

PERSPECTIVAS DE GESTORES ESCOLARES SOBRE FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y NECESIDADES EDUCATIVAS EN UN CONTEXTO DE PANDEMIA

SCHOOL MANAGERS' PERSPECTIVES ON TRAINING, SKILLS, AND EDUCATIONAL NEEDS IN A PANDEMIC CONTEXT

PERSPECTIVAS DOS GESTORES ESCOLARES SOBRE TREINAMENTO, HABILIDADES E NECESSIDADES EDUCACIONAIS EM UM CONTEXTO DE PANDEMIA

Justino Cangue

Doutor em Teoria e História da Educação e Pedagogia Social, vinculado ao MED-Angola e Professor de Graduação e Pós-graduação no Instituto Superior Politécnico Independente - Lubango - Angola.

<https://orcid.org/0000-0002-2395-5606>

E-mail:justinocangue@gmail.com

José González Monteagudo

Doutor em Pedagogia, Professor Titular do Departamento de Teoria e História da Educação e Pedagogia Social da Universidade de Sevilha - Espanha.

<https://orcid.org/0000-0002-3094-8092>

E-mail:monteagu@us.es.

RESUMEN

Este artículo es el resultado de una formación de gestores escolares realizada en el marco de la prevención de la pandemia de COVID-19 en Angola. El objetivo de la formación fue compartir procedimientos administrativos y pedagógicos, sensibilizar a la comunidad escolar y desarrollar un plan de acción integral para la prevención y el aprendizaje significativo de los alumnos. Se utilizó el enfoque cuantitativo, usando la técnica del cuestionario. También se emplearon técnicas cualitativas (observación participante y el análisis de las opiniones emitidas). La muestra estuvo formada por 168 gestores escolares. Los resultados revelan que es imprescindible formar a los gestores en técnicas de liderazgo y en acompañamiento de personas en el contexto de crisis de carácter grave. También se concluye sobre la necesidad de formar a los gestores en habilidades de inteligencia emocional en tiempos de pandemia.

Palabras-clave: COVID-19; liderazgo escolar; formación de gestores; competencias.

ABSTRACT

This article results from a training for school managers carried out in the context of prevention against the COVID-19 pandemic in Angola. The training aimed to share administrative and pedagogical procedures, raise awareness among the school community, and develop a comprehensive action plan for the prevention and meaningful learning of students. The quantitative approach was used with the application of a questionnaire survey and some qualitative techniques (participant observation and analysis of the opinions issued). The sample consisted of 168 school managers. The results reveal that it is imperative to train managers in leadership techniques, emotional intelligence skills, and people management in pandemic situations.

Keywords: COVID-19; school leadership; manager training; competencies.

RESUMO

O presente artigo resulta de uma formação de gestores escolares realizada no âmbito da prevenção contra a pandemia da COVID-19 em Angola. A formação objetivou partilhar os procedimentos administrativos e pedagógicos, sensibilizar a comunidade escolar e desenvolver um amplo plano de ação para a prevenção e para a aprendizagem significativa dos alunos. Fez-se uso do enfoque quantitativo com a aplicação de um inquérito por questionário e algumas técnicas qualitativas (observação participante e análise das opiniões emitidas). A amostra foi de 168 gestores escolares. Os resultados revelam que é imperioso formar os gestores em técnicas de liderança, em competências da inteligência emocional e gestão de pessoas em situações de pandemia.

Palavras-chave: COVID-19; liderança escolar; formação de gestores; competências.

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO ANGOLEÑO

El COVID-19 sigue siendo el tema que ha marcado profundamente la vida de todos los pueblos del mundo desde el año 2020. COVID-19 es el nombre habitual de una enfermedad respiratoria aguda, causada por el virus del síndrome respiratorio agudo severo 2, o SARS-COV-2. Esta pandemia ha obligado a los “países de todo el mundo a tomar amplias medidas sociales y de salud pública, incluyendo el cierre de escuelas para prevenir la propagación del virus SARS-COV-2” (UNICEF; UNESCO, OMS, 2020, p. 1). Se trata de una enfermedad que se transmite por contacto cercano con personas infectadas, a través fómites, partículas y aerosoles.

La enfermedad conocida como COVID-19 fue anunciada por la Organización Mundial de la Salud a finales de 2019. En los cinco meses siguientes, 188 países se vieron afectados por la enfermedad, que fue declarada pandemia en abril de 2020. El inicio de la propagación de la enfermedad fue en la ciudad china de Wuhan, en la provincia de Hubei, China (SANTOS, 2020, p. 588).

El 24 de enero de 2020, la provincia china de Wuhan decretó la primera cuarentena. El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote como una pandemia mundial. Como consecuencia, el 21 de marzo de 2020, Angola registró sus primeros dos casos positivos de COVID-19 en la capital Luanda, que fueron importados desde Portugal. El 27 de marzo de 2020, el gobierno angoleño decretó el estado de emergencia, previa consulta del presidente de la República y de la Asamblea Nacional, lo cual incluyó la suspensión de la enseñanza en todo el país en la educación infantil, primaria, secundaria y superior. Seis meses después, el 25 de octubre de 2020, Angola alcanzó el punto más alto de contaminación comunitaria, con 395 casos positivos diarios. El 5 de febrero de 2021,

once meses después de la paralización de las clases de educación primaria, se decretó el regreso de todos los profesores y alumnos a las escuelas, en un contexto de incertidumbres, adaptaciones y esfuerzos del gobierno angoleño. A pesar de las consecuencias negativas de esta crisis sanitaria, es importante reconocer que este contexto de pandemia ha hecho posible que emerjan oportunidades y desafíos de nueva naturaleza, lo que ha producido nuevos debates y nuevas prácticas en el ámbito educativo, en la era globalizada de internet y de la enseñanza a distancia (SILVA; FAUSTINO; SILVA, 2020).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Liderazgo

