

LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO-GERENCIAL E FORMAÇÃO DOCENTE EM COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS NO ÂMBITO PANDÊMICO

LEADERSHIP FOR INNOVATION-MANAGERIAL AND TEACHER TRAINING IN PEDAGOGICAL SKILLS IN AMBITO PANDEMIC

JUSTINO CANGUE¹,

Doutor em Teoria e História da Educação e Pedagogia Social pela Universidade de Sevilha - Espanha. Professor de Graduação e Pós-Graduação em Aperfeiçoamento Pedagógico no Instituto Superior Politécnico Independente Do Lubango - Angola. Vinculado ao Ministério de Educação se Angola. Orcid: <http://orcid.org.0000-0002-2395-5606>. E-mail: justinocangue@gmail.com.

RESUMO

A presente pesquisa analisou questões ligadas a formação contínua, inovação administrativa e pedagógica para capacitação dos diretores e professores em habilidades gerenciais para a escola e ensino inclusivo da sala de aula, no tempo da COVID-19. O estudo examinou como a inovação está associada à prevenção, à qualidade da aprendizagem dos alunos, ao desempenho profissional e qualidade de ensino. A amostra foi de 22 diretores e 1100 professores. Fez-se uso do enfoque fundamentalmente qualitativa e técnicas quantitativas na recolha e tratamento de dados, com a aplicação de um questionário semiestruturado para os professores e diretores das escolas via online. Os resultados indicaram que a formação continuada é necessária para a qualificação dos diretores e professores na prevenção coletiva. Quando os diretores estiverem bem preparados, informados e motivados, os resultados dos alunos, a motivação dos professores e a satisfação dos pais aumenta. A maioria dos diretores escolares e os professores necessita de formação especializada antes da responsabilização das escolas e das turmas. Ao longo da carreira necessitam de inovação institucional constante e por iniciativas pessoais. O recrutamento de profissionais não qualificados para o trabalho docente e para a gestão das instituições no país contribui para o fracasso do ensino em Angola.

Palavras-chave. Liderança em tempo de crise; Inovação pedagógica na época da COVID-19; Formação inicial e contínua dos professores; Capacitação de diretores em

ABSTRACT

This research analyzed issues related to continuous training, administrative and pedagogical innovation to train principals and teachers in managerial skills for school and inclusive classroom teaching, at COVID-19 time. The study examined how innovation is associated with prevention, quality of student learning, professional performance and quality of teaching. The sample consisted of 22 principals and 1100 teachers. The fundamentally qualitative and quantitative techniques in data collection and treatment was used, with the application of a semi-structured questionnaire for teachers and school principals via online. The results indicated that continuing education is necessary for the qualification of principals and teachers in collective prevention. When principals are well prepared, informed, and motivated, student outcomes, teacher motivation, and parent satisfaction increase. Most school principals and teachers need specialized training before the accountability of schools and classes. Throughout their careers they need constant institutional innovation and personal initiatives. The recruitment of non-qualified professionals for teaching work and for the management of institutions in the country contributes to the failure of education in Angola.

Keywords. Leadership in a time of crisis; Pedagogical innovation at the time of COVID-19; Initial and continuing training of teachers; Training of directors in crisis situations; Skills development.

situação de crise; Desenvolvimento de competências.

INTRODUÇÃO

A educação é um processo e um campo em contínua evolução, o que exige que os professores sejam constantemente atualizados e acompanhem o desenvolvimento científico e profissional. O artigo está estruturado em cinco seções, a introdução, o referencial teórico, que apresenta de forma clara os conceitos principais utilizados na investigação, a metodologia utilizada na pesquisa, os resultados da investigação e a conclusão. A liderança escolar e a gestão da sala de aulas em tempos de crise são atividades fundamentalmente exigentes como indica a Organização Mundial da Saúde (2020), sobre as medidas de saúde pública relacionadas às escolas para prevenir e minimizar a transmissão do SARS-CoV-2 em ambientes escolares que são as seguintes:

Garantir a continuidade da aprendizagem educacional e social e do desenvolvimento das crianças, de forma segura, adequada e apropriada;
Minimizar o risco de transmissão do SARS-CoV-2 entre crianças, professores e outros funcionários, dentro da própria escola e nos ambientes associados a ela;
Evitar que as escolas atuem como amplificadores da transmissão do SARS-CoV-2 dentro das comunidades;
Garantir que as MSSP relacionadas à escola sejam integradas e apoiem as medidas mais amplas implementadas no âmbito da comunidade” (OMS, 2020, p. 1).

Angola em função do Decreto Executivo do Ministério da Educação (MED nº 16 /2020) de 01 de Outubro, que orientava a retoma das aulas presenciais, tomou a difícil decisão da reabertura das escolas públicas e privadas sedeadas no país e orientou as tarefas a serem cumpridas pelas direções municipais da educação e das escolas numa visão inclusiva. Visto que “o fechamento das escolas tem impactos negativos claros na saúde, na educação e no desenvolvimento infantil, assim como na renda familiar e na economia em geral” (OMS, 2020, p. 2). Por isso, o governo angolano no seu Decreto orientou as escolas para o cumprimento da implementação das medidas recomendadas descritas sobre o funcionamento das escolas no período da COVID-19.

