



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Educação

Mestrado em Administração e Gestão da Educação

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE AUTO-AVALIAÇÃO DE QUALIDADE
DOS CURSOS FORNECIDOS PELO INSTITUTO SUPERIOR MARIA
MÃE DE ÁFRICA

**Dissertação apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a
obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação**

Gildo João Manuel

MAPUTO, MARÇO DE 2016

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado, na sua totalidade, para a obtenção de qualquer grau e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando no texto e na bibliografia as fontes utilizadas.

Maputo, Março de 2016



Gildo João Manuel

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Fátima Joaquim e João Manuel Amone Comé!

AGRADECIMENTOS

Muita gente contribuiu para o término desta etapa. Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus Pai pelo Dom da vida concedido, por iluminar sempre o meu caminho nesta viagem académica. Agradeço, também aos meus professores que, de forma incansável, acompanharam-me na redacção desta dissertação até que a mesma tornasse uma realidade.

De modo particular, os meus agradecimentos vão ao meu supervisor Prof. Doutor Inocente Vasco Mutimucuo pelo apoio incondicional e todos os subsídios académicos fornecidos. Os meus agradecimentos são extensivos à Direcção Geral do Instituto Superior Maria Mãe de África por ter dado a oportunidade de prosseguir com os meus estudos.

Agradeço ainda aos meus pais (João Manuel Amone e Fátima Joaquim) por terem permitido a minha vinda ao mundo; pela força que sempre me deram nos momentos mais difíceis, encorajando-me a batalhar e a colocar tudo nas mãos de Deus e nas suas sábias exortações da minha mãe “*vana va mina gonsani nguvu mu ngafana na mina mamani wa vina nzi tofa ni xikomu a mandlani hiku nzi nga vumala vaku nzi konzisa*” (meus filhos estudem muito para não serdes como eu vossa mãe que morrerei com enxada de cabo curto nas mãos, pois não tive alguém para me mandar a escola).

Não deixo de fora os meus irmãos (as), sobrinhos (as), à minha esposa Vera Cristalina Alar, a minha filha Áiman Vera Gildo Comé, pela sua compreensão nos momentos em que me encontrava ausente da família por motivos académicos que, com muita paciência e tolerância, ajudaram-me a tornar esta dissertação uma realidade.

Aos meus colegas da equipa pedagógica do ISMMA, aos docentes e estudantes do ISMMA, que colaboraram nesta pesquisa. Ao Pe. Arcélio Matola, à Ir. Madalena, Ir. Amália pela atenção, apoio e conforto espiritual dado incondicionalmente e a todos, que não foram aqui mencionados, pelos subsídios científicos que auxiliaram na elaboração do trabalho, o meu muito obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS

AGQ	Avaliação e Garantia de Qualidade
BR	Boletim da República
Carlos	Respondente dois
CMAQI	Comissão de Monitoria e Avaliação de Qualidade do ISMMA
CNAQ	Conselho Nacional de Avaliação e Qualidade do Ensino Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FACED	Faculdade de Educação
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
ISMMA	Instituto Superior Maria Mãe de África
LAS	Licenciatura em Acção Social
LCE	Licenciatura em Ciências da Educação
MAGE	Mestrado em Administração e Gestão da Educação
MEC	Ministério de Educação e Cultura
MINED	Ministério da Educação
PEE	Plano Estratégico da Educação
PEES	Plano Estratégico do Ensino Superior
Rita	Respondente três
Rui	Respondente um
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação dos Estudos Superiores
SINAQES	Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de qualidade do Ensino Superior
SNATCA	Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

EPÍGRAFE

**“ Se você não mede algo,
você não pode entender o processo.
Se você não entende o processo,
você não consegue aperfeiçó-lo”**

(Peter Drucker)

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	iv
EPIÍGRAFE	v
RESUMO	vi
ABSTRAT	viii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO, OBJECTIVOS E PERGUNTAS DE PESQUISA	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Declaração do Problema.....	3
1.3. Objectivos da Pesquisa	3
1.3.1. <i>Objectivo Geral</i>	3
1.3.2. <i>Objectivos Específicos</i>	3
1.4. Perguntas de pesquisa.....	4
1.5. Relevância da pesquisa.....	4
1.6. Características dos cursos em análise.....	6
1.6.1. <i>Curso de Licenciatura em Ciências da Educação</i>	6
1.6.2. <i>Curso de Licenciatura em Acção Social</i>	8
1.7. Estrutura da dissertação	10
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. Introdução.....	12
2.2. Definição de conceitos-chave.....	12
2.2.1. <i>Avaliação</i>	13
2.2.2. <i>Auto-avaliação</i>	13
2.2.3. <i>Avaliação de qualidade</i>	14
2.2.4. <i>Avaliação do Curso</i>	15
2.2.5. <i>Indicadores de qualidade</i>	16

2.3. Pressupostos básicos para avaliação das Instituições do Ensino Superior	17
2.4. A qualidade na visão dos estudiosos de outras áreas do saber	17
2.5. Requisitos para a garantia de qualidade nas Instituições de Ensino Superior	17
2.6. Relação entre avaliação educacional e políticas educativas	22
2.7. Tipos de modelos de organização escolar rumo à melhoria da qualidade.....	24
2.8. O papel da liderança para o aparecimento de uma cultura de inovação e de qualidade....	26
2.8.1. <i>O Papel do gestor na Instituição do Ensino Superior</i>	29
2.8.2. <i>Desafios para os gestores das IESs com vista a garantir a qualidade</i>	31
2.9. A Gestão de Qualidade da Instituição de Ensino Superior numa Perspectiva Inovadora .	34
2.10. Relação entre a avaliação e gestão de qualidade nas IESs	37
CAPÍTULO III: METODOLOGIA.....	40
3.1. Introdução.....	40
3.2. Caracterização da pesquisa.....	40
3.3. População e Amostra	41
3.4. Instrumento usado para a recolha e análise de dados	42
3.5.1. <i>Validade</i>	43
3.5.2. <i>Considerações éticas</i>	44
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.1. Introdução.....	45
4.2. Descrição das práticas de auto-avaliação para a garantia de qualidades actualmente aplicadas aos cursos do ISMMA	45
4.3. Identificação dos constrangimentos que o ISMMA atravessa na implementação dos indicadores de Avaliação e Garantia de Qualidade do CNAQ.....	48
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	51
5.1. Introdução.....	51
5.2. Conclusões sobre as práticas de Autoavaliação para a garantia de qualidade vigentes no ISMMA.....	51
5.3. Conclusões sobre os constrangimentos que o ISMMA atravessa na implementação dos indicadores de Avaliação e Garantia de Qualidade do CNAQ.....	52

5.4. Recomendações	53
--------------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LEI & DECRETOS	57
----------------------	----