El liderazgo es un concepto definido de diferentes maneras. El **líder** es una persona con una capacidad definida, y por ello no es necesario que ocupe un puesto de decisión. Los líderes se distinguen en la familia, en la empresa y en la comunidad; tienen la capacidad de asumir innovaciones y riesgos. Son personas que motivan a sus compañeros a trabajar con entusiasmo para conseguir resultados colectivos, pero sobre todo son personas con una fuerte motivación personal, con capacidad de superación y capaces de hacer una introspección y buscar la disposición interna para poder realizar sus actividades con creatividad y excelencia (HUNTER, 2006; LEITHWOOD; RIEHL, 2009; BOLÍVAR-BOTÍA, 2010; LÓPEZ-YÁÑEZ *et al.*, 2014; FACHADA, 2014; CANGUE, 2018).

El liderazgo es una habilidad que las personas pueden desarrollar en sí mismas, siempre que aprendan a manejar sus propias emociones de forma madura [...] Los líderes surgen en comunidades y en contextos específicos. El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en pos de objetivos comunes (CANGUE, 2020, p. 5).

En un momento atípico como el que vivimos desde marzo de 2020, es preciso abrirse a nuevos hábitos y nuevos aprendizajes. Se trata de un tiempo de reinención profesional, para quienes quieran desarrollar competencias de resiliencia y estrategias pedagógicas innovadoras, dando respuestas adaptadas al difícil momento de la lucha contra la pandemia del COVID-19. Según Hunter (2006, p. 18), el liderazgo es “la capacidad de influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes, inspirando confianza a través de la fuerza del carácter”. El liderazgo promueve el desarrollo organizativo de las escuelas, es capaz de impulsar y mejorar los recursos disponibles y de crear estructuras que faciliten una cultura de colaboración y desarrollo profesional (LEITHWOOD; RIEHL, 2009). El liderazgo se presenta como la labor de movilizar e influir sobre los demás, para articular y buscar la consecución de los objetivos escolares a través del intercambio de ideas (LEITHWOOD; RIEHL, 2009; CANGUE, 2018). Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) definen el liderazgo educativo como aquella influencia que otros esperan para mejorar los resultados del aprendizaje de los alumnos. Los líderes no son innatos, aunque algunos tuvieron desde la infancia experiencias de vida que contribuyeron positivamente a que desarrollaran ciertas competencias, actitudes y habilidades personales para el lidera-

zgo. “Las organizaciones [...] necesitan personas motivadas y con un mejor rendimiento, por lo que surge la necesidad del liderazgo en las organizaciones” (MARQUES; SOUZA; MORI, 2015, p. 143).

Por eso, en momentos de crisis intensas, como la actual pandemia de SARS-CoV2, el gestor escolar necesita crear colaboración con los comités de servicio de su equipo, destacando en primer lugar el comité de prevención, asesoramiento e intervención.

Competencias para el liderazgo en habilidades de liderazgo en la gestión dentro del COVID-19

La competencia consiste en saber utilizar correctamente los conocimientos adquiridos en el ámbito académico y a lo largo de la vida, favoreciendo la adecuación entre las rutinas organizativas y las competencias individuales (FERIGOTTI; FERNANDES, 2014). Ser competente implica la capacidad de movilizar conocimientos orientados a la acción. Actualmente las escuelas buscan gestores con habilidades orientadas a la solución rápida, compartida y equilibrada de los problemas, por lo que se hace imprescindible invertir en la formación de líderes en procesos escolares, superando la visión de los gestores, limitada a la mera gestión de procesos burocráticos.

El líder escolar en tiempos difíciles necesita desarrollar las siguientes capacidades: a) hacer uso eficaz de la comunicación, para poder mantener el diálogo con su personal y con toda la comunidad educativa; b) trabajar con el equipo en todas las etapas de los proyectos; c) construir una red de contactos en la comunidad que permita conocer y apoyar las iniciativas escolares; d) crear una red para compartir ideas y la visión de un crecimiento profesional colectivo a través del trabajo en equipo, promoviendo la unidad dentro de la organización escolar hacia la consecución de los objetivos fijados.

Liderazgo en tiempo de pandemia. Los gestores y sus retos

El cumplimiento de los procedimientos básicos emitidos por la Organización Mundial de la Salud y las autoridades de Angola son bastante exigentes e importantes, para mantener la conciencia que promueve la transformación y la eliminación del pánico en los profesionales y la comunidad. Para lograr los buenos resultados del liderazgo en la gestión escolar en esta época de COVID-19 es importante promover las inteligencias múltiples, comunicarse de diferentes maneras y con una racionalidad precisa. “El líder constructivo y alineado con la cúpula, que sirve de ejemplo de armonía, lealtad y respeto” (FACHADA, 2014, p. 58), sabe escuchar a todos, por todos los medios posibles y comunicarse siempre con su equipo antes de tomar cualquier decisión. El éxito del liderazgo en la gestión comienza con una buena planificación basada en la aclaración de los objetivos a alcanzar, sigue una buena definición de los términos de referencia, la selección de los participantes con experiencia probada y diferenciada, la disciplina, la comunicación y el respeto por la opinión del otro. “El líder, cuando se comunica con su equipo, siempre debe destacar la necesidad y el deseo

de trabajar con la máxima calidad y eficacia, dando respuestas eficaces” (FACHADA, 2014, p. 58). La comunicación tiene que ser clara, objetiva, rápida y susceptible de resolver problemas; no hay que limitarse a dar información, sino que es preciso dialogar, escuchar las opiniones de profesores, alumnos y familias.

