

Experiencia de Trabajo de la Dirección Escolar en Tiempos de Pandemia

Ismael Keb Uc.

Sec. Ofic. 0033 “Juan Fernández Albarrán” Turno Matutino.

13 de abril de 2021

Índice

Introducción	1
1. El Diagnóstico como Punto de Partida	2
1.1. Contexto	2
1.2. Resultados Planea 2019	2
1.3 Resultados Internos	3
1.4 Respuestas de Formulario Google	3
1.5 Lista de Alumnos en Situación Vulnerable	4
1.6 Primera Estrategia de Trabajo	4
2. Propuesta de Trabajo 1° Periodo	5
2.1 Resultados 1er Periodo	6
3. Propuesta de Trabajo 2° Periodo	6
3.1 Resultados 2° Periodo	7
4. Aspectos Claves como Director en la Educación a Distancia por la Pandemia	8
4.1. Ser Autodidacta	9
4.2 Canales de Mediación y Comunicación Bidireccional Permanentes	9
4.3 Ser Empático y Tolerante	10
4.4. Aprovechar la Crisis como Factor de Crecimiento	11
4.5. Mantener un Discurso Positivo y Motivante	11
4.6. Fomentar el Trabajo Colaborativo	12

4.7. Centro de la Estrategia el Principio del Interés Superior de los Niños Niñas y	
Adolescentes.....	12
Conclusión.....	13
Referencias.....	14

Introducción

Las primeras líneas están dedicadas a recordar a los maestros y maestras fallecidos por el SARS-COV-2 causante de la enfermedad COVID-19. Ejemplo de héroes con nombre y apellido son Javier Ledezma, Juan García, que aún con la sintomatología de la enfermedad, estuvieron presentes hasta donde humanamente les fue posible, en Consejo Técnico Escolar, activos como docentes frente a grupo en la modalidad del aprendizaje a distancia. A los docentes que se nos han adelantado en el viaje de la eternidad, jubilados y no jubilados. No les pudimos despedir como hubiera correspondido. Estoy seguro se encuentran por la vocación que caracteriza al magisterio, en funciones, en las filas de la educación al servicio del Gran Maestro.

Este documento contiene 4 capítulos. En el capítulo 1 escribo acerca del Diagnóstico como punto de partida y aspecto clave para el inicio del programa “Aprende en casa II” en la Sec. 0033 “Juan Fernández Albarrán” para el ciclo escolar 2020-2021. El capítulo 2 puntualiza la implementación y el resultado al término del primer periodo. El capítulo 3 destaca las acciones emprendidas para el segundo periodo e indicadores numerales en términos de calificación. Por último, el capítulo 3 escribo sobre aspectos claves en mi rol como directivo durante el aprendizaje a distancia.

El objetivo de este trabajo es realizar una reflexión acerca de las acciones emprendidas desde la dirección escolar durante el ciclo escolar 2020-2021 en el periodo extraordinario de la pandemia dado que no existe un experto que pueda darnos luces de cómo resolver, las dudas y problemas que ha conllevado este escenario. Dejar testimonio escrito de las acciones emprendidas para enfrentar este reto histórico derivado de la crisis de salud por la enfermedad del COVID 19. Mostrar lo que pueden ser algunos aciertos o desatinos durante el ciclo escolar. El esquema de

trabajo que se presenta no es la única ni la mejor, pero sí una propuesta auténtica, basada en una práctica reflexiva, la autoevaluación y la autocrítica. El centro e inspiración de todo mi trabajo como directivo siempre ha sido en pro de nuestros estudiantes.

1. El Diagnóstico como Punto de Partida

1.1. Contexto

La Escuela Secundaria 0033 “Juan Fernández Albarrán” con C.C.T. 15EES0201O, turno Matutino, cuenta en su plantilla de 2 directivos, 3 orientadores, 12 profesores frente a grupo, 1 personal administrativo y 1 conserje velador pagado con recursos autogenerados. Se encuentra ubicada en la localidad de Temascalapa, municipio de Temascalapa Estado de México. Para este ciclo escolar 2020-2021 contamos con una población de 260 alumnos. Del total de la población de estudiantes se tiene registro en la Estadística de Educación Secundaria 911 alumnos con discapacidades, barreras de aprendizajes. 1 con baja visión, 1 con sordera, 1 con discapacidad motriz, 2 con discapacidad intelectual, 1 con trastorno del espectro autista, 1 por trastorno por déficit de atención e hiperactividad. Sumando 7 alumnos totalmente identificados que requieren apoyo específico para desarrollar plenamente sus potencialidades y favorecer su inclusión en las mejores condiciones. Contamos con dos grupos por cada grado en total 6 grupos.