APENDICE: GUIÃO DAS ENTREVISTAS APLICADAS AOS MEMBROS DO CMAQI	58
--	----

ANEXO 1. ESTRUTURA CURRICULAR DA LCE	59
--	----

ANEXO 2. ESTRUTURA CURRICULAR DA LAS	61
--	----

RESUMO

A presente pesquisa é subordinada ao título: Descrição das práticas de auto-avaliação de qualidade dos cursos fornecidos pelo Instituto Superior Maria Mãe de África. A mesma surge como condição parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação. Deduzidos do seu objectivo geral, a pesquisa tem os seguintes objectivos específicos: 1 - Caracterizar as práticas de auto-avaliação da Comissão para a Monitoria e Avaliação da Qualidade Interna dos cursos do ISMMA (CMAQI); 2 - Identificar os constrangimentos contextuais do ISMMA para a implementação dos indicadores de avaliação de qualidade do CNAQ. Deste modo, esta pesquisa foi desenvolvida tendo como linha de orientação as seguintes perguntas de pesquisa: 1 - Quais são as práticas de auto-avaliação da Comissão para Monitoria e Avaliação da Qualidade Interna para a garantia de qualidade dos cursos do ISMMA? 2 - Quais são os constrangimentos que o ISMMA atravessa para a implementação dos indicadores de avaliação de qualidade do CNAQ? A amostra consistiu em três membros da CMAQI, detentores da informação necessária para a presente pesquisa. Para a recolha de dados foram administradas entrevistas estruturadas aos membros da CMAQI. Em termos de actividades conclui-se que os membros da CMAQI, executam e monitoram as actividades relacionadas com a avaliação e garantia de qualidade no ISMMA. Os resultados revelam que dentro das práticas de auto-avaliação o CMAQI tem um documento base e usa um modelo de questionário que constitui evidências deste processo. Estes questionários são aplicados aos docentes, discentes, corpo técnico administrativo. Ainda, os resultados revelam que a CMAQI avalia a quantidade e qualidade da literatura, bem como a conectividade à internet disponibilizada os estudantes. Finalmente, os resultados mostram que há constrangimentos na aplicação dos indicadores do CNAQ como, por exemplo, não se sabe qual é o rácio docente/estudante que aquele órgão implementador do SINAQES recomenda. Analisando os resultados apresentados em cada objectivo conclui-se a CMAQI faz de tudo para recolher informação abrangente e pertinente para o funcionamento de cada curso, sendo que a auto-avaliação é um ponto de partida do sistema de garantia da qualidade do ensino e que leva a instituição a assumir a cultura da qualidade na primeira instância e o que a CMAQI faz deixa transparecer mecanismos e procedimentos claros para a causa da qualidade, pois tem um foco claro e que cada actividade tem uma meta atingir e que eles buscam sensibilidades de várias pessoas envolvidas nas actividades formativas dos estudantes. Uma das conclusões inerente aos constrangimentos que o ISMMA atravessa é refer

indicador *Missão e Objectivos da Unidade Orgânica*, porque muitos dos docentes desconhecem a declaração clara da missão, visão e valores do ISMMA, sendo assim necessário divulgá-los bem no seio dos docentes. E conclui-se que há constrangimentos no uso de indicadores do CNAQ, pois, em muitos destes indicadores não há a indicação de marcos referenciais que devem ser seguidos pelas IES's.

Palavras-chave: Avaliação, auto-avaliação, avaliação de qualidade, avaliação do curso, políticas de gestão institucional e qualidade.

ABSTRAT

The present research is subordinated to the title: Description of the self-assessment practices of the quality of the courses delivered by the Institute Maria Mãe de África; As partial requirement for the Master degree in Business Administration and Management of Education. Subtracted from its overall objective, this research has the following specific objectives: 1 - Describe the self-assessment practices of the Committee for Monitoring and Evaluation of Internal Quality of ISMMA courses; 2 - Describe the contextual constraints of ISMMA for the implementation of the indicators for evaluation of the quality of CNAQ; Thus, this research was undertaken with the guideline on the following research questions: 1 - What are the self-assessment practices of the Committee for Monitoring and Evaluation of Internal Quality for the quality assurance of ISMMA courses? 2 - What are the constraints that ISMMA experience for the implementation of the indicators for evaluation of the quality of CNAQ? For data collection semi-structured interviews were conducted to the members of CMAQI. The results demonstrate that the objectives are being achieved. Because within the practices of self-assessment it seems that the self-assessment report for quality assurance, that the CMAQI produces is exhausting because it addresses a question to the members of CMAQI as follows: *what is the source used for data collection embodying your reports?* This committee has a source document and also showed some questionnaires which are evidence of this process. These questionnaires are applied to teachers, students, and administrative personnel. Analyzing the results presented for each endpoint, conclusions are that CMAQI is devoted to collecting comprehensive and relevant information for the functioning of each course, and the self-assessment is a starting point for the quality assurance of the education system driving the institution to take the quality culture at first instance and what CMAQI does reveals clear mechanisms and procedures for the cause of quality, since it has a clear focus and that each activity has a goal to achieve and they pursue perception from several people involved in the learning activities of students. One of the conclusions inherent to the constraints that ISMMA faces refers to the indicator *Mission and Objectives of the Organic Unit*, because many teachers are unaware of the clear declaration of mission, vision and values of ISMMA, such that it is necessary to disclose it well within the teachers.

Keywords: Assessment, self-assessment, quality assessment, course evaluation, institutional management policies and quality.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO, OBJECTIVOS E PERGUNTAS DE PESQUISA

Cabe neste capítulo apresentar as linhas mestres deste trabalho nomeadamente: os objectivos, as perguntas de pesquisa, o local onde decorreu a pesquisa (apresentação clara, breve e concisa do ISMMA, usando documentos oficiais desta instituição).

1.1. Introdução

A educação é um sistema complexo devido à intervenção de diversos actores, o que requer diversos níveis de intervenção na moldagem do ser humano de modo a valorizá-los.

Esta valorização traduz-se na medida em que se preocupa com o estudo da escola como um sistema e organização social, particularmente na sua provisão de uma educação de qualidade, a qual começa e termina no ser humano, pois é ele quem percebe a qualidade desejada.

A educação é tida nas sociedades modernas e contemporâneas, *“como absolutamente necessária, tanto para as relações profissionais baseadas num mínimo de conhecimento técnico (ler, escrever, fazer contas...), como para as relações políticas pautadas em visões de mundo cuja confrontação depende de um grau de elaboração que exige estudo”* (Pires, 2005: 48-49).

Esta construção de conhecimento só é possível através da interacção, comunicação entre os seres humanos desde a sua nascença. É por meio deste processo que se realiza a socialização do ser humano.

Em Moçambique, por exemplo, conforme o Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES), 2012-2020, a Educação tem a missão de *“promover a participação e o acesso equitativos no ES, e responder às necessidades do País de uma forma dinâmica, desenvolvendo o ensino, investigação e extensão para o fortalecimento da capacidade intelectual, científica, tecnológica e cultural, num contexto de uma sociedade em crescimento”* (MINED, 2012:9).