Objetivo

A presente pesquisa procurou analisar as questões ligadas a formação contínua, inovação administrativa e pedagógica para capacitação dos diretores e professores em habilidades gerenciais da escola e a inclusão escolar na sala de aula, no tempo da COVID-19.

Metodologia

“A palavra metodologia utiliza-se frequentemente com diferentes sentidos, quer na linguagem do dia-a-dia, quer no mundo acadêmico”, (VILELAS, 2009, p. 43). Ainda para (VILELAS, 2009, p. 43) citando (HERNÁNDEZ SAMPIERI et al., 2003), indica que a palavra metodologia usa-se também

para fazer referência às fases e aos procedimentos que se seguem numa determinada investigação, para designar modelos concretos de trabalho que se aplicam numa disciplina ou especialidade, e também para fazer referência ao conjunto de procedimentos e recomendações que se transmitem ao estudante como parte curricular nos estudos superiores.

(CANGUE, 2020a, p. 174), citando (AURÉLIO, 2014) define a metodologia como “parte da lógica que estuda os métodos das diversas ciências segundo as leis do raciocínio para o alcance de determinados objetivos”. O método em (VILELAS 2009, p. 43), define-se

no sentido que acabámos de mencionar, diretamente à lógica interior do processo de descoberta científica, e a ele correspondem não somente orientar a seleção dos instrumentos e técnicas específicas de cada estudo, mas, também, fixar os critérios de verificação ou demonstração do que se afirma na investigação.

Nesta pesquisa fez-se uso do desenho qualitativo descritivo com a intenção de descrever o percurso do estudo baseado na visão interpretativa e de carácter flexível. A amostra segundo Vilelas, (2009, P. 245,) citando (FORTIN, 1999), constitui-se numa proporção de indivíduos que representam “uma parte do todo a que chamamos população (N)”, e constituiu-se em 1010 professores e 22 diretores do norte, centro e sul de Angola, dados colhidos de algumas Escolas Secundárias do país. Utilizou-se dois inquéritos por questionário semiestruturados, produzidos pelo autor e validados por três avaliadores (um angolano, um espanhol e um cubano, todos Doutorados em Educação e com experiência reconhecida

internacionalmente). Os questionários, com 15 itens cada (de respostas mistas) - (as fechadas que permitiram a marcação de um “x” e espaços livres para os “comentários”, sem graduação). Os questionários estavam configurados em quatro blocos: a) dados dos participantes; b) Caracterização da escola; c) Capacitação dos diretores em habilidades gerenciais da escola no tempo da pandemia da COVID-19; d) Formação inicial e continuada dos professores em sala de aula, trabalho com alunos portadores das necessidades especiais e dos trabalhadores administrativos na época da COVID-19. Os questionários foram aplicados aos professores e aos gestores via Google formulário. Responderam ao questionário os professores e diretores angolanos do Ensino Secundário nas províncias de Luanda, Bengo, Kwanza Norte, Kwanza Sul, Benguela, Huíla, Namibe, Cunene, Huambo, Bié e Cabinda. Recorreu-se também em análise bibliográfica que consistiu-se num levantamento e análise junto da bibliografia nacional e internacional, (CANGUE, 2020b), de temáticas suscetíveis de aplicação a questão de gestão e aprendizagem nos tempos críticos.

LIDERANÇA DA ESCOLA NA ÉPOCA DA PANDEMIA DA COVID-19

Liderança, é o processo de orientar, conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outros membros do grupo, para o alcance de metas. Influenciar os colaboradores, de modo a seguirem por livre e espontânea vontade o caminho traçado e alcance de objetivos preconizados, (CANGUE, 2018b, p. 34).

(CANGUE, 2020b, p. 5), citando (HUNTER, 2006) define a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força de carácter”. Ainda de acordo com Cangue, (2018b, p. 34), citando os estudiosos,

(TEDDLIE e REYNOLDS, 2000; LEITHWOOD, et al., 2003) & (DAY et al, (2009), a liderança como sendo a força promotora do desenvolvimento organizacional das escolas, capaz de impulsionar, obter e melhorar os seus recursos e criar estruturas facilitadoras de uma cultura de colaboração e desenvolvimento profissional. (LEITHWOOD & RIEHL, 2009); (BERNAL-GUERRERO *et al.*, 2013 & CANGUE, 2020a), são de opinião de que, a liderança se apresenta como trabalho de mobilizar e influenciar os outros

para articular e procurar alcançar metas escolares por meio de trocas de ideias.

Segundo Cangue, (2018b, p. 38), existem várias definições sobre o conceito liderança. “A palavra líder deriva do inglês (leader), (BERNAL et al., 2013)”. (ROBINSON; HOHEPA; LLOYD, 2009) definem a liderança educativa como sendo aquela influência que os outros esperam para melhorar os resultados da aprendizagem dos estudantes. Segundo Teddlie; Reynolds (2000); Leithwood et al. (2003); Day et al. (2009); Bernal-Guerreiro & Cangue (2018a) a liderança é a força promotora do desenvolvimento organizacional das escolas, capaz de impulsionar, obter e melhorar os seus recursos e criar estruturas facilitadoras de uma cultura de colaboração e desenvolvimento profissional. (LEITHWOOD; RIEHL, 2009; BERNAL et al., 2013; CANGUE, 2020b), são de opinião de que a liderança se apresenta como trabalho de mobilizar e influenciar os outros para articular e procurar alcançar metas escolares por meio de trocas de ideias.