El compromiso del líder, como se ha observado, es siempre entendido como alguien que representa a la organización [...] el líder debe reconocer que ha perdido su libertad de ser sólo una persona, con un nombre y una historia personal y familiar. El líder también tiene una historia institucional, que le obliga a ser responsable (FACHADA, 2014, p. 59).

Esto implica tener control emocional y prepararse para lo inesperado, movilizar el espíritu de trabajo en equipo para lograr juntos resultados programáticos. Aravena-Castillo (2020) destaca que los factores más decisivos en el contexto de la crisis educativa producida por la pandemia son los siguientes: el carácter cambiante del contexto social y escolar, la relevancia del liderazgo distribuido y participativo, el desarrollo de la flexibilidad y adaptabilidad del personal docente y de los gestores, y la necesidad de atender al bienestar emocional y social de los actores educativos implicados.

Formación de gestores escolares en la provincia de Huíla en el marco del COVID-19 (FO-PED)

La Gobernación del Huíla, con el apoyo de la UNICEF, realizó entre el 12 de noviembre y el 2 de diciembre de 2020 la Formación de Gestores Escolares en el contexto de la pandemia del COVID-19 (FOGESP-2020), en 14 municipios de la provincia. La formación fue impartida por tres equipos de formadores, compuestos por tres miembros cada uno. Este artículo presenta los resultados de la formación de los gestores de los municipios de Gambos, Chibia, Humpata y Lubango. La formación en los cuatro municipios fue impartida por el equipo número tres. Este equipo incluía a uno de los coautores de este artículo como formador, supervisor y administrador. Los objetivos del FOGESP-2020 fueron: a) conocer los procedimientos administrativos legales de sensibilización de la comunidad escolar y de gestión de las clases en situación de pandemia de COVID-19; b) concienciar a los padres, tutores y comunidad escolar sobre la necesidad de garantizar el derecho a la educación en situación de pandemia de COVID-19; c) desarrollar un plan de acción con las herramientas e instrumentos disponibles, para apoyar al gestor de la escuela en caso de que surgieran casos de COVID-19 en la escuela; d) orientar a los profesores en la organización de actividades en el aula en el contexto de la pandemia de COVID-19. Con este plan de formación, el gobierno angolés desarrollaba medidas de salud pública referidas a las escuelas, en el contexto del COVID-19. Los objetivos estaban claros:

garantizar la continuidad del aprendizaje y el desarrollo educativo y social de los niños de forma segura, adecuada y apropiada; minimizar el riesgo de transmisión del SARS-COV-2 entre los niños, los profesores y el resto del personal, dentro de la propia escuela y en los entornos asociados a ella; evitar que las escuelas actúen como amplificadores de la transmisión del SARS-COV-2 dentro de las comunidades (UNICEF; UNESCO; OMS, 2020,

p. 1).

Se programaron tres módulos que se compartieron de forma presencial en los 14 municipios de la provincia del Huila. El primer módulo trató de la estrategia de apoyo al gestor en caso de COVID-19 en la escuela. Este módulo fue planificado para guiar a los gestores de las escuelas en la toma de decisiones asertivas, con el fin de evitar las consecuencias de la difusión del virus, así como garantizar el aprendizaje de los estudiantes. La base legal sirvió como herramienta de apoyo para las directrices que deben seguirse en las escuelas públicas y privadas de Angola. Fue útil el capítulo II, artículos 4, 5 y 6 del Decreto 17/20, de 27 de octubre, sobre las responsabilidades de la dirección de la escuela, los padres, los tutores y las autoridades educativas municipales. También resultaron relevantes estos dos decretos: el Decreto Ejecutivo n° 16/20, del 1 de octubre de 2020, que regulaba la reanudación de las clases en las aulas y las tareas a cumplir por las direcciones municipales de educación y escuelas; y el Decreto Ejecutivo n° 18/20, del 3 de noviembre de 2020 de Angola, referido al proceso de evaluaciones de los aprendizajes en la educación primaria y secundaria, regular y de adultos, en el contexto de la pandemia del COVID-19.

Tabla Sobre el módulo 1 de la Formación

Plan de acción sobre estrategia de apoyo al gestor escolar en caso de COVID-19

°	Prioridad	Acción	Responsable	Público objetivo	Fecha	Resultado
1	Bioseguridad	Materiales físicos Diagnóstico Prevención	Gestor de la escuela	Estudiantes, profesores, padres, tutores	Quincenalmente	El gestor está informado sobre materiales necesarios, cómo producirlos, diagnosticar y prevenir los casos de COVID-19
2	Comisión COVID-19	Grupo de sensibilización Grupo de intervención	Gestor de la escuela	Estudiantes, profesores, padres, tutores	Quincenalmente	La comisión para la prevención y la lucha contra el COVID-19 creada
3	Canales de comunicación	Físico Digital	Gestor de la escuela	Estudiantes, profesores, padres, tutores	Quincenalmente	Creación de canales de comunicación fiables y confidenciales
4	Instrumentos de orientación	Estándar (exención)	Gestor de la escuela	Estudiantes, profesores, padres, tutores	Quincenalmente	Diplomas del Gobierno

Fuente: FOGESP-2020

El segundo módulo tenía como objetivo concienciar y motivar a los padres y a la comunidad para que enviaran a los alumnos a la escuela en el momento del COVID-19, en un momento de miedo y de fuerte incertidumbre. En este módulo se compartieron ideas para elaborar un plan de acción sobre las actividades a desarrollar. Este plan debería de ser construido con la participación de todos los actores escolares, en un espíritu de liderazgo democrático y participativo. Este módulo requería que el líder fuese el verdadero experto en: la gestión de los recursos humanos, tal y como se entiende en la reflexión, que se orienta por el propósito de ayudar a transformar a cada empleado en un trabajador del conocimiento y en un emprendedor interno, con capacidad para integrar grupos de proyectos y/o equipos autónomos en red, motivados para buscar siempre nuevas oportunidades de mejora de la

calidad y de creación de valor (LOPES; BARROSA, 2008, p. 11).