No que diz respeito ao Ensino Superior, o Plano Estratégico da Educação (PEE) 2012-2016 afirma que um dos seus objectivos consiste em *“promover a expansão e o acesso equitativo ao ensino superior com padrões internacionais de qualidade”* (MINED, 2012:99).

Porém, ao longo dos últimos anos, procurou-se expandir o ensino superior, o que se caracterizou por um aumento significativo de instituições deste nível. E conforme o PEE 2012-2016 (MINED, 2012:4)

“o número de estudantes matriculados quase triplicou e o número de instituições duplicou. As instituições públicas aumentaram em 89% entre 2004 e 2010, enquanto as do ensino privado registaram um acréscimo de 163%. A rede de instituições do ES cobre, actualmente, todas as províncias do país. Houve uma diversificação acentuada de cursos de formação e de tipos de instituições”.

O cenário descrito acima afecta necessariamente a qualidade dos serviços prestados pelas Instituições do Ensino Superior. A qualidade dos cursos leccionados constitui um dos pilares do Ensino Superior em Moçambique na medida em que se assume *“como elemento estrutural e estratégico tanto para o desenvolvimento científico, tecnológico e socioeconómico”* (MINED, 2012:23).

Neste contexto, a questão de qualidade dos cursos tem sido motivo de muitos debates e reflexões a vários níveis e segmentos sociais, académicos e de empregadores.

O Governo de Moçambique *“introduziu uma série de instrumentos, como sejam, entre outros, o Sistema Nacional de Acreditação, Avaliação e Garantia de Qualidade (SINAQES), o Fundo Nacional para a Melhoria de Qualidade e Inovação (QIF), o Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos (SNATCA)”* (MINED, 2012:23), como forma de responder à preocupação de um ensino superior que possa contribuir para o desenvolvimento do País.

A norma do SINAQES está estabelecida no Decreto 63/2007, no qual o artigo 9 cria o Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade (CNAQ), órgão implementador deste sistema e defende que cada instituição de ensino superior (IES) deve criar condições para desenvolver uma auto-avaliação com vista a medir o seu desempenho e avança com vários indicadores mínimos que devem ser seguidos por todas as IESs. Assim, cada IES é livre de adicionalmente adoptar outros indicadores. Foi neste âmbito que se decidiu levar a cabo esta pesquisa subordinada ao tema: descrição das práticas de auto-avaliação de qualidade dos cursos fornecidos pelo Instituto Superior Maria Mãe de África (ISMMA).

1.2. Declaração do Problema

Segundo o documento do CNAQ (2013, p.12), a crescente expansão de Instituições de Ensino Superior (IESs), aliada à necessidade de harmonização a nível nacional, regional e internacional, tornou imperiosa a necessidade de estabelecer mecanismos que assegurem a qualidade e a relevância dos serviços prestados pelas IESs, tendo o Governo criado o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior em Moçambique (SINAQES) com atribuições que incluem o desenvolvimento e a promoção do princípio da cultura de procura constante da qualidade dos serviços prestados à sociedade pelas instituições de ensino superior e de apoio na identificação de problemas do ensino superior e no esboço de mecanismos da sua resolução.

É neste âmbito que o ISMMA criou uma Comissão de Monitoria e Avaliação da Qualidade (CMAQI), com vista a medir o grau de satisfação dos seus utentes pelos serviços oferecidos. Contudo, as práticas desta Comissão não parecem ser do conhecimento da comunidade académica e também não se sabe se a mesma enfrenta alguns constrangimentos na implementação dos indicadores de avaliação e garantia de qualidade propostos pelo CNAQ. Assim, torna-se necessário conduzir uma pesquisa no sentido de descrever as práticas de auto-avaliação feitas pela Comissão do ISMMA em estrita observância dos requisitos sugeridos pelo organismo supervisor do SINAQES, o CNAQ e, havendo constrangimentos, de que natureza estes seriam. Este é o problema desta pesquisa.

1.3. Objectivos da Pesquisa

Esta pesquisa é norteadada por um objectivo geral e dois objectivos específicos a saber:

1.3.1. Objectivo Geral

O objectivo geral desta pesquisa consiste em descrever as práticas de auto-avaliação de qualidade dos cursos fornecidos pelo Instituto Superior Maria Mãe de África.

1.3.2. Objectivos Específicos

Os objectivos específicos desta pesquisa são:

1 - Caracterizar as práticas de auto-avaliação da Comissão para a Monitoria e Avaliação da Qualidade Interna dos cursos do ISMMA;

2 - Identificar os constrangimentos contextuais do ISMMA para a implementação dos indicadores de avaliação de qualidade do CNAQ.

1.4. Perguntas de pesquisa

Para o alcance dos objectivos acima propostos, esta pesquisa foi desenvolvida tendo como linha de orientação as seguintes perguntas de pesquisa:

1 – Quais são as práticas de auto-avaliação da Comissão para Monitoria e Avaliação da Qualidade Interna para a garantia de qualidade dos cursos do ISMMA?

2 - Quais são os constrangimentos que o ISMMA atravessa para a implementação dos indicadores de avaliação de qualidade do CNAQ?

1.5. Relevância da pesquisa

A escolha deste título justifica-se pelo facto de se tratar de um tema emergente, relevante e actual, dado que o processo de avaliação da qualidade dos cursos pode também concorrer para a qualidade institucional, caso se chegue à conclusão que reúnem as condições para que foram desenhados e aprovados.

Este aspecto é importante para a instituição, pois, fazendo bem a auto-avaliação dos cursos que ela fornece, estará em altura de identificar aspectos positivos e negativos, desenhando assim um plano de melhoria para o bem da própria instituição.

A outra motivação é que constitui um requisito parcial para a obtenção do grau de mestre a elaboração duma dissertação, neste âmbito imbuído de uma motivação intrínseca escolheu este título pois, na vida profissional como docente do ensino superior a grande preocupação é ver se os estudantes no fim de cada semestre, cada ano, conseguiram reunir as competências necessárias para seguir a sua vida académica e ganhar certa responsabilidade e maturidade académica.

Neste âmbito preocupa-me a questão de enquadramento no mercado laboral dos graduados e só poderá conseguir isso o graduado e que conseguiu desenvolver as competências necessárias para a vida e que fez um curso de qualidade, isto é, um curso que responde parcialmente ou cabalmente as preocupações e demandas sociais, por isso constitui grande preocupação pessoal a questão da qualidade dos cursos, particularmente do próprio processo de ensino-aprendizagem e do modo como se faz a aferição do nível de socialização e partilha de informação relativa aos cursos dentro do ISMMA.

É importante fazer este exercício minucioso, pois isso contribuirá para o melhoramento da qualidade dos cursos e, conseqüentemente, da qualidade de ensino e dos serviços fornecidos, garantindo, deste modo, um lugar privilegiado na concorrência com outras IES.

