

Realice una evaluación de las necesidades de la escuela con el fin de determinar el número de alumnos y docentes que necesitan ayuda en diferentes ámbitos, incluidos el de la alimentación escolar; apoyo psicosocial; agua, saneamiento e higiene; y apoyo educativo adicional. Puede adaptar este formulario de [evaluación conjunta de necesidades educativas escolares](#) (en inglés), elaborado como parte de la respuesta al ébola.

Identifique los principales indicadores. A fin de definir indicadores claros y cuantificables relacionados con los resultados que permitan un seguimiento y una evaluación eficaces de sus medidas de respuesta a la COVID-19, tenga presentes los principios señalados a continuación.

Los principales indicadores deben:

- ser limitados en número y estar centrados en las prioridades más importantes;
- basarse en datos e información fácil de recopilar a lo largo del tiempo para crear series cronológicas;
- estar presentados en un marco basado en resultados u orientado a conseguirlos, para medir sus efectos de manera significativa;
- estar formulados de manera que se puedan analizar las desigualdades o desequilibrios en la implementación de políticas (por géneros, medio urbano frente a medio rural, poblaciones desfavorecidas, etc.); y
- ser consistentes, estables durante todo el ciclo de implementación y, lo que es más importante, fácilmente comprensibles para todos los usuarios, desde quienes toman decisiones al más alto nivel hasta los usuarios afectados más directamente, es decir, docentes y alumnos.

Véase la [Guía para el desarrollo de políticas docentes](#), página 112, para obtener recomendaciones sobre cómo garantizar la conformidad de todos los interesados con los indicadores y su aceptación.



Recursos y lectura complementaria

- [«Guía para la elaboración de un plan educativo de transición»](#), Alianza Mundial para la Educación, 2016.
- [«Normas mínimas para la educación: preparación, respuesta, recuperación»](#), Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2012.
- [«Nota técnica de la INEE sobre educación durante la pandemia del COVID-19»](#), [«Normas mínimas para la educación: preparación, respuesta, recuperación»](#), Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia, 2020.
- [Trends Shaping Education Spotlights 21 - Coronavirus special edition: Back to school](#), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020.
- [Guía para el Desarrollo de Políticas Docentes](#), UNESCO, 2019.
- [COVID-19 Response Toolkit](#), UNESCO-McKinsey, 2020

Lo que dicen los dirigentes escolares

Supervisar la escolarización tras la pandemia de COVID-19

La caja de herramientas conjunta de McKinsey y la UNESCO sobre la reapertura de las escuelas aborda la necesidad de rastrear los diferentes aspectos de la escolarización para garantizar que todos los alumnos vuelvan a las aulas. Se trata, en particular, de supervisar la escolarización, la implicación, la participación, la asiduidad y los logros de los alumnos y de establecer objetivos en estas áreas. Esta caja de herramientas incluye consejos y herramientas para fomentar la escolarización, incluidas nuevas normas sobre la edad mínima de inicio escolar, la ampliación de programas de comedores escolares, y el contacto con los padres y los líderes comunitarios para garantizar que todos los niños regresen a la escuela.

Fuente: [COVID-19 response - Re-enrolment: identifying students at risk of dropout and encouraging a return to school, with a focus on girls](#), caja de herramientas conjunta de McKinsey y la UNESCO, 2020



El Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación 2030 es una alianza mundial e independiente. Está formada por gobiernos nacionales, organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organismos de desarrollo internacional, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del sector privado y organismos de las Naciones Unidas que trabajan conjuntamente para promover las cuestiones relacionadas con la docencia.

La Secretaría del Equipo Especial Internacional sobre Docentes para Educación se encuentra en la sede de la UNESCO en París.

<https://teachertaskforce.org/es>

La lista completa de recursos y las «Orientaciones para los responsables de la formulación de políticas» están disponibles en

<https://teachertaskforce.org/es>

Segunda edición: septiembre del 2020