Por lo tanto, es importante que los gestores sean conscientes de que se está produciendo una rápida y profunda transformación en la gestión de los procesos de recursos humanos, en las prácticas estratégicas y en las soluciones necesarias. Por lo tanto, es imperativo crear el plan de acción como se indica en el cuadro 2.

Tabla sobre el Módulo 2 de la Formación Plan de Acción para sensibilizar a padres y tutores para que envíen a sus hijos a la escuela, garantizando el cumplimiento de normas higiénicas y de distanciamiento

Nº	Prioridad	Acción	Responsable	Público objetivo	Fecha	Resultado
1	Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos (Educación 2030, 2016, iii).	Plan de sensibilización para los padres Acercar la escuela al alumno ...	Comité de difusión.	Padres, tutores, alumnos, profesores.	Semanal	Todos los actores del proceso educativo implicados en garantizar el derecho a una educación de calidad e inclusiva.
2	Actividades complementarias con las familias.	Relacionar el contenido del plan de estudios con las actividades diarias; Concienciar a los padres de la necesidad del valor social de las clases presenciales con garantía de cumplimiento de las normas de bioseguridad.	Grupo de sensibilización.	Padres, tutores, alumnos, profesores.	Tres o dos días a la semana	Las familias y la comunidad se implican.
3	Transformar la sociedad civil en agentes de sensibilización	Iglesias Asociaciones Autoridades tradicionales	Comisión de sensibilización	Padres, tutores, alumnos, profesores.	Una vez a la semana	Comunidad prevenida y transformada en agente de sensibilización.

Fuente: FOGESP-2020

De acuerdo con el tercer módulo de gestión de la clase en el marco del COVID-19, el gestor debe mantener al equipo unido apelando siempre al cumplimiento de las normas de bioseguridad, al distanciamiento y a la adopción de métodos híbridos que puedan preservar la vida del alumno, del profesor y de toda la comunidad educativa. El Decreto Ejecutivo 16/20, de 1 de octubre de 2020, ayuda a comprender y minimizar los riesgos de contaminación colectiva.

La colaboración inclusiva y temprana entre la escuela y la comunidad (incluyendo, entre otros, a los líderes comunitarios y religiosos, los sindicatos de profesores, las organizaciones comunitarias, las organizaciones de mujeres y las asociaciones de jóvenes) es clave para desarrollar y aplicar las medidas necesarias (UNICEF; UNESCO, OMS, 2020, p. 6).

Por lo tanto, es importante trabajar con un plan de acción elaborado, ejecutado y evaluado colectivamente, con la supervisión del gestor y los miembros del equipo. Se compartieron ideas sobre el liderazgo en la escuela, de manera que el gestor debe mantener al equipo unido, concienciar a los profesores para que ejerzan el liderazgo en el aula sobre la base de una autoridad equilibrada y natural, un reparto democrático de

la clase que genere confianza y afectividad. Los gestores pueden apoyar a los profesores dándoles el valor de ser un ejemplo de cumplimiento de las normas de bioseguridad (uso correcto de la mascarilla, higiene de las manos, uso de gel hidroalcohólico), de puntualidad, de vestimenta, de selección del vocabulario que se utilizará en el aula, de vida cotidiana y de participación en las actividades planificadas por la escuela, proporcionando apoyo en lugar de relaciones. Este liderazgo crea complicidad y elimina la distancia entre el profesor y el alumno, favoreciendo la concentración y aumentando la confianza. En resumen, hay certezas sobre el liderazgo en tiempos turbulentos. Entre ellas, la importancia de comprender la naturaleza cambiante del contexto, la adaptabilidad del líder fomentando las prácticas de liderazgo distribuido, el desarrollo de la flexibilidad y el cuidado del bienestar-social-emocional-personal y comunitario (ARAVENA-CASTILLO, 2020, p. 6).

**Tabla sobre el Módulo 3 de la Formación
Plan de Acción para planificación quincenal - Prevención COVID-19**

N°	Prioridad	Acción	Responsable	Público objetivo	Fecha	Resultado
1	Planificación quincenal de las actividades docentes	Reflexiones sobre las teleclases; Guías de estudio...	Junta de Intervención	Padres, tutores, alumnos, profesores.	Semanal	Todos los profesores informados de los materiales necesarios para llevar a cabo un aprendizaje significativo de los alumnos y el cumplimiento de la prevención COVID-19.
2	Flexibilidad pedagógica	Contenido del plan de estudios; Experiencias de la vida cotidiana...	Junta de Intervención	Padres, tutores, alumnos, profesores.	Semanal	Actividades pedagógicas impartidas y la prevención de la lucha COVID-19 cumplida.
3	Disponibilidad de contenidos	Escrito; Oral; Mixto...	Junta de Intervención	Padres, tutores, alumnos, profesores.	Semanal	Contenidos disponibles y accesibles para todos los profesores y alumnos.