A presente pesquisa foi realizada no Instituto Superior Maria Mãe de África (ISMMA), esta é uma Instituição Académica Católica, de carácter não lucrativo, de nível superior, reconhecida pela Conferência Episcopal de Moçambique (CEM) e pelo Ministério de Educação. Pertence à Conferência dos Institutos Religiosos de Moçambique e à Conferência das Religiosas de Moçambique (CIRM–CONFEREMO), que sobre ele têm plena autoridade e responsabilidade jurídica e financeira.

O ISMMA foi fundado a 16 de Julho de 1995 pela CIRM–CONFEREMO e tem a sua sede em Maputo, na Av. Vladimir Lenine, 3621, tendo começado as suas actividades lectivas no ano 1995, oferecendo formação inicial e Permanente de Teologia da Vida Consagrada para os Religiosos da CIRM–CONFEREMO (Postulantes, Noviças, Juniores e Consagrados).

No ano 2000, o ISMMA abriu as portas aos leigos e foi criado o Curso Médio de Educadores Sociais, aprovado pelo Ministério de Educação, ficando oficialmente reconhecido como Instituto Médio de Educadores Sociais Cfr: BR. 1 Série-No.2/ 12-01-2005).

O Bacharelato em Educação, com especialidade em Moral e Cívica, iniciou no ano 2002 e até o ano 2007, esteve ligado à Faculdade de Educação e Comunicação da UCM. A 11 de Novembro de 2002 a Pontifícia Universidade Urbaniana de Roma (PUUR), reconheceu o Curso de Licenciatura em Ciências Religiosas; porém, até ao presente, é um Curso não oficial em Moçambique.

O ISMMA conta com outros Cursos não reconhecidos pelo Ministério da Educação, tais como: Formação inicial para a Vida Consagrada (Postulantes e Noviças) e Teologia da Vida Consagrada (Juniores). Em 21 de Outubro de 2008, o Conselho de Ministros reconhece oficialmente o ISMMA Cfr: BR.1 Série-No.52/5ºSuplemento de 30-12-2008) para a leccionação de cursos de Bacharelato em Educação com especialidade em Moral e Cívica e Licenciatura em Acção Social.

No ano 2010, abre as portas para mais um curso: Técnico Médio de Educação de Infância,

com o intuito de formar profissionais comprometidos com o desenvolvimento integral das crianças em idade pré-escolar. Em 2013, como forma de responder às demandas da sociedade moçambicana e em cumprimento da sua missão e visão, o ISMMA introduziu o curso de Licenciatura em Filosofia e Ética.

1.6. Características dos cursos em análise

Os cursos que constituíram objecto auto-avaliação pela Comissão do ISMMA são de Licenciatura em Ciências da Educação e Licenciatura em Acção Social. Estes, num âmbito geral são cursos de 4 anos de duração equivalentes a oito semestres, correspondente a 16 semanas em cada semestre.

O ISMMA exige para os candidatos o seguinte perfil para o seu ingresso: possuir a 12ª classe ou equivalente ou um Curso Médio do Ensino Geral ou Técnico Profissional, enquadrar-se nos princípios definidos pelo Regulamento do ISMMA que estabelece os critérios e requisitos para o ingresso nos referidos cursos. Porém, importa referir que é fundamental atender à “vocação” individual para a frequência no curso.

Outro elemento que constitui critério de selecção é a aprovação em exame de admissão e no semestre selectivo. O nível académico deverá ser comprovado através da documentação apropriada para a sua inscrição no curso, posto isto, será submetido ao exame de admissão e a uma entrevista personalizada (ISMMA, 2009).

1.6.1. Curso de Licenciatura em Ciências da Educação

O curso de Licenciatura em Ciências da Educação cruza e aprofunda saberes produzidos pelas Ciências da Educação e outras Ciências Sociais e Humanas na sua relação com a Educação, com as experiências pessoais do quotidiano, para a construção de novas formas de intervenção. Dá especial “ênfase nos domínios de análise do ensino, formação de adultos e administração educacional” (ISMMA, 2009:3).

Este curso tem uma especial característica referente ao facto de ter sido criado em primeiro lugar com a finalidade de proporcionar aos profissionais que trabalhem no campo de ensino e educação o acesso a uma Licenciatura em Ciências da Educação.

Como qualquer processo de ensino-aprendizagem, o curso acima referido visa dotar o beneficiário de competências genéricas e específicas e garantir que o graduado desenvolva competências específicas, tal como refere ISMMA (2009):

- Capacidade de ser agente de transformação sociocultural;
- Desenvolvimento do pensamento crítico;
- Conhecimento dos conceitos fundamentais da área científica e dos métodos de trabalho apropriados;
- Capacidade de estruturar raciocínios de uma forma lógica e coerente;
- Capacidade de desenvolver nos alunos sua plena autonomia e inclusão na sociedade;
- Capacidade de apresentar de forma oral, escrita e gráfica os seus estudos, conclusões ou propostas;
- Responsabilidade e profissionalismo;
- Desempenho das suas funções de modo criativo, eficiente, dinâmico, criativo e proactivo;
- Capacidade de enaltecer sempre a qualidade ética nas suas intervenções.

Analisando as características, os objectivos e as competências que o graduado deste curso deve adquirir, encontra-se até certo ponto um contra censo, principalmente no que concerne às características específicas do curso com os objectivos previamente traçados.

O documento base da criação do curso afirma que o graduado tem como especialidade a área de Ética, Filosofia, Desenvolvimento Curricular, Formação de professores, Administração Educacional ou educação de adulto (ISMMA, 2009). Contudo, analisado o programa dos planos temáticos deste curso não se nota quase nenhuma cadeira que trata da especialização Administração Educacional ou educação de adulto e Formação de Professores. Os estudantes que frequentam este curso iniciam já no primeiro semestre do 3º ano o seu estágio em vários campos educativos, isto é, escolas Primárias Completas e Escolas Secundárias (Comunitárias).

Este estágio, conforme o ISMMA (2009), tem os seguintes objectivos específicos:

- Colocar o estudante em contacto com o campo, ou seja, com a realidade educativa;
- Conferir o seu interesse pela área de formação;

- Assegurar a interligação entre a teoria e a prática à luz dos conteúdos ministrados ao longo do 3º ano de formação;
- Dar espaço para aplicar os conhecimentos e metodologias aprendidas;
- Aprender a gerir a situação educativa na sala de aulas ou em qualquer ambiente educativo;
- Aprender a identificar problemas, dificuldades, a estabelecer prioridades e a integrá-los no plano do estágio, com vista à sua resolução;
- Manter o contacto com os alunos com vista a um conhecimento mais profundo de suas necessidades, para uma melhor intervenção na formação do carácter e da personalidade deste;
- Prover o encaminhamento ao Mercado de Trabalho.

Partindo do perfil que o estudante terá que alcançar no campo do estágio, urge a necessidade de voltar-se um pouco atrás para actualizar os objectivos deste curso e as competências específicas que o graduado deve alcançar.