Para (AVOLIO et al. 2009), citados por (CANGUE, 2018b, p. 39), “os líderes não são inatos, certos líderes certamente, tiveram desde a idade infantil, experiências de vida que contribuíram de forma positiva para que desenvolvessem certas competências, atitudes e habilidades pessoais para a liderança”. Na visão de Gaudêncio, (2009), citado por (CANGUE, 2018b, p. 39) “liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”. A liderança não nasce com a pessoa humana, qualquer pessoa pode desenvolver estas características através da prática diária, através da entrega ao compromisso público. Os líderes surgem em comunidades e em contextos específicos... (YÁÑEZ; PERERA; RODRÍGUEZ, 2014; BERNAL-GUERRERO & CANGUE, 2018a). Os líderes formam-se, não nascem com características de liderar, mas qualquer pessoa pode descobrir-se e caminhar aperfeiçoando as competências próprias de bem fazer com os outros. De construir consensos e um clima agradável de trabalho cooperativo,

[...] as organizações [...] precisam de pessoas motivadas e com um melhor desempenho, sendo assim surge à necessidade da liderança nas organizações. [...] a interação dos líderes com os colaboradores em suas tarefas [...] trás para a organização um resultado melhor. O convívio das pessoas que compõem, a organização é justificada quando se leva em consideração vários fatores, bem como o clima organizacional e a cultura que se faz presente no dia-a-dia dos colaboradores. [...] o sucesso de uma escola [...] pode muitas vezes estar nas atitudes do gestor”, (MARQUES; SOUZA; MORI, 2015, p.143).

Por isso que, nesta época da pandemia do vírus SARS-CoV2, que causa a COVID-19, e nos outros momentos de crise, os gestores escolares precisam de criarem colaboração com as suas equipas, mobilizarem comissões de serviços, comissões de prevenção, de aconselhamento e de intervenção. Traçar as prioridades, tomar decisões assertivas e compartilhadas por todos os membros e sobretudo mobilizar as condições psicológicas, que possam ajudar para evitar-se o pânico. O gestor precisa de deixar de ser chefe, atuar como líder, nunca se esquecer de que faz parte da sua equipa, que tem de procurar minimizar os efeitos da doença. A planificação das ações é imperiosa para se evitar que o pior aconteça. O diretor precisa de estar seguro de que, a sua equipa está coesa e funciona sem entrar em conflitos. O diálogo deve ser um dos métodos mais importantes para se evitar a obstrução do canal de comunicação - gestor, professores, alunos, pais e encarregados de educação.

Formação inicial e contínua dos professores e dos gestores escolares em habilidades gerenciais, no período da COVID-19

A formação dos professores assim como de qualquer outro profissional está intimamente ligada com o treinamento constante, o aperfeiçoamento da arte de orientar a aprendizagem de outrém e a auto-aprendizagem. (MOORE & KEARSLEY, 2007) citados por (GOMES, et al., 2011, p. 15), compreendem que hoje em dia, com o distanciamento imposto pela pandemia,

os cursos [...] apresentam diferentes desafios tanto para professores como para alunos. O desafio mais evidente é que, como instrutor, não é possível saber como os alunos reagem ao que foi redigido, gravado ou falado em uma transmissão (a não ser que se esteja usando a televisão interativa nos dois sentidos, ou que se informe por meio de algum mecanismo de feedback). Somente por esse motivo a educação de distanciamento permanece num desafio para os instrutores inexperientes até que aprendam como prever as reações dos alunos aos diferentes eventos.

Por isso, a situação tanto para os professores como para os alunos, assim como para a sociedade angolana é problemática. Muitos compreendem as aulas dadas na Rádio Nacional de Angola e na Televisão Pública (TPA), como uma mera diversão sem sentido, outros compreendem como perda de tempo enquanto que outros ainda consideram como simplesmente programas comuns de rádio e televisão, e não verdadeira atividade pedagógica.

Das competências de um professor da escola nova constam as ações de

orientar a aprendizagem dos alunos numa visão inclusiva, ter consciência da diversidade de alunos, aperfeiçoar as competências da boa comunicação, criatividade, pensamento crítico, capacidade de lidar com as tecnologias de informação e comunicação (TIC), empatia e atualização constante. O diálogo do professor e o aluno é base da ministração da aula. É fundamental a existência pelo menos do professor, o orientador e o aluno o orientado, ambos são sujeitos ativos que, refletem sobre o processo da troca de ideias. A troca de ideias ajuda na partilha das experiências, elimina as dúvidas, alimenta as perspectivas de crescimento psicoemocional e gnosiológico.