Fuente: FOGESP-2020

La época actual es muy exigente en cuanto a los cuidados y adaptaciones a los que están sometidos todos los profesionales. Tanto los gestores como todos los profesores “deben preocuparse por mejorar sus competencias y por las implicaciones que este aspecto tiene para el aprendizaje de los niños, los jóvenes y los adultos” (NDEMBELE; HERNANDEZ, 2020, p. 144). Los gestores de las escuelas necesitan formación y apoyo emocional y material en el ámbito de la prevención contra el virus SARS-COV-2. El periodo actual y post pandémico de COVID-19 requiere “nuevas competencias profesionales que implican la disponibilidad e interés de la formación permanente, además de la formación inicial diferenciada” (PERES, 2020, p. 23).

El nivel académico y profesional de muchos de los gestores que han participado en la formación es muy débil, lo que no les permite entender y comprender muchos contenidos; por ello, no podrán trasladar la teoría a la práctica en sus escuelas. Tampoco son capaces de interpretar los decretos ejecutivos del Ministerio de Educación que guían las normas de la reanudación de las clases presenciales, la orientación del aprendizaje y las evaluaciones

de los alumnos.

Los gestores necesitan desarrollar la experiencia, la planificación y la perspicacia (KAYE; GIULIONI, 2015), mostrando a los profesores su experiencia acumulada, para ayudarles a mirar hacia atrás y hacia dentro de sí mismos, con el objetivo de determinar quiénes son, de dónde vienen, qué les gusta y dónde son más competentes. Los gestores escolares deben conocer bien las plataformas informáticas y otras tecnologías que puedan mejorar la gestión de los recursos humanos y financieros bajo su responsabilidad (CABERO ALMENARA; VALENCIA, 2020). Por último, las escuelas deben tener autonomía de gestión financiera y de recursos humanos.

DISEÑO, METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

La metodología utilizada en este artículo fue principalmente cuantitativa, con el uso secundario de técnicas cualitativas. El enfoque cuantitativo permitió obtener parámetros estadísticos que facilitaron la comprensión y descripción del comportamiento de los gestores y la formulación de perspectivas que pueden ayudar en la prevención y protección de la población escolar en los municipios estudiados. Se utilizó la técnica del cuestionario, que “puede definirse como un interrogatorio particular sobre una situación que abarca a los individuos, con el propósito de generalizar [...] permite obtener datos a través del cuestionario, ayudando a presentar un conjunto predeterminado de preguntas a la población” (VILELAS, 2009, p. 288).

El cuestionario fue diseñado por los investigadores y aprobado por el equipo de formadores de la Oficina Provincial de Educación, constituido por cinco técnicos y dos supervisores de UNICEF, con experiencia demostrada en la formación y supervisión de profesores. El cuestionario fue administrado a 168 gestores de las escuelas de los municipios de Gambos, Chibia, Humpata y Lubango, en la fase final de aplicación del plan de formación ya comentado, con el fin de conocer sus conocimientos y opiniones sobre la gestión educativa en contexto de pandemia. El cuestionario constó de 33 ítems, con respuestas cerradas y abiertas, referidos a las siguientes cuestiones: a) datos sociodemográficos de los gestores (sexo, edad, titulación educativa, número de años y tipo de experiencia profesional); b) características generales de la escuela; c) condiciones higiénicas y de bioseguridad de la escuela; d) espacios escolares disponibles y tipología de esos espacios; e) organización pedagógica de la escuela; f) contexto específico de la escuela sobre condiciones para la reapertura y preparación del personal docente para desempeñarse en el nuevo contexto de pandemia.

Los objetivos del estudio fueron: a) difundir y compartir los procedimientos administrativos legales de sensibilización de la comunidad escolar y la dirección de la clase en situación de pandemia; b) concienciar a los padres, tutores y comunidad escolar sobre la necesidad de garantizar el derecho a la educación en una situación de pandemia; c)

desarrollar un plan de acción para apoyar a los gestores escolares en caso de aparición de infecciones de COVID-19 en la escuela; d) orientar a los profesores para que organicen en las aulas actividades de sensibilización y prevención, en el contexto de la pandemia de COVID-19.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO: OPINIONES, PERSPECTIVAS Y NECESIDADES DE LOS GESTORES DE LAS ESCUELAS

Los resultados indican que la mayoría de los gestores de educación primaria y secundaria necesitan mejorar su perfil académico y profesional. Un número importante de ellos tuvo muchas dificultades para entender la normativa y los conceptos utilizados en el contexto de la pandemia. Los datos que figuran a continuación indican que muchos no son profesores de profesión, no tienen el curso de capacitación pedagógica y sólo tienen estudios generales de grado 12, como se indica en las siguientes tablas.

Tabla 4. Datos sobre los gestores del municipio de Gambos

Número del ítem del cuestionario	Formulación del ítem				
	Datos relativos al gestor de la escuela				
A	Nivel de escolaridad		Duración del servicio	Tiempo en el cargo	Escuela en la que es directivo
	Escuela Técnica Superior/Formación General	32	De 5 a 15 años	De 2 a 14 años	Educación primaria
	Graduado	08	De 15 a 28 años	De 1 a 10 años	Educación primaria y secundaria
	Maestro	-	-	-	-
	Doctor	-	-	-	-

Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico 1. Gestores del municipio de Gambos



Fuente: Elaborado por el autor

Los datos de la tabla, complementados por el gráfico número 1, indican que sólo el 20% de los gestores de las escuelas primarias y secundarias tiene formación superior en educación; el 80% é técnico medio y sin formación pedagógica, lo que debilita el liderazgo y la gestión escolar en esta región. La tabla indica que, de los 40 gestores presentes en la formación, 32 — que corresponden al 80% — no son realmente profesionales de la educación y sólo 8 (el 20%) tienen formación superior y agregación pedagógica y trabajan mayoritariamente en la sede municipal. La gran mayoría de las escuelas están gestionadas por gestores que necesitan la supervisión, la asistencia y el apoyo de las oficinas municipa-

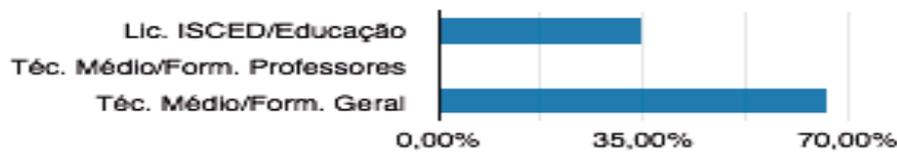
les de educación.