1.2. Resultados Planea 2019

Los resultados Planea 2019 en Lenguaje y comunicación y Matemáticas ponen de manifiesto los siguientes resultados:

Lenguaje y comunicación

Año	I	II	III	IV	TOTAL
2019	27	47	19	6	100

Matemáticas

Año	I	II	III	IV	TOTAL
2019	62	32	7	0	100

Los números señalan un nivel II en lenguaje como predominante y 6 estudiantes en nivel IV que es el nivel óptimo lo que interpreto como un área de oportunidad en la asignatura de español. En matemáticas los resultados ubican a la institución en el nivel básico I y ningún estudiante de la generación logró ubicarse en el nivel óptimo IV lo que señala un área roja de atención.

1.3 Resultados Internos

Los resultados internos, finales, del ciclo escolar 2019-2020 tienen los siguientes indicadores:

- Retención 100.00%
- Aprobación 100.00%
- Aprovechamiento 9.30 Puntos
- Eficiencia terminal 100.00%

1.4 Respuestas de Formulario Google

El día 5 de agosto del 2020 se envió un formulario Google para control interno de los estudiantes que se iban inscribiendo. Se solicitó a los tutores contestaran el formulario que contenía la pregunta ¿Con qué medios cuenta en casa para continuar con el trabajo a distancia? Las respuestas de la encuesta de mayor a menor porcentaje son:

- Tv.
- Celular.
- Internet.

- Computadora.
- Una persona manifestó únicamente tener libros y cuadernos en casa.

1.5 Lista de Alumnos en Situación Vulnerable

La lista de alumnos en situación de vulnerabilidad del ciclo escolar 2019-2020 por parte de cada una de las asignaturas fue un elemento adicional para la planeación e implementación del “Curso Remedial”.

1.6 Primera Estrategia de Trabajo

Un reto adicional fue elegir la (s) plataforma(s) más adecuadas, de acuerdo al contexto institucional ¿cuál es el medio de comunicación a emplear entre el profesor y los estudiantes, entre la institución y los padres de familia. La respuesta fue la creación grupos de WhatsApp para cada una de las asignaturas y grupos para los tutores.

Las respuestas recabadas en el formulario permitieron elegir la primera estrategia de trabajo para el “curso remedial” el cual se destinó a atender problemas de aprendizaje diagnosticados durante el ciclo escolar anterior. La 1ª propuesta para el trabajo del curso remedial fue apegarnos a los programas televisivos de “Aprende en casa”. El contenido de los programas de televisión fueron repeticiones de algunos programas, del cierre del ciclo escolar 2019-2020, a manera de reforzamiento de temas. De esta manera se inicio el trabajo con nuestros estudiantes a partir del 24 de agosto con el curso remedial. Los maestros básicamente escribían en su plan de trabajo “Observa el programa aprende en casa y envía la actividad sugerida” y se concentraron en el registro y retroalimentación de las actividades por WhatsApp.

Al término de estas tres semanas de trabajo se experimentó la desventaja de no conocer al 100 % los contenidos y aprendizajes esperados a trabajar ya que no se daban a conocer con

anticipación. Los docentes tenían que ver a la par con los estudiantes la programación para saber lo que los alumnos les enviarían. Esta situación no permitía anticipar, planear el trabajo. Propiciaba mucha incertidumbre.

2. Propuesta de Trabajo 1° Periodo

El día 11 de septiembre del 2020 en reunión virtual, en plataforma Meet, con el propósito de enriquecer “Aprende en casa II”, se establecieron las indicaciones para el trabajo durante el primer periodo que se dieron a conocer a los docentes para su ejecución:

- Trabajar con el libro de texto para las asignaturas que sí lo tienen.
- Todos los viernes se enviará informe de seguimiento de los estudiantes.
- Integrar a los orientadores a los grupos de WhatsApp.
- La rúbrica de trabajo para todas las asignaturas es: video conferencias 40%, trabajos 40%, 20 % lo asignan los maestros.
- El eje rector para “Aprende en casa II” para el primer periodo es el plan de trabajo de cada maestro.
- La programación televisiva pasa a ser complementaria.
- No saturar a los alumnos con actividades, se dosifica, privilegiar calidad y no cantidad.
- Para las asignaturas de artes, educación física, vida saludable se establece sólo una actividad por semana para los estudiantes.
- Las asignaturas envían su plan de trabajo los días lunes a sus grupos.
- Actualizar números de WhatsApp lo antes posible.
- Departamento orientación: presentar un concentrado de horario a sus grupos de asignaturas en la semana y los días y horarios de entrega de tareas.

