

PREPARAR Y APOYAR A LOS LÍDERES ESCOLARES

Los administradores escolares han debido asumir una cantidad considerable de responsabilidades adicionales desde el comienzo de la pandemia. Han tenido que reescribir las políticas, comunicarse con las partes interesadas, instituir programas de aprendizaje remoto y participar en la gestión de la crisis de forma regular. Los países pueden empoderar a sus líderes escolares mediante una comunicación clara, proporcionando recursos para la creación de planes de reapertura de escuelas, fomentando la colaboración entre escuelas y ayudando a las escuelas a supervisar los avances en la reapertura.

Motivos para que los países den prioridad al apoyo de los líderes escolares

Una mejor gestión escolar se asocia con mejores resultados de los alumnos ([Bloom et al., 2015](#)). Un [estudio reciente](#) indica que los líderes escolares podrían ser tan importantes para el aprendizaje de los alumnos como los docentes, después de aislar los efectos directos e indirectos de los líderes escolares. Hoy en día, los líderes escolares enfrentan numerosas presiones a causa de la pandemia. En lugar de supervisar el funcionamiento normal del día a día, se ven obligados a participar en la gestión de la crisis de forma casi ininterrumpida. Los líderes escolares tienen que reformular una gran parte de las políticas escolares para poder reabrir con éxito, una tarea desalentadora para la que requieren apoyo adicional ([Fotheringham et al., 2020](#)). Los líderes escolares son la clave de la estrategia de reapertura, ya que las medidas, por muy buenas que sean, no tendrán éxito si no se ejecutan correctamente. Los líderes escolares necesitan el apoyo de sus ministerios de educación para traducir dichas políticas en acciones.

Formas en que los países pueden preparar y apoyar a los líderes escolares

Crear equipos de trabajo o grupos de trabajo

Para abordar un tema tan complejo, puede ser necesario crear un equipo dedicado a la reapertura de las escuelas. Durante otras crisis, estos grupos de trabajo han permitido a los países volver a la normalidad con mayor rapidez al permitir una comunicación rápida y agilizar la toma de decisiones de los líderes escolares. Por ejemplo, Nigeria creó el Grupo de Trabajo de Educación en Emergencias en 2012 para dirigir la respuesta educativa a la revuelta de Boko Haram ([UNESCO, 2020](#)). Este grupo de trabajo ayudó a coordinar las respuestas entre las escuelas, los organismos gubernamentales y las organizaciones privadas en los estados afectados. A la hora de crear un equipo para la respuesta, entre los posibles miembros del equipo se debiera incluir a gestores de proyectos, expertos en políticas, especialistas en planes de estudios y enseñanza, expertos en tecnología, expertos en participación de las partes interesadas y analistas de datos ([UNESCO, 2020](#)). Aunque los equipos dedicados a coordinar la respuesta a la crisis pueden tener otra composición, si la estrategia se ejecuta correctamente, puede eliminar algunas de las presiones y la confusión del trabajo a un director de escuela sin restarle capacidad para tomar las mejores decisiones para su contexto escolar. Además, estos grupos de trabajo pueden colaborar con los directores para reducir su estrés y su agotamiento. Para más información sobre este punto, véanse también las orientaciones sobre *Preparación y apoyo a los profesores*.

Comunicarse claramente con los líderes escolares

Durante la crisis actual, los administradores escolares necesitan estar actualizados sobre una amplia

variedad de información y expectativas cambiantes. Los gobiernos deben dar a los administradores escolares la información y la orientación que necesitan y evitar la información superflua o redundante. Una encuesta realizada a administradores escolares de 12 países indica que una de sus principales necesidades durante la pandemia ha sido una comunicación clara y la definición de responsabilidades ([Sampat y Oommen, 2020](#)). Es posible que las agencias gubernamentales deban coordinar las comunicaciones para garantizar que las escuelas no reciban información similar de distintas fuentes. Dentro de las actualizaciones de las políticas, las agencias deben identificar con claridad qué modificaciones se les han hecho desde la última actualización. Por último, en cada documento compartido debe señalarse claramente si es una recomendación o un requisito legalmente exigible. En este sentido, Noruega creó una guía de control de infecciones con directrices claramente marcadas como normas "que deben seguirse" o "que deberían seguirse" ([UNESCO, 2020](#)). Para más información, véase también nuestra guía sobre la *comunicación con las partes interesadas*.

Proporcionar recursos para crear planes de reapertura de escuelas

Un plan de reapertura escolar efectivo debe incluir muchos detalles, desde los requisitos de los tapabocas hasta los procedimientos de limpieza y la preparación de alimentos seguros, entre otros. Para garantizar que cada escuela incluya la información adecuada en su plan de reapertura exhaustivo, muchos países están elaborando un plan de reapertura general que puede adaptarse a contextos escolares específicos. Estas plantillas de planes suelen tener entre 10 y 20 páginas y abarcan temas como la salud y la seguridad, los planes de educación correctiva, el seguimiento y la evaluación, el apoyo a los profesores, la inclusión de los niños vulnerables en la reapertura y la creación de un sistema escolar más sólido en el largo plazo. El nivel de detalle varía de un país a otro, pero en términos generales estos planes de reapertura deben ser lo suficientemente flexibles como para que cada escuela pueda adaptarlos a su contexto. En la sección de enlaces útiles de esta nota se incluyen ejemplos de dichos planes, así como herramientas útiles para crearlos.