Tabla 5. Datos sobre los gestores del municipio de Chibia

Número del ítem del cuestionario	Formulación del ítem				
	Datos relativos al gestor de la escuela				
A	Nivel de escolaridad		Duración del servicio	Tiempo en el cargo	Escuela en la que es directivo
	Escuela Técnica Superior/Formación General	17	De 11 a 20 años	De 01 a 15 años	Educación primaria
	Graduado	09	De 11 a 20 años	De 01 a 15 años	Educación primaria y secundaria
	Maestro	-	-	-	-
	Doctor	-	-	-	-

Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico nº 2. Gestores del municipio de Chibia



Fuente: Elaborado por el autor

En cuanto al municipio de Chibia, el 65,38% de los gestores escolares é técnico medio sin agregación pedagógica, sólo el 34,61% é egresado del Instituto Superior de Ciencias de la Educación, municipio ubicado a 45 kilómetros de la capital de la provincia del Huila.

Tabla 6. Datos sobre los gestores del municipio de Humpata

Número del ítem del cuestionario	Formulación del ítem				
	Datos relativos al gestor de la escuela				
A	Nivel de escolaridad		Duración del servicio	Tiempo en el cargo	Escuela en la que es directivo
	Escuela Técnica Superior/Formación General	30	De 11 a 20 años	De 02 a 09 años	Educación primaria
	Graduado	17	De 11 a 20 años	De 02 a 09 años	Educación primaria y secundaria
	Maestro	1	De 11 a 20 años	De 06 a 09 años	Educación primaria
	Doctor	-	-	-	-

Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico nº 3: Gestores del municipio de Humpata



Fuente: Elaborado por el autor

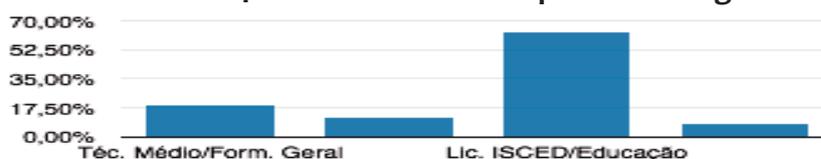
A pesar de estar el municipio ubicado a 12 kilómetros de la capital, los datos indican que la situación es similar a la de los otros dos municipios. En efecto, de los 48 gestores presentes en la formación, 30 de ellos, equivalentes al 48%, son técnicos medios sin agregación pedagógica; 17 (35%) son técnicos superiores con agregación y 1 (2%) posee un posgrado en educación.

Tabla 7. Datos sobre los gestores del municipio de Lubango

Número del ítem del cuestionario	Formulación del ítem					
	Datos relativos al gestor de la escuela					
A	Nivel de escolaridad			Duración del servicio	Tiempo en el cargo	Escuela en la que es directivo
	Medio técnico	Escuela de Formación de Profesores	10	De 5 a 15 años	De 8 a 12 años	Educación primaria
		Formación general	6	De 15 a 20 años	De 3 a 10 años	Educación primaria
	Graduado		34	De 22 a 30 años	De 2 a 12 años	Educación primaria y secundaria
	Maestro		4	De 15 a 29 años	De 3 a 12 años	Educación primaria y secundaria
	Doctor		-	-	-	-

Fuente: Elaborado por el autor

Gráfico n° 4: Gestores del municipio de Lubango



Fuente: Elaborado por el autor

El municipio de Lubango presenta un equilibrio, por ser la capital de la provincia (tabla n° 7 y gráfico n° 4), donde se destaca que 34 gestores de la educación primaria y secundaria son licenciados en educación, 4 tienen un máster en ciencias de la educación, 10 se han graduado en las Escuelas de Magisterio de la Educación Secundaria (Escolas de Magistério), y sólo 6 son técnicos de nivel medio en formación general y sin agregación pedagógica.

Tabla 8. Lista de algunos ítems seleccionados del cuestionario aplicado a los gestores de escuela

Número del ítem del cuestionario	Formulación del ítem
11	¿Cuáles son las condiciones de bioseguridad que tiene su escuela?
12	Desde el inicio de COVID-19, ¿se ha beneficiado de algún tipo de formación sobre prevención y respuesta a la pandemia?
21	¿Qué procedimientos administrativos utiliza en la escuela para la prevención y el aprendizaje significativo de los estudiantes en el aula durante este difícil momento de la pandemia de COVID-19?
26	¿Ha concienciado a los padres, tutores y a toda la comunidad escolar de la necesidad de garantizar el derecho a la educación en una situación de pandemia de COVID-19?
29	¿Se orienta a los profesores sobre cómo organizar las actividades en el aula en el contexto de la pandemia de COVID-19?
31	¿Dispone el centro de un plan de acción para todo el centro que sirva de apoyo al gestor del centro en caso de COVID-19 en el centro?

Fuente: Elaborado por el autor.