- Los días sábados, domingos y festivos los maestros no envían ni reciben actividades. salvo situaciones extraordinarias.
- No diversificar en exceso las plataformas de entrega de tareas como herramienta de trabajo de las asignaturas con la intención de no causar mayor desgaste e incertidumbre a padres de familia y estudiantes.
- Se realizará un informe de calificaciones a estudiantes y padres de familia, antes del reporte final, con la intención de anticipar una estrategia de recuperación para los estudiantes antes del término del periodo.

2.1 Resultados 1er Periodo

GRADO	GRADO	PROMEDIO
1	A	8.69
1	B	8.70
2	A	8.22
2	B	8.35
3	A	8.48
3	B	8.47

Retención 100.00%

Aprobación 100.00%

Aprovechamiento 8.47 puntos

3. Propuesta de Trabajo 2° Periodo

La propuesta presentada para el trabajo del segundo periodo se realizaron ajustes respecto al primer periodo y las principales líneas a seguir fueron las siguientes:

- Los maestros deben retomar el documento orientaciones para el trabajo a distancia dado a conocer al inicio del ciclo escolar al momento de planear sus actividades.
- Cada maestro envía su seguimiento cada 15 días, por lo menos a la orientación escolar, para ser publicado a los grupos de WhatsApp de tutores y estudiantes.
- La escala evaluativa, rúbrica, será propuesta por cada docente.
- Las asesorías virtuales serán opcionales, ya no en carácter de obligación ni para maestros ni para estudiantes.
- El eje rector de trabajo del II periodo es el plan de trabajo de cada maestro.
- Se logra establecer contacto con las papelerías locales para enviarles las actividades a realizar de la semana con la intención de que los alumnos que tengan dificultades con los medios electrónicos y el internet puedan acceder a ellos de manera impresa.
- Para las asignaturas de artes, educación física, vida saludable se establece sólo una actividad por semana para los estudiantes.
- Para las asignaturas de mayor peso académico se establecen 3 actividades máximo por semana.
- Los maestros deben enviar su plan de trabajo los días viernes durante el transcurso de la semana, para ser publicados los días lunes temprano en los grupos de estudiantes.
- Se realizará un informe de calificaciones a estudiantes y padres de familia, antes del reporte final, con la intención de anticipar una estrategia de recuperación para los estudiantes antes del término del periodo.

3.1 Resultados 2° Periodo

GRADO	GRADO Y GRUPO	PROMEDIO
1	A	8.36

1	B	8.35
2	A	8.44
2	B	8.50
3	A	8.20
3	B	8.35

Retención 100%

Aprobación 100%

Aprovechamiento 8.36 puntos

4. Aspectos Claves como Director en la Educación a Distancia por la Pandemia

Del director escolar considero se espera que debe responder a muchos requerimientos y expectativas de respuestas a todas las demandas y exigencias de los grupos sociales con los que trabaja. Desde mi experiencia como director escolar se espera proporcione instrucción, ayude a desarrollar capacidades de todo tipo, transmita valores, consiga que los maestros se apeguen a las normas, administre recursos materiales, me gobierne a mí mismo, me autoevalúe, me integre al trabajo de la zona escolar, sea un administrador infalible de la plataforma escolar, genere políticas de carácter asistencial, impulse y respete los derechos de carácter laboral de los docentes, me involucre en el medio social en el que estoy inserto, solucione conflictos, atienda a los webinars sugeridos, etc. En resumen, contar con el máximo de cualidades y habilidades para cumplir con el propósito de la educación secundaria como educación básica. Para todo lo anterior en mi experiencia dispongo de tiempo y recursos escasos. Es un hecho que en la pandemia he ampliado mis horizontes de aprendizajes al límite. ¿Qué aspectos han sido clave en mi trabajo como directivo durante este tiempo? Mencionaré algunas de ellas que a diferencia de ciclos prepandemia reflejan un cambio en el rol como director escolar.