Apoyar a los líderes escolares para garantizar que los planes de reapertura incluyan a todos los estudiantes

Aunque se han abordado en detalle las formas de garantizar que todos los alumnos se animen a volver a matricularse en la escuela, no alcanza con lograr que los alumnos de grupos vulnerables se reincorporen a la escuela. Es importante garantizar que las escuelas reabiertas constituyan un entorno inclusivo, especialmente para los alumnos con necesidades educativas diversas. Un tema estructural que los directores pueden tener que evaluar es el de las instalaciones de agua y saneamiento en sus escuelas. Las instalaciones de agua, saneamiento e higiene accesibles siempre son importantes, pero durante la pandemia de COVID-19, los líderes deben garantizar que los niños con discapacidades no sean excluidos de la posibilidad de mantener una higiene adecuada ([IEI, 2020](#)). Los líderes escolares pueden emplear un enfoque de doble vía en el cual el plan de estudios general sea lo más inclusivo posible y, a la vez, se preste atención adicional a los alumnos con necesidades educativas especiales (IEI, [2020](#)). La creación de un plan de reapertura inclusivo, que funcione en el contexto específico de la escuela, será más sencilla si los líderes escolares se comunican y colaboran con las personas locales con discapacidades y las familias de los niños con discapacidades, así como con los docentes y los expertos en inclusión de discapacidades ([IEI, 2020](#)). Los planes de reapertura y las medidas de seguridad deben ser accesibles para todos los alumnos, incluidos aquellos ciegos o con baja visión, sordos o con problemas de audición, o con discapacidades intelectuales ([Leonard Cheshire, 2020](#)).

Crear mecanismos de colaboración entre los líderes escolares

En esta época de crisis, las escuelas están atravesando cambios masivos con muy pocos antecedentes que sirvan de guía. Por tal motivo, la colaboración es cada vez más importante. Algunas publicaciones sugieren tomar como base las prácticas de liderazgo distribuido para abordar la gestión de crisis como un esfuerzo de equipo ([Harris y Jones, 2020](#)). La importancia de la colaboración entre los líderes escolares durante el COVID-19 ha sido corroborada por la evidencia incipiente. Las redes entre escuelas fueron identificadas por los administradores escolares como una fuente de apoyo importante y creciente durante los primeros meses de los cierres en Inglaterra ([Fotheringham et al., 2020](#)). Es necesario que las escuelas puedan colaborar dentro y entre ellas, y que los ministerios de educación, las autoridades educativas del ámbito estatal y local, y otros actores educativos pueden crear oportunidades para que estas redes crezcan y se multipliquen ([Harris y Jones, 2020](#); [Sampat y Oommen, 2020](#)). Algunos países han puesto en práctica esta idea de forma concreta. Indonesia, por ejemplo, está ayudando a los líderes escolares a conectarse en grupos de pares para que compartan entre ellos las mejores prácticas ([INSPIRASI 2020](#)). Una organización en Malasia utilizó un taller en línea dirigido a líderes escolares para ayudar a capacitar y conectar a los administradores entre sí para un apoyo continuo ([Sampat y Oommen 2020](#)). También puede ser útil compartir con las escuelas las mejores prácticas y ejemplos concretos de implementación de políticas.

Ayudar a los colegios a controlar su propio progreso de reapertura

A medida que los líderes escolares dan inicio a l proceso de reapertura, es importante que puedan hacer un seguimiento de la eficacia de las intervenciones que las escuelas están utilizando para contrarrestar la transmisión de la enfermedad, así como de la pérdida de aprendizaje. Al respecto, se debe alentar y capacitar a los líderes escolares para que participen en la recolección de datos sobre los casos de COVID-19, la pérdida de aprendizaje, la inscripción y otros aspectos del proceso de reapertura ([Carvalho et al. 2020](#)). Los países pueden considerar la creación de un plan de seguimiento y evaluación que pueda ser utilizado por los administradores escolares en sus contextos específicos, como una [lista de verificación fácil de seguir](#). Además de ser utilizados directamente por los líderes escolares, los países también pueden utilizar estos datos para dirigir el apoyo hacia las escuelas individuales que más lo necesitan.