Comentaremos las respuestas a los ítems de la tabla anterior, que reflejan las opiniones y perspectivas de los gestores participantes, con referencia a la crisis sanitaria y las estrategias deseables para enfrentar la situación. De los gestores que participaron en la investigación, el 90% respondió al ítem nº 11 y afirmó que ya tienen en su poder el gel hidroalcohólico y los termómetros para medir la temperatura, proporcionados por el gobierno. Sin embargo, el 50% dijo que les faltaba el agua corriente. De la muestra que contestó el cuestionario del ítem nº 12, el 100% afirmó haber participado de entre uno y tres seminarios relacionados con el COVID-19, por lo que tiene alguna información. El mayor problema consiste en la falta de preparación técnica y pedagógica del 60% de los gestores, que son incapaces de interpretar las teorías y utilizarlas en la práctica para la gestión y el liderazgo de las escuelas.

En el ítem 21, el 2% presentó la preocupación de que los padres no estaban enviando a sus hijos a la escuela. El 98% dijo que los alumnos de las instituciones que asisten a clases presenciales obedecen las normas de bioseguridad, según las directrices del Decreto Ejecutivo del Ministerio de Educación. En el ítem nº 26, los gestores respondieron que tuvieron reuniones para movilizar y sensibilizar a los padres para que enviaran a sus hijos a la escuela y que mostraron el valor social que la escuela representa en la vida de los niños y jóvenes. Así, el 98% de las escuelas representadas por sus gestores en la capacitación había cumplido con la orientación y tuvo éxito con el regreso de los alumnos a las aulas. El 2% recibió capacitación basada en la creación del plan de acción compartido con los miembros de la comunidad y los comités de apoyo. En el ítem 29, el 100% de los gestores encuestados respondió que sí se había orientado a los profesores, aunque algunos encuestados indicaron que muchas escuelas todavía tienen una infraestructura rudimentaria y no disponen de agua corriente. En el ítem nº 31, el 100% de la muestra respondió que no tenía los conocimientos necesarios y que la formación fue útil, porque aprendieron nuevas estrategias, que pueden ayudar a los equipos escolares a trabajar con seguridad en la prevención sanitaria.

Uno de los mayores problemas que atraviesan las escuelas es la falta de autonomía financiera. Es importante indicar que “varios países del mundo abogan por una propuesta de gestión con más autonomía financiera y pedagógica, sobre todo, en la búsqueda de metodologías alternativas” (PERES, 2020, p. 23). El 90% de las escuelas representadas en la formación por sus gestores carece de agua potable, uno de los requisitos fundamentales para la higiene de las manos. También carecen de electricidad y de infraestructuras adecuadas.

Por ello, el gobierno de Angola está implementando un programa de intervención en los 164 municipios del país, denominado Plan Integrado de Intervención en Municipios (PIIM), con el objetivo de materializar el Plan de Inversión Pública (PIP). Con estas acciones, el gobierno pretende evitar el éxodo rural y promover un crecimiento económico y social equilibrado entre la ciudad y el campo. Este programa ha dado soluciones visibles en el campo de la rehabilitación y construcción de escuelas y de caminos de acceso, así como en la promoción general de la vida de los ciudadanos, en diversos campos como la salud, la agricultura y la ganadería, buscando cumplir con el cuarto pilar de la Agenda Educativa 2030.

CONCLUSIONES

Como indican Vieira y Seco (2020), la pandemia ha obligado a las instituciones educativas, a los gestores y a los profesores a cambiar de manera radical sus políticas y prácticas pedagógicas. La adaptación a este nuevo escenario no ha sido fácil, y mucho menos en países que, como es el caso de Angola, tienen muchas limitaciones financieras para dotar a las escuelas de los recursos personales y materiales que son considerados idóneos para desarrollar una enseñanza de calidad.

La formación descrita en este estudio proporcionó nuevos conocimientos teóricos y prácticos, animando a los gestores de las escuelas a mejorar la gestión participativa en un momento de gran dificultad e incertidumbre. Esta propuesta formativa podría extenderse a los gestores de otras escuelas en Angola.

Los resultados del cuestionario indican que es importante que los gestores reciban formación antes de asumir la responsabilidad de dirigir las escuelas. Los gestores deberían de ser seleccionados entre los mejores profesores, con experiencia probada y durante sus mandatos deberían beneficiarse de una formación continuada. Los gestores de los centros educativos deben ser conscientes de que las reuniones a distancia se están convirtiendo en una rutina y seguirán siéndolo en el periodo posterior a la pandemia. Los programas informáticos contarán con sofisticadas mejoras, que mantendrán a profesores y gestores conectados en reuniones y clases a distancia, lo que hará que los profesionales dominen las aplicaciones digitales que se están convirtiendo en una práctica habitual.

El dominio de los procedimientos administrativos legales de sensibilización de la comunidad escolar y la gestión de las clases en una situación de pandemia de COVID-19 es fundamental para mantener la seguridad de los alumnos y de todos los miembros de la

escuela. Este estudio ha mostrado claramente: la importancia de concienciar a los padres, tutores y comunidad escolar sobre la necesidad de garantizar el derecho a la educación en contextos de crisis sanitaria; la necesidad de desarrollar un plan de acción para apoyar a los gestores cuando se enfrentan a situaciones de crisis graves; y la conveniencia de formar en técnicas de liderazgo participativo, para que los gestores puedan orientar a los docentes cuando tengan que responder a desafíos sociales relevantes, como ha sido el caso de la pandemia del COVID-19.

La crisis social derivada de la pandemia ha mostrado que, para garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, es preciso desarrollar una gestión participativa y centrada en las necesidades de los actores educativos, superando los procedimientos meramente burocráticos (KOCHEN, 2020). Este estudio ha intentado mostrar un estudio de caso en contexto angoleño, que ha tenido como objetivo acompañar a los gestores y a la comunidad escolar en el período de la crisis sanitaria global de la pandemia.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

No fue posible recolectar los datos de los demás municipios de la provincia del Huila y del resto del país, dada la situación de pandemia de COVID-19 y de otras limitaciones financieras y logísticas. Se propone extender los planes de formación a otras provincias de Angola.