“Em pleno século XXI ainda encontramos professores que acreditam que, basta promover dominar o conteúdo conceitual para promover a aprendizagem satisfatória”, (BRITO; FILEMAN, 2018, p. 462). Esta é uma visão baseada no método unicamente expositivo e que não aceita a conciliação com os outros métodos promotores da flexibilidade do ensino. Um método que não promove o ensino por investigação. (BRITO; FILEMAN, 2018, p. 462), Apud (CRESPO, 2009), acreditam que, “essa concepção não permite ao aluno aprender a ciência que lhe é ensinada, uma vez que, o caráter dinâmico e processual dos saberes científicos é silenciado” pela ditadura do professor. Não permite ao aluno desenvolver a capacidade de buscar o novo conhecimento, renovar, inventar, dialogar com o seu tempo e desenvolver o seu pensamento, as habilidades das dimensões de aprender a ciência, fazer a ciência, aprender sobre ciência e conviver com os outros com base nos avanços da ciência, (BRITO; FILEMAN, 2018, p. 462).

A comunicação é importantíssima no processo de ensino – aprendizagem, processa-se verbalmente, por escrito e ou não verbal. No Séc. XXI realiza-se também por intermédio das TIC, um meio de suporte fundamental que hoje o professor tem de ter domínio, sobretudo das várias plataformas da informática facilitadas por computadores, e que ajudam o professor em muitos domínios. Nos anos 1970 era fundamental o professor preparar as matérias e na sala de aula ditá-las para os seus alunos. Nos anos 1990 com o aparecimento das máquinas fotocopiadoras o professor passou a oferecer as fotocópias aos seus alunos, nos primeiros anos de 2000 o uso dos PowerPoint ganhou o ponto alto da perfeição do professor no diálogo com o aluno e, a partir dos anos 2017 para cá a partilha por drive e as plataformas

da internet tem ganhado corpo em quase todo o mundo. Hoje em dia, em 2021 com a luta contra a pandemia da covid-19, a criatividade e a contextualização, são técnicas importantes para o professor e o aluno. Ninguém é seguro, ninguém goza de saúde a primeira vista, professor, aluno ou funcionário pode ser contaminado, bem como pode ser a fonte da contaminação do outro. O uso do lápis, da caneta, do papel, do giz e do apagador, hoje podem tornarem-se em fontes de contaminação comunitária, assim o domínio da informática, a partilha das matérias através da internet, a criação de grupos virtuais para esclarecimentos, troca de informações e resolução de dúvidas, documentários, séries, blogs, aplicativos, surgem como solução do processo do ensino-aprendizagem inclusivo.

O professor e o gestor escolar precisam de alimentarem e praticarem na lógica da inovação, da criação de meios de ensino e adaptarem as técnicas de acordo com o meio e as circunstâncias do momento. Nesta época da COVID-19 nem sempre existem os meios sofisticados para dar-se a solução dos problemas que podem afetar o aluno, a sala de reuniões ou a sala de aula. De acordo com o meio o professor pode adaptar os meios locais, na ausência dos meios industrializados, como pode inventar, modificar os meios já existentes. Esta entrega e motivação ajuda os alunos na manutenção das ideias para a criação do novo, a partir da/s experiência/s próprias o que concorre para a investigação na sala de aula, o ensino inclusivo e a satisfação da comunidade.

Hoje em dia as redes sócias, as notícias, músicas e várias tendências que circulam no mundo fazem com que, o jovem tenha conhecimentos diversos e o seu posicionamento seja diferente em relação aos tempos passados. O professor precisa de estar preparado, para lidar com as exigências da escola de hoje, que já não aceita passivamente a reprodução inconsciente e automática dos conteúdos. A escola hoje precisa de orientar para a análise, crítica da informação e para a construção de uma estrutura ideológica própria. Uma outra competência é a empatia que diz respeito ao cultivo de boas relações de convivência e colaboração, partindo do espírito do auto conhecimento. Amar o próximo e colocar-se sempre no lugar dele é o que mais fortifica o outro e faz-nos crescer juntos. O professor na escola precisa de estar preparado de assumir o papel de educador no sentido real da palavra, deve amar o

aluno mantendo o respeito mútuo e estar aberto para aprender com o seu próprio aluno, colega ou com qualquer cidadão do mundo.

A atualização deve sempre estar presente, tendo em conta as mudanças constantes do saber que não tem fim. Seja qual for a área de atuação, na direção ou na lecionação de qualquer disciplina, o campo de aprendizagem não tem fim.

Inovação pedagógica na era da COVID-19

Do ponto de vista de (PAIVA; OLISKOVICZ, 2010, p. 139 apud Pinto, 2005),

[...] a tarefa fundamental do professor é a formação do cidadão, procurando resolver com competência seus próprios problemas e buscando saídas para os problemas educacionais. A tarefa mais importante do trabalho pedagógico consiste em proporcionar aos alunos oportunidades para encontrar sua identidade. Os professores constituem figuras importantes no processo de identificação do aluno, oferecendo-lhe oportunidades para essa identificação, vivendo em sua presença sua identidade pessoal de educador.

A formação pedagógica inicial ou em serviço é obrigatória para o profissional da sala de aula. Por isso, o professor deve aproveitar todas as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, a partir dos livros, conferências, congressos, palestras, seminários para assim desenvolver conhecimentos e habilidades de orientar o seu aluno para uma aprendizagem significativa.