4.1. Ser Autodidacta

Y es que en mi caso particular pasé de ser un practicante básico de la tecnología a enfocarme a ser estudiante de tecnopedagogía. Mi punto de partida fue casi desde cero, incluso al principio de este ciclo escolar no poseía ni computadora personal. Por primera vez como directivo realicé sesiones virtuales, asambleas virtuales con padres de familia a distancia, el Consejo Técnico Escolar se adecuó totalmente a la modalidad a distancia, registro de asistencia mediante formularios de Google Drive, documentos compartidos, he utilizado la creación de videos con la aplicación ScreenCastify, cree mis propios grupos de WhatsApp, realicé llamadas compartidas, exploré las herramientas de Google, desempolvé mis conocimientos de Power Point, Excel, Word, abrí una cuenta de Facebook para poder hacer publicaciones en la página de la escuela. En la búsqueda de descubrir nuevos aliados me encontré con los tutoriales quienes definitivamente se han convertido en mis socios y he transitado por un mar de ellos.

4.2 Canales de Mediación y Comunicación Bidireccional Permanentes

Al principio del ciclo escolar existió una amplia variedad de posturas frente al desafío del contexto, los comentarios fueron “las tareas son demasiadas”, los maestros no tienen consideración ni de padres ni de alumnos, no son empáticos ante las situaciones de enfermedad u atrasos en las entregas de tareas. Al día de hoy existen afirmaciones de padres de familia acerca de que el ritmo de estudio que se mantiene en la institución es el adecuado para la modalidad implementada por la pandemia. Algunos padres de familia nos condenaban y otros nos defendía. Como director escolar llegué a preguntarme si los maestros estaban actuando como héroes o villanos. Desde el inicio, incluso sin la pandemia, la postura siempre ha sido ser parte de la solución y no del problema. Para la toma de decisiones en los ajustes de la estrategia “Aprende casa” busco y mantengo una actitud de escucha con todos los actores educativo razón de la importancia de vías

efectivas de comunicación con padres de familia, alumnos y maestros lo que me ha implicado mejorar mi capacidad de comunicación y los medios que la permiten. Contar con los canales de comunicación ha sido crucial para evitar el colapso en los momentos que hemos tenido de tensión, han sido como una especie de válvula de escape. Algunos canales de comunicación para este ciclo escolar: correo electrónico denominado de quejas y sugerencias, sesiones Meet para informe de calificaciones virtuales, grupos de WhatsApp de docentes, alumnos, tutores con la intención de mantener una comunicación directa. Por otra parte, también se ha invitado a padres de familia a expresar su experiencia de trabajo en casa directamente al Consejo Técnico Escolar. La mayoría de ellos expresó las dificultades que han tenido que superar y han mantenido una petición: que los docentes sean más empáticos y amplíen el margen de tiempo en las entregas de tareas. Peticiones que desde el inicio se han atendido y sugerido a todos los maestros.

4.3 Ser Empático y Tolerante

La pandemia ha sido una prueba al estrés. En mi experiencia pasé de una exigencia de empatía y tolerancia del 100% al 200%. Para mi propia sorpresa y sin darme cuenta he rebasado mis límites. Una de las recomendaciones más subrayadas para este ciclo escolar ha sido la empatía y solidaridad hacia los estudiantes y sus familias. Indudablemente el director escolar no se encuentra exento de practicarlo con sus colegas, maestros, estudiantes y sus familias. Me resulta ficticio pensar para mí mismo que lo único importante, para los directores y maestros, en este momento es terminar los programas de estudios. Creo es importante subrayar un estilo de liderazgo humanista sensible a las necesidades, preocupaciones, apremiantes de maestros, estudiantes y sus familias. La gran cantidad de llamadas recibidas solicitando apoyo me hace reflexionar acerca del sentido de la escuela en este momento. La escuela también debe ser un centro de ayuda. Los

directores tenemos en este momento la labor histórica de ayudar si no lo hacemos hoy, mañana tal vez será muy tarde.

4.4. Aprovechar la Crisis como Factor de Crecimiento

Para esto hay que hacerse de una gran carga de autoestima. Mantener una actitud proactiva al inicio, durante y después de la pandemia no es nada fácil. Al inicio de esta modalidad daba la impresión que entramos a un túnel oscuro, las noticias apocalípticas, la incertidumbre a lo desconocido, temor al contagio de la enfermedad, la inseguridad, la violencia creciente y palpable en todos los sectores, etc. He apostado por mantener un pensamiento opuesto. Sustituir los pensamientos fatalistas, violentos, negativos, nocivos, en pensamientos contrarios. Personalmente me aferro a la idea de ser alegre y activo, me siento hasta este momento muy afortunado por mi salud y la de mi familia, muy afortunado de trabajar en casa en resguardo. Tengo el propósito de no permitirme el lujo de un solo pensamiento negativo.