REFERENCIAS

ANGOLA. **Decreto Ejecutivo nº 17/2020**, de 27 de outubro. Aprova as orientações metodológicas para o funcionamento das classes de transição nas instituições de ensino primário e de educação pré-escolar públicas, público-privadas e privadas a vigorar durante o período de suspensão das aulas presenciais. Luanda: Ministério da Educação, 2020.

ANGOLA. **Decreto Ejecutivo 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. Luanda: Ministério da Educação, 2020.

ARAVENA-CASTILLO, Felipe. Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas. **Innovaciones educativas**, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Valparaíso, Chile, v. 22, n. 33, 2020. DOI 10.22458/ie.v22i33.3344. URL:<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3344>.

BERNAL-GUERRERO, Antonino; CANGUE, Justino. The leadership in Angolan teacher training schools. **The International Journal of Educational Organization and Leadership**, USA, v. 25, n. 1, p. 18-25, Jan. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326727963_The_Leadership_in_Angolan_Teacher_Training_Schools. Acesso em: 23 set. 2020.

BOLÍVAR-BOTÍA, A. Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. **Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación**, Bogotá, v. 3, n. 5, p. 79-106, 2010.

CABERO ALMENARA, J; VALENCIA, R. Y el COVID-19 transformó al sistema educativo: reflexiones y experiencias por aprender. **International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)**, [s. l.], v. 15, p. 218-228, 2021. ISSN 2386-4303. DOI 10.46661/ijeri.5246.

CANGUE, Justino. **Liderança na gestão das escolas de formação de professores em Angola**. 2018. 440 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade de Sevilla, Faculdade de Ciências da Educação, Sevilha, Espanha, 2018. Disponível em: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/80742/TESIS%20DOCTORAL%20JUSTINO%20CANGUE%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 set. 2020.

CANGUE, Justino. Liderança nas escolas de magistério em Angola. **Revista INTERSABERES**, Curitiba – PR, v. 15, n. 35, 2020. ISSN 1809 – 7286. 2020. DOI 10.22169/revint.v15i351959. Acesso em: 2 jan. 2021.

EDUCAÇÃO - 2030 – **Declaração de Incheon e Marco de Ação da Educação**. Brasília, 2016. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243278_por. Acesso em: 20 jan. 2021.

FACHADA, O. **Liderança**. A prática da liderança. A liderança na prática. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

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, jan./mar. 2014.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KAYE, Beverly; GIULIONI, Julie Winicle. **Help Them Grow or Watch go**. San Francisco: Barret-Koehler Publishers, 2015.

KOCHEN, Gladys. La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. **Revista Innovaciones Educativas**, San José – Costa Rica, v. 22, n. 33, dic. 2020. ISSN 2215-4132. Disponible en: <https://orcid.org/0000-0003-0403-0170>. Acceso en: 10 ene. 2021.

LEITHWOOD, K.; RIEHL, C. ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? In: LEITHWOOD, Kennet (ed.) **¿Cómo liderar nuestras escuelas?** Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile, 2009. p. 17-34.

LOPES, Albino; BARROSA, Luís. **A comunidade educativa e a gestão escolar: um contributo da gestão estratégica de recursos humanos**. Mangualde/Ramada - Portugal: Edições Pedagogo, 2009. ISBN 978-972-8980-61-0.

LÓPEZ-YÁÑEZ, J.; GARCÍA, E.; OLIVA, N.; MORETA, B.; BELLERÍN, A. El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Madrid, v. 12, n. 5, p. 61-78, 2014.

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 Vale**, Betim – MG, v. 13, n. 1, 2015. DOI 10.5892/ruvrd.v13i1.1891

NDEMBELE, S.; HERNÁNDEZ. La formación del profesorado ante los desafíos de la diversidad en Angola. Dos estudios de caso. **Perfiles Educativos**, Ciudad de México, v. 42, n. 170, 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982020000400008. Acesso em: 10 jan. 2021.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos da pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife – PE, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

ROBINSON, V.; HOHEPA, M.; LLOYD, C. **School leadership and student outcomes**. Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES). New Zealand: Ministry of Education, 2009.

SANTOS, Rodrigo Otávio dos. Covid-19 e a sala de aula: uma comparação com a gripe espanhola a partir da história em quadrinhos La Dansarina. **Revista Intersaberes**, Curitiba – PR, v. 15, n. 36, set./dez. 2020.

SILVA, L.; FAUSTINO, S.; SILVA, T.F. Educadores frente à pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista - RR, v. 3, n. 7, p. 1-14. 2020.

SILVA, Caio Pedrinho da; PASCHOALOTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro – BR, v. 14, n. 1, 2020. DOI 10.12712/rpca.v14i1.36370.

UNICEF; UNESCO; OMS. **Considerações para medidas de saúde pública relacionadas às escolas no contexto da COVID-19**. Anexo às condições para adaptar as medidas sociais e de saúde pública no contexto da COVID-19. 14 set. 2020. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/media/10526/file/consideracoes-medidas-saude-publica-relacionadas-a-escolas-no-contexto-da-covid-19.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

VIEIRA, M. F.; SECO, C. A Educação no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, Porto Alegre - RS, v. 28, p. 1013-1031, 2020. DOI 10.5753/RBIE.2020.28.0.1013.

VILELAS, José. **Investigação**. O processo de construção do conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo, 2009.