Capacitação de diretores e professores em habilidades gerenciais, e desenvolvimento de competências da escola e sala de aula na época da COVID-19

A competência é definida e interpretada de diversas formas, no âmbito científico, técnico e profissional. O conceito é bastante

utilizado pela psicologia, pela linguística, pelas ciências do trabalho, pelas ciências da educação e da formação, a noção de competência muda de sentido consoante o domínio em que é utilizada. Embora nesta oportunidade pretendamos focar o conceito de competência quando usado a propósito da profissão docente, da formação para essa profissão e para a liderança e gestão escolar será inevitável referir outros campos de saber científico e de ação onde o mesmo é utilizado, até para operarmos a sua distinção, por oposição, no campo que nos interessa, (ESTEVEVES, 2009, p. 38).

O conceito competência desde os anos de 1960, Séc. XX, passou por muitas transformações e posicionamentos. No princípio o conceito era avaliado ou visto na sua forma prática. Hoje em dia,

Competência é o conceito que [...] a primeira forma, remete para a qualidade que separa profissionais competentes de profissionais incompetentes, profissionais mais e menos competentes. Nesta acepção, competência é tomada como um traço global inerente à ação do indivíduo ou do grupo profissional, traço sobre o qual é possível emitir um juízo de valor. Já nas formas uma competência ou competências, o conceito remete para um certo número de traços particularizáveis evidenciados na ação, que podem ser observados e descritos sem que necessariamente se lhes tenha que atribuir um valor. Em exemplos como questiona os alunos, diversifica os materiais, usa recursos tecnológicos, existe um consenso alargado entre os especialistas de que o movimento de formação baseada nas competências teve início nos EUA, no Séc. XX, na formação de professores e mais tarde nas outras profissões. (ESTEVES, 2009, p. 38).

Das competências acentuadas que são exigidas ao professor na atualidade destacam-se a tolerância. O professor precisa de fazer uso da flexibilidade e eliminar o preconceito e saber tratar todos com igualdade. O professor da atualidade deve ser um estudioso perpétuo, comprometido com o saber, saber fazer, saber ser e viver junto dos seus semelhantes, amar a profissão docente, amar a pátria e interessar-se pelo crescimento gnosiológico dos seus alunos. A formação acadêmica e profissional são elementos a ter em conta porque, quando o professor estiver melhor preparado, garante a boa qualidade de ensino para a sua turma e aumenta a capacidade de partilha dos saberes. Estas são algumas das competências que estão sempre presentes para a execução de uma atividade pedagógica exitosa.

Uma boa organização do sistema educativo facilita a atividade docente da sala de aula. É responsabilidade da superestrutura proporcionar os programas educativos para os professores e aos alunos que precisam de ser flexíveis, que permitem a contextualização. E os gestores escolares precisam da profissionalização que os permita ter o domínio de realizar a liderança e a gestão dos processos administrativos e pedagógicos com qualidade. Os gestores precisam de serem capazes de inovar e abertos para a partilha de saberes com os seus colaboradores. A inovação envolve uma série de competências metodológicas, tecnológicas e de gestão escolar. Desde os anos 1970 até a data presente no país persiste-se na tradição de ingresso na carreira docente para o ensino, através de avaliação dos candidatos em alguns conhecimentos no domínio de conteúdo em determinada matéria, como de Língua Portuguesa ou Matemática, mesmo sem experiência profissional (PAIVA & OLISKOVICZ, 2010). O que não melhora o ensino angolano, porque o trabalho da sala de aula é muito mais complexo do que o saber conjugar os verbos ou fazer as operações matemáticas. A sala envolve as emoções e as outras competências que requerem o treinamento inicial e o aperfeiçoamento constante. Compreender o conceito de inovação e torna-lo prático requer tempo, entrega e sobretudo investimentos. Inovação pedagógica é a exploração com sucesso de novas ideias, (UK INNOVATION REPORT, 2003). A iniciativa de qualificar a profissão de professor é constituída por várias ações voltadas para a formação de seus efetivos, por intermédio de criação de espaços da partilha de saberes, diálogos e reflexões do foro educativo. Com este exercício consolida-se uma cultura de estudos, de produção e socialização de conhecimentos entre os docentes. (GRILO, 2015). Para além das

habilidades tradicionais necessárias para ser um bom professor precisa-se adicionar as novas qualidades do contexto, como inovar, saber fazer uso das novas tecnologias, consciencializar-se e manter a conexão com o mundo científico.

Em Angola “poucos estudos focam nas competências de liderança e sua interação com os processos e na configuração de inovações”, (FERIGOTTI, C.; FERNANDES, B., 2014, p. 73). O período que vivemos da COVID-19 exige do professor incorporar novas competências, nesta lógica (O’CONNOR, 2003; TRACTENBERG; PEREIRA; SANTOS; TRACTENBERG; PEREIRA; SANTOS, 2005; SILVA; CLARO; MOORE; KEARSLEY, 2007; TOSTA et al., 2009;) indicam que, o novo contexto sociotécnico marcado pelo computador em rede on-line permite a produção colaborativa, o compartilhamento e a socialização de informações e de conhecimentos que fogem do modelo da mídea de massa baseado na apresentação e na transmissão para o recetor. As tecnologias advindas da internet estão afetando cada vez mais o aprendizado e os estudantes estão se tornando participantes mais ativos no seu aprendizado destacam que outro fator que torna este tipo de ensino um desafio para a maioria dos professores é o fato de ele ser conduzido por intermédio de uma tecnologia. A maioria dos docentes não passou por experiências de prática ou de formação nessa nova modalidade educacional. Neste sentido, argumentam que o quadro de docentes tem de estar preparado para essa mudança de modalidade de ensino. O perfil do aluno também é diferenciado e todo este contexto exige dos docentes outras competências que não se aplicam ao modelo tradicional. Além de nova, é uma modalidade em constante transformação, em virtude das constantes inovações tecnológicas e desafios que lhe são inerentes. É oportuno salientar que, até pouco tempo atrás, dificilmente uma pessoa havia tido experiência ou recebido treinamento sobre como ensinar usando tecnologia. Dentro deste contexto, o estudo tem como objetivo identificar as competências necessárias ao docente [...] o processo de ensino e aprendizagem.