4.5. Mantener un Discurso Positivo y Motivante

Ante la desesperanza y desgaste por parte de todos los actores educativos propongo esperanza. Trato de aprovechar todos los espacios frente estudiantes, padres de familia, docentes, para motivar con el uso de la palabra oral y escrita. El 16 de diciembre al término del primer trimestre realizamos un perifoneo móvil cuyo propósito fue motivar, tratar de “estar cerca sin acercarnos”. Las voces grabadas de los maestros se hicieron escuchar por toda la comunidad. También hemos buscado reconocer a estudiantes y sus familias con reconocimientos digitales después de alguna participación, por mínima que sea, como fue en el caso del programa “Misio”. Aprovechamos los informes de calificaciones para proyectar carteles, videos, de motivación elaborados por los mismos profesores. Las fechas de las fiestas tradicionales (que no se han realizado) y días cívicos son buen pretexto para enviar mensajes escritos de reflexión y motivación para los maestros, los

estudiantes y sus familias. La estrategia de motivación busca mejorar el bienestar y la participación de los estudiantes durante esta crisis.

4.6. Fomentar el Trabajo Colaborativo

El trabajo del director escolar como función aislada es imposible. Las acciones emprendidas por la escuela han sido posible a los docentes, los estudiantes y sus familias. Este ha sido el camino que ha permitido transitar en el modelo a distancia implementado por la pandemia. Camino que ha sido construido en red. La articulación entre los elementos de la escuela durante la modalidad a distancia se debe a los maestros. Ellos están realizando la actividad central de enseñanza para que los estudiantes aprendan. Es gracias al trabajo de todos los actores educativos que el “Aprender en casa” no se ha detenido. En mayor o menor grado de sacrificio los maestros están trabajando en un modelo contrario para el que fueron formados: presencial. El actuar de cada uno de ellos durante la pandemia, y el mío propio, indudablemente será, recordado, evaluado socialmente por los estudiantes, padres de familia, por la comunidad. El compromiso del gobierno, autoridades educativas, directores, maestros, estudiantes, padres de familia, ha contribuido al éxito o fracaso del programa “Aprende en casa”. Cada uno de los actores educativos debe hacer lo que corresponde en un trabajo colaborativo y responsabilidad compartida.

4.7. Centro de la Estrategia el Principio del Interés Superior de los Niños Niñas y Adolescentes

En este momento de crisis de COVID-19 se está ampliando la brecha entre los estudiantes que tienen los recursos económicos para solventar la modalidad a distancia y quienes no. Cuando se vuelvan a abrir las escuelas, los estudiantes tendrán diferentes necesidades y se deberá priorizar a la población de niños más marginados para que las desigualdades expuestas por las crisis de

COVID-19 no aumenten. Una de las tareas importantes para el regreso a las escuelas consistirá en poner el aprendizaje de cada niño en el centro de la recuperación.

Conclusión

Los indicadores finales 2019-2020 del ciclo escolar anterior reflejan excelentes resultados en términos de indicadores numerales finales a pesar, de haber terminado el ciclo escolar a distancia por la Pandemia. Por los números reflejados pienso que se tiene una fortaleza al interior de la institución que permitió alcanzar tales estadísticas. El reto para la institución para este ciclo escolar es mantener los buenos resultados internos y mejorar los resultados externos aún a pesar de la modalidad de aprendizaje a distancia.

Los resultados del primer y segundo periodo de este ciclo escolar 2020-2021 permiten fijar el rumbo para el tercer periodo. Mantener la comunicación directa con los estudiantes y sus familias, continuar con el reporte quincenal de actividades e informar la calificación de nuestros estudiantes antes del cierre del 3 periodo para brindar las oportunidades de recuperación. Tomar como eje rector de nuestra estrategia el plan de trabajo docente. Las asesorías virtuales son propuestas como una herramienta del docente en su método de enseñanza y acompañamiento. Establecer tiempos y espacios, acciones, para atender a nuestros estudiantes en situación vulnerables. Consensuar proyectos transversales y la mejor estrategia que permita el mejor de los de cierres para este ciclo desde cada una de las asignaturas.