O estágio dá, efectivamente, ao estudante a oportunidade de contacto com a prática, mas a mesma limita-se apenas na leccionação das aulas de Educação Moral e Cívica, desvalorizando a componente de administração escolar, pois no programa temático nenhuma cadeira versa sobre este assunto.

1.6.2. Curso de Licenciatura em Acção Social

Este curso é ministrado, também, no ISMMA. O mesmo apresenta as mesmas exigências que as do curso de licenciatura em ciências da educação para o candidato que pretende ingressar. As diferenças destes dois cursos residem nos objectivos, nas competências pretendidas, nas estratégias do estágio e no perfil do graduado. Ora vejamos:

Conforme o ISMMA (2009), o curso apresenta os seguintes objectivos:

- Oferecer uma formação académica e profissional de nível superior, na área da Acção Social e formar técnicos superiores que possam intervir no campo educativo, fomentando a resolução de vários problemas sociais da Sociedade Moçambicana;
- Facilitar o acesso à informação, formação e intercâmbio, nas diferentes áreas do saber das Instituições de Ensino Superior nacionais ou estrangeiras.

Após o mapeamento dos objectivos, ISMMA (2009) advoga que o graduado deste curso deve apresentar um perfil que demonstre e aplique os conhecimentos, habilidades e práticas adquiridas ao longo dos quatro anos de formação na carteira e no contacto que deve manter com diferentes intervenientes no campo do estágio.

Neste contexto, o técnico superior em Acção Social deverá apresentar um perfil profissional que lhe permita:

1. Fazer um estudo para tomar conhecimento do meio onde trabalha. Aplicar técnicas de comunicação social para mobilizar e motivar grupos e comunidades a desenvolverem as suas capacidades e recursos, e adquirirem um melhor nível social.
2. Elaborar e executar programas de Educação Social, partindo das necessidades do indivíduo, grupos e da comunidade. Participar na organização e execução de campanhas de educação sanitária, nutricional, higiene materno-infantil, economia doméstica. Participar na organização e formação de cooperativas, de associações e pequenos programas de actividades artesanais para a geração de rendimentos.
3. Participar em equipas de trabalho com os outros técnicos, nomeadamente da Saúde, da Educação, e da Agricultura, promovendo programas de educação social e projectos de desenvolvimento sócio-económico em zonas suburbanas (bairros) e zonas rurais (aldeias). Participar na dinamização dos princípios estratégicos de assistência ao idoso as pessoas portadoras de deficiência, crianças e jovens vulneráveis.
4. Organizar e executar programas de actividades de apoio psico-social às famílias, e programas de ocupação aos grupos juvenis, delinquentes e pré-delinquentes, programas de ocupação de grupos de idosos, programas de educação da infância, pessoas portadoras de deficiência, de doentes crónicos e outros grupos populacionais vulneráveis.
5. Elaborar informações e relatórios sobre o seu trabalho; Elaborar estatísticas de dados investigados; Avaliar o desempenho e resultados dos programas desenvolvidos.

Participar na orientação de visitas de estudo, de permanências e de estágios dos estudantes do curso médio de Educadores Sociais; Dirigir e supervisionar o trabalho dos Técnicos de Acção Social de nível Médio.

O técnico superior formado a partir deste currículo poderá exercer as suas funções nas instituições sociais, públicas e privadas tais como hospitais, creches, lares, ministérios, serviços penitenciários, ONG's entre outros centros.

Diferentemente do curso da Licenciatura em Ciências da Educação, o curso da Licenciatura em Acção Social apresenta, de forma explícita e concisa, as características, os objectivos e as competências que o graduado deste curso deve adquirir.

Do perfil curricular, as práticas vigentes e privilegiadas no estágio podem testemunhar a existência de uma relação lógica e relaciona, efectivamente, a teoria e a prática, pois durante o estágio, o estudante tem oportunidade de se familiarizar em ambientes diversificados condicentes a sua futura profissão.

1.7. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, subdivididos em secções. O primeiro capítulo contém a introdução que faz uma apresentação geral do assunto de pesquisa, destacando o problema da pesquisa, objectivos (gerais e específicos), perguntas de pesquisas e faz-se uma abordagem sobre a relevância desta pesquisa e apresenta o contexto do local da pesquisa, isto é, faz um breve historial do local em que ocorreu a pesquisa.

O segundo capítulo comporta a revisão da literatura, onde, antes de se discutirem os assuntos patentes nas perguntas de pesquisa, fez-se a definição de alguns conceitos-chave.

No terceiro capítulo, encontra-se a metodologia da pesquisa, onde se caracteriza a pesquisa, a população e amostra, o instrumento usado para recolha e análise de dados. Encontra-se também a validade que é um dos requisitos imprescindíveis para uma pesquisa e termina com as considerações éticas.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa. Aqui faz-se uma tentativa de encontrar respostas às perguntas de pesquisa, o que os membros da CMAQI entrevistados durante a pesquisa discutem sobre as suas práticas de auto-avaliação com vista à solução do problema desta pesquisa.

O quinto capítulo é reservado para as conclusões e recomendações, onde se estabelece até que ponto os objectivos traçados foram alcançados. Assim, partir de pequenas secções das duas perguntas de pesquisa destila-se o entendimento que foi alcançado nesta pesquisa nos dois objectivos específicos traçados. No fim do trabalho encontram-se as referências bibliográficas, o apêndice composto de material produzido pelo investigador, isto é, o guião das entrevistas.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

No âmbito das pesquisas científicas, recomenda-se ao pesquisador que busque sempre um suporte científico de outros autores que trataram do mesmo assunto ou de assuntos similares, criando, deste modo, uma base científica sólida, para fundamentar a pesquisa em curso, isto é, *“decidir a corrente epistemológica que orientará o trabalho que pretende realizar.”* (Richardson, 2009:60).

Nesta ordem de ideias, a revisão da literatura desta dissertação, cuja essência é a descrição das práticas de auto-avaliação de qualidade dos cursos fornecidos pelo Instituto Superior Maria Mãe de África discutiu-se conceitos relacionados com:

Ensino Superior, a avaliação, auto-avaliação, avaliação de qualidade, avaliação do curso e relação entre políticas de gestão institucional e qualidade.

O Ensino Superior em Moçambique *“é um dos componentes do sistema de educação”* (MINED, 2012:23), o qual é um processo de socialização que compreende as seguintes fases:

- A socialização primária que se realiza nas famílias com a transmissão de valores;
- A socialização secundária que se realiza em vários níveis e várias instituições tais como: (Escolas, Igrejas, clubes, lugares do trabalho). Dada a complexidade do factor educativo, pode-se afirmar que a educação acompanha o desenvolvimento do indivíduo. A maneira como ela é realizada, pode ditar o rumo ou mesmo o futuro do educando em termos de criatividade e inovação.

2.2. Definição de conceitos-chave

Antes de iniciar com a revisão da literatura achou-se conveniente definir os conceitos-chave que constituem o corpo desta pesquisa nomeadamente: Avaliação, auto-avaliação, avaliação de qualidade, avaliação do curso, indicadores de qualidade.