O que demonstra que os professores e os gestores escolares devem necessariamente investir no aperfeiçoamento e agregação de novos valores, novos saberes, competências docentes de certas atribuições profissionais que os permita facilitar o aprendizado, na época do mundo virtual, da circulação rápida da informação e do vírus SARS-COV2. Momentos que exigem de cada cidadão e profissionais o distanciamento e a disciplina de autoproteção e o aprendizado

individualizado para os alunos e qualidades de orientação de aulas híbridas da parte dos professores. Tempos exigentes em termos de gestão inteligente para os líderes dos processos de ensino-aprendizagem, que se querem que sejam fundamentalmente a distância e longe de troca dos objetos como cadernos, esferográficas, apagadores e outros de uso corrente na aula e na escola em geral. Exige-se do trabalhador de limpeza da sala de aula um conhecimento e uma habilidade acrescida, para prevenir-se do vírus e proteger os usuários da sala de aula e da sua família.

A qualidade de apoio emocional, o suporte instrutivo e a organização da escola dependem da experiência e perícia do gestor escolar, (CANGUE, 2020b). Enquanto o professor é o verdadeiro artista na sala de aula, seja de baixo da árvore, na sala convencional ou através do ensino por via das novas tecnologias. É sempre o professor que motiva os seus alunos para uma aprendizagem significativa, tendo em conta os métodos que usa na sala de aula tradicional ou virtual. As suas orientações, as tarefas e a forma de avaliar os saberes é fundamental para atrair a atenção e motivação dos alunos que são sujeitos ativos com as suas perspectivas, pensamentos e conhecimentos diversos, os quais o professor precisa de orientar para o projeto de aprendizagem preciso.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do inquérito por questionário segundo (FORTIN, 1999, p. 22), permite “contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos. Oferece também a possibilidade de generalizar os resultados, de predizer e de controlar os acontecimentos”.

Tabela 1. Professores que responderam ao questionário.

Lista dos itens selecionados para a Tabela 1.

Número do item do questionário	Formulação do item
17	Quais são as competências que tem usado no desempenho docente na sala de aula, para os alunos apreenderem os conteúdos nesta época da COVID-19?
18	Muitas escolas não possuem trabalhadores de limpeza, quem faz este trabalho na sua escola? São os alunos ou os professores? Ao efetuarem a limpeza da escola, não há risco de contaminação contra o vírus SARS-CoV2 que provoca a doença COVID-19?

Fonte: Autor.

Dos 1100 professores inqueridos sobre a questão nº 17, tabela nº 1, 85% respondeu que não usa nenhum outro método especial, para além da exposição de conhecimentos e esperar que os alunos interiorizem as matérias que deverão ser reproduzidas no dia da prova. Sobre o item número 18, tabela 1, alguns professores mostraram-se muito preocupados e deixaram comentários que nos levaram a reflexão da situação das escolas sem os agentes treinados como afirmou o (PROF 1. 2020), que

está com muito medo, só vai dia sim e dia não à escola, porque o ensino lhe serve de fonte de sustento familiar, se não, não ia porque segundo ele, não existe condições de biossegurança no seu local de trabalho, a escola não possui o pessoal de limpeza, quem cuida da situação de limpeza são os alunos e os professores sem a devida proteção, logo o risco de contaminação é fortemente eminente.

Tabela 2 – Questionário para os diretores das escolas.

Lista dos itens selecionados para a Tabela 2.

Número do item do questionário	Formulação do item
13.	Como gerir o medo e o pânico da contaminação pelo novo corona vírus da COVID-19?
19.	Como gerir a escola, os alunos, os professores e o contexto no mar das dificuldades financeiras no período da pandemia?
22.	Como evitar-se o contato de aluno para aluno no pátio escolar e na sala? E como promover-se a aprendizagem na sala de aula?
23.	Muitas escolas não possuem trabalhadores de limpeza, quem faz este trabalho nas escolas?
26.	Os alunos e os professores ao efetuarem a limpeza da escola, não há risco de contaminação?

Fonte: Autor.

Relativamente ao item treze do questionário dirigido para os diretores, da tabela 2, 80% dos diretores responderam que a situação já foi muito difícil no início, estão a procurar compreender que é inevitável o convívio com o vírus SARS-CoV2. E logo têm de encorajar os colegas para o trabalho não parar. Mas tudo indica que o medo está sempre presente, e para minimizar-se a situação todos têm de obedecer as regras de biossegurança expressas no Decreto Executivo nº 16/2020 do Ministério da Educação.