Recursos útiles

Bienestar del profesorado

- Medir el bienestar de los profesores
https://www.oecd-ilibrary.org/education/teachers-well-being_c36fc9d3-en;jsessionid=G8LXqZWlZr02OWgrJSYAQXv4.ip-10-240-5-26
- Intervenciones para mejorar el bienestar
https://createforeducation.org/wp-content/uploads/2020/06/Schussler2016_Article_ImprovingTeacherAwarenessAndWe.pdf

Planes de reapertura de escuelas

- República de Ruanda Ministerio de Educación Plan de respuesta COVID-19
https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/rwanda_education_sector_covid_plan_0.pdf
- Gobierno Federal de Somalia Ministerio de Educación, Cultura y Educación Superior directrices de reapertura de escuelas
https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/school_reopening_guidelines_2020-07-15.pdf
- Ministerio de Educación de Ghana Plan de respuesta educativa COVID-19
<https://ges.gov.gh/wp-content/uploads/2020/04/EDUCATION-RESPONSE-PLAN-TO-COVID-19-IN-GHANA-APRIL-2020-1.pdf>
- AASA: Las directrices de la Asociación de Superintendentes Escolares para la reapertura de escuelas
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606014.pdf>
- Lista de control de la OMS para apoyar la reapertura de las escuelas
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240017467>

Colaboración

- Apoyar a los profesores en los esfuerzos de vuelta a la escuela: Un juego de herramientas para los directores de centros escolares
<https://teachertaskforce.org/knowledge-hub/supporting-teachers-back-school-efforts-toolkit-school-leaders>

Seguimiento y evaluación de las estrategias de mitigación

- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades Conjunto de herramientas de mitigación de COVID-19
<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/php/monitoring-evaluation-k-12.html>

Recursos transversales

- Apoyar a los profesores en los esfuerzos de vuelta a la escuela: Un juego de herramientas para los directores de centros escolares
<https://teachertaskforce.org/knowledge-hub/supporting-teachers-back-school-efforts-toolkit-school-leaders>
- Orientación sobre cómo otros países han gestionado el cambio a la educación a distancia
<https://inservice.ascd.org/so-how-did-other-countries-handle-the-shift-to-distance-learning/>

Referencias

- Bloom, Nicholas, Renata Lemos, Raffaella Sadun y John Van Reenen. "¿Importa la gestión en las escuelas?". *The Economic Journal* 125, no. 584 (mayo de 2015): 647-74. <https://doi.org/10.1111/econj.12267>.
- Carvalho, Shelby, Jack Rossiter, Noam Angrist, Susannah Hares y Rachel Silverman. "Planning for School Reopening and Recovery after COVID-19: An Evidence Kit for Policymakers". Center for Global Development, Washington, DC, 2020. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/planning-school-reopening-and-recovery-after-covid-19.pdf>.
- Fotheringham, Peter, Thomas Harriott, Grace Healy, Gabby Arengé, Ross McGill y Elaine Wilson. "Presiones e influencias sobre los líderes escolares como responsables políticos durante el COVID-19". Documento de trabajo, 3 de julio de 2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3642919.
- Harris, Alma, y Michelle Jones. "COVID 19: Liderazgo escolar en tiempos de disrupción". *School Leadership & Management* 40, no. 4 (septiembre de 2020): 243-7. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>.
- IEI (Iniciativa de Educación Inclusiva). "Pivoting to Inclusion: Leveraging Lessons from the COVID-19 Crisis for Learners with Disabilities." Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo/Banco Mundial, Washington, DC, 2020. <https://pubdocs.worldbank.org/en/147471595907235497/IEI-Issues-Paper-Disability-Inclusive-Education-FINAL-ACCESSIBLE.pdf>.
- INSPIRASI (Inisiatif Kepemimpinan Pendidikan Untuk Raih Prestasi/Iniciativa de Liderazgo Educativo para Conseguir Logros). "Respuesta de los líderes escolares indonesios a COVID-19". INSPIRASI, Kebon Melati, Tanah Abang, Yakarta, Indonesia, mayo de 2020. <https://inspirasifoundation.org/wp-content/uploads/2020/05/Indonesia-School-Leaders-Survey-by-GSL-INSPIRASI.pdf>.
- Grupo de trabajo de Leonard Cheshire sobre educación inclusiva. "Apoyando a los niños con discapacidad en casa durante el COVID-19: Un paquete de recursos para padres y cuidadores". Leonard Cheshire, Londres, Reino Unido, abril de 2020. <https://www.leonardcheshire.org/sites/default/files/2020-05/supporting-children-disabilities-home-covid-19.pdf>.
- Sampat, Sameer, y Azad Oommen. "3 Recomendaciones para apoyar a los líderes escolares durante la pandemia de coronavirus". *Educación para Todos* (blog), Asociación Mundial para la Educación, 4 de mayo de 2020. <https://www.globalpartnership.org/blog/3-recommendations-support-school-leaders-during-coronavirus-pandemic>.
- UNESCO. "COVID-19 Response-Organizing for the Response." UNESCO y McKinsey and Company, modificado por última vez en julio de 2020. <https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco-covid-19-response-toolkit-organizing-for-response.pdf>.