A avaliação é *“valor determinado pelos avaliadores”* (In: Dicionário Universal: Silva, 1999:186);

A qualidade é tudo *“aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa e que a distingue das outras, modo de ser* (In: Dicionário Universal: Silva, 1999:1233).

2.2.1. Avaliação

A *avaliação* pode ser considerada um conceito polissêmico, pois depende do contexto onde está empregue. Ela é vista por alguns teóricos como o mapeamento de “*elementos técnicos, valores, expectativas, múltiplas referências epistemológicas, posicionamento político, relações distintas com o conhecimento e a formação de diferentes concepções de sociedade e de educação*” (Neto, 2007:14). Ainda na óptica de Neto (2007), a avaliação deve ser compreendida como um instrumento de compreensão crítica e transformação e não como mecanismo de inspeção e controle.

Por seu turno, Piletti (2006) considera que a avaliação é um processo contínuo de pesquisas que visa interpretar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos alunos, tendo em vista mudanças esperadas no comportamento. A avaliação é a determinação do valor ou mérito de um objecto de avaliação (...) a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objecto avaliação em relação a esses critérios.

Avaliar consiste em medir algo para ver até que ponto o que foi previamente traçado foi alcançado, e esta pesquisa adopta a seguinte definição, a avaliação como instrumento de compreensão crítica e transformação do que se aprende.

2.2.2. Auto-avaliação

A *auto-avaliação* é uma avaliação que uma instituição de ensino, neste caso em apreço o ISMMA, faz do seu próprio desempenho e que constitui “*um conjunto de normas, mecanismos e procedimentos que são operados pelas próprias instituições do ensino superior para avaliarem o seu desempenho*” (MINED, 2012:11).

A auto-avaliação “*é um processo contínuo por meio do qual uma instituição constrói conhecimento sobre a sua própria realidade, buscando compreender os significados do conjunto das suas actividades para melhorar a qualidade educativa e alcançar maior relevância social*” (CNAQ, 2013:14).

Entretanto, a auto-avaliação é considerada um processo desenvolvido pelas instituições de ensino superior, sustentado na recolha e análise sistemática dos dados da sua actividade, na auscultação dos docentes e demais pessoal ao seu serviço, bem como no questionamento dos

estudantes. Visa promover uma reflexão interna colectiva sobre a instituição e as actividades que esta desenvolve (CNAQ, 2013).

Para esta pesquisa, quando se fala da auto-avaliação, refere-se, exactamente, a este último conceito, pois é mais abrangente e foca justamente os vários intervenientes do processo de ensino e aprendizagem.

2.2.3. Avaliação de qualidade

Os estudos centrados na Avaliação e Garantia de Qualidade de Educação avançam vários indicadores que podem contribuir para a melhoria da qualidade de ensino e inovação nos estabelecimentos educativos. Um deles é a avaliação de Qualidade dos cursos fornecidos.

Para sustentar este pensamento, Ribeiro, Lumes e Monteiro (2010), advogam que a avaliação de cursos é uma possibilidade de fornecer a qualidade de ensino e da gestão dos sistemas de ensino.

Mais adiante, afirmam que ela é um instrumento de gestão que tem o seu foco nos procedimentos adoptados, fornecendo informações que proporcionam a regulação do sistema educativo. A avaliação, assim vista, norteia a organização escolar do trabalho pedagógico, sendo avaliado o estudante, o docente e o gestor com vista a averiguar o grau de aprendizagem que se processa nos cursos oferecidos numa instituição.

Avaliação de qualidade em educação serve para que cada escola (cada instituição, cada sistema) conheça o seu próprio desempenho, a fim de poder, em cada ano, lançar mão das medidas necessárias e possíveis para que aquele desempenho melhore. Assim a avaliação surge como o instrumento privilegiado para promover a qualidade em educação (Cabrito, 2009).

Esta prerrogativa avançada aqui serve de uma força motriz por parte das instituições para levar a cada e a sério o processo da auto-avaliação, como uma preocupação das próprias instituições e não do ministério, pois a aferição da qualidade possibilita a cada instituição compreender que tipo de produto oferece à sociedade, se esta corresponde ao estipulado na própria missão institucional.

2.2.4. Avaliação do Curso

Este tipo de avaliação é feita pelas comissões especializadas através de visitas “in loco” com o fim didáctico-construtivo, pois visa garantir a fidelidade das informações prestadas pela instituição, sendo periódica e, segundo Vasconcelos *et all*, (2011) está subdividida em:

- **Autorização** – esta é feita pelo Ministério da Educação quando a instituição requiere autorização para a abertura de algum curso, mediante a observação de três aspectos essenciais: a organização didáctico-pedagógica, corpo docente e técnico-administrativo e as instalações físicas;
- **Reconhecimento** – quando a primeira turma do novo curso entra na segunda metade do curso, a instituição deve pedir seu reconhecimento, fazendo a segunda avaliação com objectivo de verificar o cumprimento do projecto apresentado para autorização;
- **Renovação** – esta é feita ciclicamente a cada três anos pelo Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior.

Esta realidade avançada pelos autores concernente a criação dos cursos em termos da génese do sistema, coincide com a criação do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES), plasmado no nº 1 do artigo 28 da Lei nº 5/2003 de 21 de Janeiro que tem como objectivo adequar o ensino superior às necessidade moçambicanas e aos padrões regionais e globais de qualidade.

A avaliação dos cursos tem inúmeras vantagens, pois constitui *“uma garantia mínima de que os diplomas expedidos nesta instituição correspondem aos cursos efectivamente feitos, deveria incluir avaliações no local, entrevistas com professores e estudantes”* (Steiner; Malnic, 2006:319).

Em Moçambique a avaliação do curso inclui a auto-avaliação desenvolvida pelas instituições do ensino superior. Ela é feita obedecendo alguns indicadores avançados pelo CNAQ (2013) a saber: missão, currículo, corpo docente do ciclo de estudos, corpo discente, pesquisa e extensão, infra-estruturas, corpo técnico administrativo e nível de internacionalização das actividades da unidade orgânica. Totalizam nove indicadores, mas a instituição pode acrescentar outros que considera relevantes para este processo.

É de salientar que o processo de auto-avaliação do curso no contexto moçambicano enquadra-se na missão da própria instituição de querer ver o grau de satisfação das suas práticas académicas.

Neste contexto a IES faz uma auto avaliação tendo como base os indicadores e padrões de qualidade definidos pelos SINAQES, este processo deve envolver todos os segmentos da comunidade académica, desta avaliação produz-se um relatório e após discussão e aprovação pela comunidade académica é submetida ao CNAQ, que é o órgão implementador do SINAQES, este por sua vez, programa com a IES uma visita para efectuar a avaliação externa findo este processo se o resultado for positivo a instituição é acreditada, pois “*o SINAQES compreende três sub-sistemas:*

- i. Sub-sistemas de auto-avaliação;*
- ii. Sub-sistema de avaliação externa; e*
- iii. Sub-sistema de acreditação” (CNAQ, 2013:13).*

De referir que o processo de auto-avaliação teve sua experiência piloto em 20 cursos de 10 IES em 2014, de lá para cá o SINAQES através do seu órgão implementador o CNAQ, tem desenvolvido workshops com as IES, no sentido de reforçar as suas capacidades técnicas, metodológicas para o desenvolvimento dum processo de auto-avaliação de qualidade dos cursos e programas.