Sobre o item 19, 75% dos diretores responderam que têm vivido os tempos mais difíceis e de incertezas desde Março de 2020, com a declaração do Estado de Emergência seguindo de sucessivos Estados de calamidades. O Decreto Executivo nº 16/2020, que orienta a retoma das aulas presenciais surgiu provocou o susto no

momento para alguns diretores, professores e encarregados de educação, porque nem todas as escolas no momento possuíam as mínimas condições de biossegurança (água canalizada e sabão azul) produtos básicos para a higienização das mãos. Mas com o tempo a ansiedade foi diminuindo e hoje segundo o (DIRETOR 2, 2020) “estão relativamente calmos, as escolas já foram abastecidas com alguns produtos de biossegurança e o Governo angolano tem promovido atos de formação no âmbito da luta contra a COVI-19”. 88% dos diretores responderam ao item 22, e são de opinião de que o planeamento deve sempre antecipar as ações. (Gros et al., 2013), citados por (CANGUE, 2020b) acreditam que, as organizações buscam líderes que consigam traduzir o planeamento estratégico em execução operacional. Esta função engloba a análise de situações, a tomada de decisões, a capacidade pessoal, as competências relativas a gestão de pessoas, a resiliência e a liderança emocional.

É preciso planificar juntos com os membros dos conselhos que funcionam na escola, uma visão da liderança participativa. Os professores precisam de cumprir com a sua planificação de promoção das aprendizagens significativas. Aconselha-se nesta altura o uso das técnicas mistas, as aulas híbridas neste momento seriam muito proveitosas. O uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) por intermédio das plataformas informáticas, vídeo-aulas, Google Classroom e outras devem substituir as aulas presenciais tradicionais e expositivas. Este exercício requer o treinamento constante dos diretores, professores e todas as equipas que fazem os trabalhos da escola. O plano das atividades da escola ou da sala de aula deve prever todos os acontecimentos ligados à pandemia. É importante no momento da pandemia os diretores e os professores mobilizarem e reinventarem as capacidades de adaptação ao imprevisto. Os itens 23 e 26 foram respondidos por 90% de diretores preocupados com a situação da falta de trabalhadores administrativos treinados, formados para lidarem com a situação da pandemia que o mundo vive. São eles os guardas que medem a temperatura de todos os visitantes do edifício escolar, as/os trabalhadores de limpeza e contínuos que velam pela segurança e limpeza das instituições neste momento da luta e proteção contra o vírus SARS-CoV2. E na sua maioria as escolas não possuem os trabalhadores de limpeza efetivos e formados, o trabalho é executado pelos alunos e os professores correndo o risco de uma contaminação comunitária nas escolas. Razão para dizer que esta experiência de 2020, deixará uma boa lição para a diversificação de técnicas

pedagógicas na atividade pedagógica, os promotores e os governos deverão investir seriamente no uso das tecnologias digitais de informação. Os professores deverão abrirem-se para o aprendizado da aplicação do ensino híbrido, porque o mundo não voltará a ser o mesmo depois da COVID-19.

Na época da COVID-19 os professores precisam de planificar as suas atividades de modo a promoverem as aprendizagens, devendo para efeito pensarem nos objetivos que estão de acordo com as perspectivas dos alunos. Os professores precisam de incluir sempre nas suas planificações textos explicativos, filmes de curta duração, os slides, áudios, vídeos e imagens que podem cativar a atenção do alunos. As atividades podem prever a partilha de saberes diversos entre alunos, com o professor que orienta e comenta e com os pais dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados revelam que os diretores e os professores precisam de formação pedagógica inicial antes de serem responsabilizados as escolas e as turmas, respetivamente, (BERNAL-GUERREIRO & CANGUE, 2018a). Ao longo da carreira docente necessitam de inovação constante, formação que pode ser organizada pelas instituições de direito e por iniciativas pessoais dos profissionais, (CANGUE, 2018b). A participação com comunicações, artigos científicos, em grupos de pesquisas das disciplinas lecionadas pelos professores, matérias sobre a liderança pelos diretores, a gestão escolar, investigação na sala de aula, troca de experiências em congressos nacionais e internacionais, colóquios e conferências nacionais e internacionais é uma obrigação para o diretor e professor que pretende progredir profissionalmente. Compreender que o recrutamento de profissionais não formados metodologicamente para a gestão de instituições estatais e privadas no país contribui para o fracasso do ensino e para o insucesso escolar dos alunos. Os professores em vez de ensinar apenas os conceitos precisam de preparar os alunos em investigação na sala de aula, uma técnica de ensino que prepara os alunos para começarem a realização da pesquisa científica, através do “entendimento dos processos de construção do conhecimento científico, bem como sobre as formas de realizar investigações reais” (BRITO & FILEMAN, 2018, p. 462). A diversificação das técnicas de ensino no período da COVID-19 é imperiosa, com destaque de aplicação do ensino híbrido, uma aliança de métodos do ensino remoto com o uso das TIC e as

plataformas digitais que facilitam no diálogo entre os alunos e com o professor sem o risco de contaminação comunitária.