Para el regreso a clases reflexiono acerca de la prioridad de tomar el tema de la salud más en serio que nunca. Por encima del derecho a la educación se encuentra el derecho a la vida. Por lo que una de las acciones prioritarias a realizar es volvernos expertos en la mitigación y prevención del contagio de la enfermedad del COVID-19 al interior de sus centros escolares. La escuela tendrá

que garantizar un espacio seguro para los estudiantes y profesores. Los protocolos de la escuela segura deberán ajustarse e integrarse priorizando la atención a un enemigo invisible como es el caso del SARS-COV 2. Cobra entonces, vital relevancia para todos los temas relacionados con mantenernos sanos.

Referencias

Alonso, Cappelletti & Giovannini. (2021, 17 de marzo). *Gestionar una escuela (en red) en tiempos de pandemia*. Consultado el 6 de abril del 2021.

<https://panorama.oei.org.ar/gestionar-una-escuela-en-red-en-tiempos-de-pandemia/>

Centurión María de los Ángeles (2020, 27 de julio). *El rol del directivo en tiempos de educación a distancia*. Consultado el 2 de Abril [https://formacionib.org/noticias/?El-rol-del-](https://formacionib.org/noticias/?El-rol-del-directivo-en-tiempos-de-educacion-a-distancia)

[directivo-en-tiempos-de-educacion-a-distancia](https://formacionib.org/noticias/?El-rol-del-directivo-en-tiempos-de-educacion-a-distancia)

Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (2020, 6 de noviembre).

Equipo de la Coordinación Académicas de la subsecretaría de Educación Básica con la Colaboración de la Dirección de Desarrollo Curricular y la Dirección General de Formación Continua (s.f.). *Orientaciones para apoyar el estudio en casa de niñas, niños y adolescentes*. Consultado el 30 de marzo del 2021.

Esteban Moctezuma Barragán (2020, 21 de diciembre). *ACUERDO número 26/12/20 por el que se establecen las orientaciones pedagógicas y los criterios para la evaluación del aprendizaje para la educación preescolar, primaria y secundaria en el periodo de contingencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19) para el ciclo escolar 2020-2021*. Consultado el 1 de abril del 2021.

http://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/19413/3/images/a26_12_20.pdf

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (s.f.). *Consejos para docentes. Educación a distancia y COVID-19. 6 consejos para las y los docentes para la educación a distancia durante la contingencia por COVID-19*. Consultado el 31 de marzo de 2021.
<https://www.unicef.org/mexico/consejos-para-docentes>

Garduño Teresa (2021, 24 de marzo). *Pedagogía y pandemia*. La Jornada. Consultado el 6 de abril del 2021. <https://www.jornada.com.mx/2021/03/24/opinion/018a1pol>

http://asesoresdocentes.com/files/Anexo1_OrientacionesparaapoyarestudioenCasa.pdf

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/590881/Oficio_circular_DGAIR_DGDC_001_061120.pdf

Leal Martínez Juan José. (2020, 23 de junio). *Directores: La llave hacia el éxito educativo en la pandemia*. El País. Consultado el 19 de marzo del 2021.

https://elpais.com/elpais/2020/06/22/planeta_futuro/1592823307_441716.html

Liderazgo Educativo UDP (2020). *Directivos escolares en contexto de pandemia*. Consultado el 18 de marzo del 2021. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/directivos-escolares-en-contexto-de-pandemia/>

Nannyonjo, Ann Fernando, Oommen & Sampat (2020, 08 de junio). *Cómo dirigir las escuelas en medio de tiempos inciertos*. Consultado el 17 de marzo del 2021.

<https://blogs.worldbank.org/es/voces/como-dirigir-las-escuelas-en-medio-de-tiempos-inciertos#:~:text=Los%20directivos%20escolares%20tienen%20la,las%20clases%20en%20las%20aulas.>

Orientaciones pedagógicas y criterios para la evaluación del aprendizaje para la educación a preescolar, primaria, y secundaria en el periodo de contingencia sanitaria. Consultado el 1 de abril del 2021.

UNICEF (2020). *Orientaciones para docentes y recursos digitales para la educación.*

Consultado el 29 de marzo del 2021.

<https://www.unicef.org/peru/media/7871/file/Orientaciones%20para%20docentes%20y%20recursos%20digitales%20para%20la%20educaci%C3%B3n%20a%20distancia.pdf>