2.2.5. Indicadores de qualidade

Os indicadores são sinais que revelam aspectos de uma determinada realidade e que podem qualificar algo.

Os indicadores “*são um meio, instrumento ou conjunto de variáveis que podem ser utilizados para determinar uma situação concreta com base nos resultados de um processo ou acontecimento específico*” (Rodrigues, 2012:125). É com base nos indicadores que se determina e projecta a realidade e o alcance dos objectivos.

A sua variação possibilita constatar mudanças. Aqui os indicadores apresentam a qualidade da instituição de ensino superior em relação à importantes elementos de sua realidade: isto é, as dimensões (UNICEF, PNUD, INEP-MEC, 2004).

Os Indicadores de Qualidade (eficácia) focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço. Os indicadores têm o papel de melhorar a qualidade, dando

respostas mais rápidas aos gestores e técnicos. Para esta pesquisa, entende-se indicadores como um instrumento para determinar a situação concreta do curso com base no resultado dos questionários aplicados.

2.3. Pressupostos básicos para avaliação das Instituições do Ensino Superior

Para Sguissardi, (1997) para se proceder à avaliação, há que ter em conta alguns pressupostos básicos os quais gravitam à volta das seguintes questões:

- a) O que de facto fundamenta e justifica a avaliação?
- b) Para que serve a avaliação?
- c) Quais são as principais questões que têm sido levantadas diante das propostas de avaliação de iniciativa oficial?

“O processo de avaliação pode ser um instrumento de elevação da qualidade do trabalho académico e conduz à construção de uma Universidade produtora e crítica” (Sguissardi, 1997:56). O primeiro aspecto da qualidade refere-se ao seu carácter não-universal.

A qualidade pode ser encarada em duas vertentes: a primeira de âmbito empresarial que identifica com a eficiência e produtividade e pode levar a concentrar tanta formação na produção de conhecimento (Sguissardi, 1997).

A segunda vertente é crítico-académica, esta é forma de integrar o ensino e pesquisa em cada Instituição de Ensino Superior (IESs), a qualidade situa-se além da mera produtividade como medida do desempenho. Trata-se de avaliar a importância académica, científica, tecnológica, sócio-política e produção universitária.

Com esta discussão pode-se concluir que a avaliação e o que se avalia, neste caso a qualidade, ocorrem em condições concretas e específicas de cada instituição.

A avaliação institucional crítico-académico deve superar os limites da produção de competência, mas deve contribuir para se ultrapassar as demandas imediatas do mercado de trabalho.

Portanto, Sguissardi (1997) advoga que a qualidade da universidade depende da disponibilidade de condições técnicas, profissionais e financeiras, bem como o funcionamento democrático da gestão universitária, especialmente, quanto à tomada de decisão.

A universidade tem uma missão de institucionalizar um amplo, diversificado e articulado sistema de avaliação interna e externa e que contemple os sectores públicos e privados e que possa melhorar a qualidade de ensino, da pesquisa da extensão e gestão académica.

2.4. A qualidade na visão dos estudiosos de outras áreas do saber

Achou-se também oportuno buscar as ideias de alguns autores que abordaram este assunto em várias áreas do saber (empresarial e académica).

De acordo com Deming (1990) a qualidade deve obedecer o ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Action), existindo factores humanos causados pelo sistema e não pelos operadores que inibem ao trabalhador orgulhar-se do seu trabalho.

Deming (1990) sugere 8 pontos que se relacionam directamente com o tema em estudo, a saber:

- 1º: Deixar de contar com a inspecção em massa, buscar sempre o melhoramento do processo;
- 2º: Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- 3º: O chefe deve assumir a função de treinamento e apoio aos funcionários, preparando-os para a delegação;
- 4º: Romper as barreiras entre as áreas de *staff* formando equipas multidisciplinares;
- 5º: Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;
- 6º: Pessoas preocupadas em cumprir cotas deixam de lado a qualidade;
- 7º: Eliminar barreiras que privam o funcionário de orgulhar-se do seu trabalho como a falta da comunicação com os superiores;
- 8º: Treinamento contínuo.

Outro pensador e gestor da qualidade é Juran (1991) que propõe uma estrutura organizacional para definir a função de qualidade e dá ênfase à importância do treinamento e participação dos recursos humanos, afirmando que a função qualidade é organizada através de actividades que incluem:

1. A planificação – é um processo de delimitação de objectivos e metas de qualidade até ao desenvolvimento de controlo de processo para garantir o cumprimento das metas;
2. O controlo – visa a clarificação das evidências a serem controladas, meios para avaliar o desempenho, fazer *benchmarking*;
3. Aperfeiçoamento – busca-se atingir níveis de desempenho sem precedentes.

Para que estas actividades produzam o efeito desejado, é necessário segundo, Feigenbaum (1961) dár ênfase aos recursos humanos no controlo da qualidade e afirma que só pode existir qualidade através da participação e comprometimento das pessoas da Instituição, o que pressupõe o desempenho da alta administração, o enfoque sistémico da qualidade e as ferramentas de controlo da qualidade.

Para Crosby (1986), a qualidade é a conformidade com os requisitos e dá ênfase nos recursos humanos para sua prossecução e afirma que é necessário que se desenvolvam campanhas de motivação, educação e treinamento das pessoas da instituição, criando uma cultura de comprometimento e isso requer que a direcção, faça o reconhecimento do mérito destes através de várias formas.

Ishikawa (1993), por seu turno, postula que a qualidade significa a busca contínua das necessidades do cliente, estudante, visando a sua satisfação e passa necessariamente pelo fornecimento de um produto de qualidade, o que implica o envolvimento de todos os funcionários ligados ao circuito de controlo de qualidade, existência de uma filosofia de melhoria contínua.

Muitas das ideias sobre a qualidade tem uma extrema importância e enquadramento uma vez, que *“o processo da qualidade exige a alocação de recursos de pessoal e financeiros para apoiá-lo. O director executivo assegura que haja um orçamento adequado para cobrir os custos de treinamentos e outras iniciativas de qualidade”* (Spanbauer, 1996:16).

É imperioso, que o director estabeleça um novo estilo de gestão baseado na colaboração e liderança compartilhada com todos os docentes e funcionários, devendo para tal que o conselho demonstre comprometimento neste processo e que estabeleça políticas de qualidade para o instituto, propiciando o surgimento de novas políticas e procedimentos administrativos que intensificam o processo (Spanbauer, 1996).