Limitações do estudo e propostas das futuras pesquisas

Por causa da pandemia da COVID-19, não foi possível percorrer o país todo por via terra ou aérea, por causa das restrições impostas pela Lei, e muitas instituições do Norte e Leste do país não responderam ao convite por via online. Para os próximos estudos propomos a abordagem sobre a liderança e o aumento do financiamento da Educação em Angola. Visto que Angola ainda situa-se entre os países com percentagens muito baixas do orçamento disponível para o investimento no processo de ensino-aprendizagem. Apesar da paz em Angola que já dura cerca de 18 anos consecutivos, até hoje a rede viária continua péssima, associada aos problemas de restrições sociais por causa da subida dos casos da contaminação comunitária do vírus SARS-CoV2 em Angola, não foi possível entrevistar os diretores e encarregados de educação nas suas escolas e províncias e também como não foi possível o uso das TIC por falta da internet segura.

REFERÊNCIAS

ANGOLA. **Decreto Executivo nº 16/2020, de 01 de Outubro**. Aprova o calendário nacional e estabelece as regras de organização e funcionamento das instituições públicas, públicas-privadas e privadas dos níveis de Educação Pré-Escolar, Ensino Primário e Secundário para garantir a retomada das aulas presenciais em segurança. Ministério da Educação – Luanda, 2020.

BERNAL-GUERRERO, Antonio; CANGUE, Justino. *The leadership in Angolan teacher trainainig schools*. **The International Jounal of Educational Organization and Leardership**, 25, n. 1, jan. 2018a. <http://thelearner.com>. (Online). DOI: <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v25i01/15-28>. (Journal). ISSN: 2329 – 1956 (Online), USA. 2018. Disponível em The Learner.com. Acesso em 23 de Setembro de 2020.

BRITO, Liliane Oliveira de & FIREMAN, Elton Casado. *Ensino de Ciências por Investigação: Uma Proposta Didática “Para Além” De Conteúdos Conceituais*.

Universidade Federal de Alagoas – UFAL, 2018. Grupo de Formação de Professores e Ensino de Ciências. Experiências em Ensino de Ciências V. 13, Nº 5. Av. Lourival Melo Mota, S/N, Tabuleiro do Martins, Maceió - AL, Cep: 57072-970. 2018.

CANGUE, Justino. **Liderança na gestão das escolas de formação de professores em Angola. (Tesis Doctoral)**. Faculdade de Ciências da Educação. Universidade de Sevilha. Espanha. Idus.us.es> bitstream> handle, pdf. 2018b. Acessado, 18 de Setembro de 2020.

CANGUE, Justino. *Exclusão social e pobreza na qualidade de Ensino: Estudo de caso no Ensino Primário em Angola*. **REPI. Revista Educação, Pesquisa e Inclusão. Boa Vista**, v. 1, p. 169-182, 2020a. E-ISSN: 2675 – 3294. Disponível em: <https://revista.ufrb.br/repi>. <http://doi.org.0000-0002-2329-1656>. Roraima, Brasil. 2020. Acesso em 23 de Setembro de 2020.

CANGUE, Justino. *Liderança nas escolas de Magistério em Angola*. **Revista INTERSABERES v. 15 n. 35 (2020): Educação Inclusiva e Tecnologias Educacionais**. ISSN 1809 – 7286. 2020b. Doi: Disponível em: <https://doi.org/10.22169/revint.v15i351959>. Acessado, 2 de Janeiro de 2021.

ESTEVES, Manuel. *Construção e desenvolvimento das competências profissionais dos professores*. **Revista de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa**. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Lisboa, ISSN 1646-4990, n 8, 2009.

FERIGOTTI, Cristina; FERNANDES, Bruno. *Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da electrolux do Brasil s/a*. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.1, p., jan./mar. 2014.

GOMES, Giancarlo; SARAGOÇA Viviane; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. *Competências para a Docência On-Line: Percepção de Professores/Tutores de Pós-Graduação no Ensino a Distância*. **III Encontro de Administração da Informação**. Porto Alegre / RS – 15 a 17 de Maio de 2011.

MARQUES, Maria Letícia Oliveira; SOUZA, Daniela Fernanda de Freitas & MORI, André Luiz Pereira. *Liderança e Comportamento Organizacional: Um Estudo de Caso No Sistema Carcerário*. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, ISSN-e 2236-5362, ISSN 1517-0276, Vol. 13, n. 1, pp. 142-153. Portugal, 2015.

PAIVA, Carla Dal OLIS & KOVICZ, Katiúcia. *Competências pedagógicas da docência e a contribuição com o processo de ensino-aprendizagem para alunos universitários*. **Revista de Educação**. Vol. 13, nº 16, 2010.

SOBRE O AUTOR:

Autor 1. Justino Cangue, PhD em Teoria e História da Educação e Pedagogia Social pela Universidade de Sevilha - Espanha. Professor de Graduação e Pós-graduação em CURFAP no ISPI do Lubango. Vinculado ao Ministério de Educação - Angola. ORCID:<http://orcid.org.0000-0002-2395-5606>.E-mail: justinocangue@gmail.com.

PARA CITAR ESTE ARTIGO:

CANGUE, Justino. LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO-GERENCIAL E FORMAÇÃO DOCENTE EM COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS NO ÂMBITO PANDÊMICO. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, v. 3, p. 1-19, 2022.

Submetido em: 10/09/2021

Revisões requeridas em: 04/05/2022

Aprovado em: 15/12/2022