Nesta análise, pode-se concluir que a qualidade é uma questão de competência humana que pressupõe a consciência crítica e capacidade de acção do indivíduo, que tenha um espírito de saber, de saber querer mudar. A melhor expressão de qualidade é a participação de todos os segmentos da instituição, permitindo, deste modo, a convivência social e fazer da história experiência orientada pelo bem comum.

2.5. Requisitos para a garantia de qualidade nas Instituições de Ensino Superior

Para garantir a qualidade urge a necessidade de definir alguns instrumentos operacionais como: existência de um plano estratégico virado para a qualidade, o estabelecimento de objectivos estratégicos, criação de condições humanas e materiais para este fim e a mobilização de todos os membros da instituição (Spanbauer, 1996).

Após a criação destes alicerces, a unidade orgânica responsável pela garantia da qualidade ao nível da Instituição estabelece objectivos claros para cada departamento desenvolver a educação e treinamento que priorize um trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas.

Para garantir a qualidade, as instituições de ensino devem, antes de mais, planificar, organizar, executar e controlar todos os recursos que afectam a qualidade de seus produtos e serviços. É necessário que tenham planos, programas e controles voltados para prevenir, reduzir e eliminar suas deficiências e problemas.

Os problemas da qualidade nas instituições de ensino são ocasionados pela falta de algo. Segundo Cerqueira (1991), essa “falta de algo” tem seis origens:

- Apoio da alta administração;
- Liderança;
- Organização;
- Recursos;
- Tempo;
- Treinamento.

Como se pode ver, os problemas de qualidade nas instituições de ensino estão ligados directamente com a administração e gestão da própria instituição neste âmbito, ao colocar a **liderança** como um pilar para a garantia de qualidade, parte do pressuposto de que os gestores das instituições de ensino “*carregam a chave para o sucesso para a criação de um ambiente educacional voltada para a qualidade, como principais agentes, dispõem de vários meios para delegar responsabilidades a professores, funcionários de nível técnico e outros*” (Spanbauer, 1996: 64).

Neste contexto a liderança é entendida como “*um recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, recursos económicos, políticos e outros, num contexto de competição e*

conflito, a fim de realizar os objectivos (Morais, 2012:76). Tendo em conta a realidade do ISMMA, a liderança transformacional pode ser a mais aconselhável visto que, esta, está voltada para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e para a mudança de seus níveis de consciência... este tipo de liderança gera mudanças duradoras e efectivas para as pessoas e para a organização (Mendoza, Carvalho, 2011).

Esta faz com quem as pessoas da organização ajam para além dos seus interesses, pois sentem-se mais estimulados a nível intelectual, social e profissional, abrindo espaço para o seu amadurecimento e crescimento profissional, cada profissional é desafiado a dar o seu máximo para o sucesso do seu trabalho.

E conforme Bazo (2010), ela faz o estímulo intelectual na medida em que:

- Incentiva os funcionários a reflectirem sobre o que eles estão tentando alcançar com os alunos e como eles estão fazendo isso;
- Facilita oportunidades para o pessoal aprender uns com os outros e modelos aprendizagem contínua na sua própria prática;
- Garante o apoio individualizado na medida em que mostra apreço pelo trabalho do pessoal individual eleva a sua opinião em consideração na tomada de decisões;
- Responde a expectativa de desempenho à medida que tem alta expectativa para professores e alunos e espera um pessoal eficaz e inovador.

Para além da liderança destaca-se também o **treinamento**, pois, com ele pode-se ensinar e criar uma cultura de qualidade dentro da instituição. O treinamento conduz *“à implementação de um processo formal de melhoria da qualidade”* (Spanbauer, 1996: 64).

Este envolve todos os segmentos da instituição a partir dos gestores, professores, pessoal dos departamentos, estudantes permitindo deste modo o alinhamento da linguagem referente à qualidade e todos poderão constituir uma equipa autogerida e que podem partilhar constrangimentos e desafios no âmbito da implementação da cultura da qualidade na instituição, o *“treinamento deve ser uma actividade permanente numa escola baseada na qualidade. Deve-se proporcionar aos gerentes, instrutores, conselheiros, equipa técnica e funcionários de serviços oportunidades renovadas de participar em workshops, seminários e cursos relacionados à qualidade”* (Spanbauer, 1996:22).

Porque para se obter um produto de qualidade nas instituições de ensino, são necessárias acções planificadas, sistemáticas e contínuas, isto é, ter no seu plano de trabalho alguns indicadores essenciais tais como: a Ética (porque a educação e a ética são inseparáveis); Prática versus discurso, pois fala-se muito de qualidade, de medidas para chegar a essa qualidade, mas no fim ao cabo fica tudo na teoria, porque *“infelizmente a maioria das organizações que discursam a favor da qualidade, usando palavras voltadas para a melhoria do processo do ensino/aprendizagem, não raro deixam de praticar o que discursa”* (Rosa, 2008:154).

Isto, leva a afirmar que se uma instituição quer garantir a qualidade dos seus cursos, serviços e da própria instituição deve efectivamente pautar por uma planificação estratégica, com passos claros para a sua operacionalização, pois, as palavras sem acções não bastam e acção sem atitude pode constituir-se num grande vazio.

2.6. Relação entre avaliação educacional e políticas educativas

A avaliação é um processo por meio do qual são avaliados a pertinência dos objectivos, eficiência e eficácia dos resultados alcançados, adequação dos recursos humanos, meios materiais e financeiros às actividades desenvolvidas, a sustentabilidade dos efeitos gerados.

A avaliação educacional está relacionada com as políticas educativas e na óptica de Macie (2010), a avaliação objectiva melhorar futuras políticas e intervenção através de *feedback* dos vários intervenientes sobre as lições aprendidas e proporciona uma base de prestação de contas.

As políticas públicas são um processo dinâmico, de negociações, pressões, mobilizações, alianças ou coalizões de interesses e Azevedo (2004) concebe a política pública como sendo qualquer acção humana, todo o seu desenvolvimento e processo.

Para falar da Política educacional, recorreu-se a vários autores que abordam o assunto numa forma objectiva e sucinta. Por exemplo, Pires (2005) concebe-a como sendo um dos elementos que se estabelece entre o governo e a sociedade no processo da produção e distribuição de bens e serviços, entre estes os bens e serviços públicos, nesta óptica entende ser uma política pública, mas por outro lado, pode-se entender como *“um meio de garantir a*

sociabilidade da força de trabalho segundo os parâmetros próprios do capitalismo” (Azevedo, 2004:50).

Entretanto, a política educacional é *“um conjunto de directrizes, decisões e acções, sob controle estatal, visando promover a educação formal, que é aquela obtida nas instituições reconhecidas pela sociedade e, portanto, em condições de oferecer, avaliar e certificar a conclusão do processo educativo”* (Pires, 2005:45).

Este entendimento sobre a Política Educacional e a Avaliação levam ao entendimento de que a Avaliação conduz ao reconhecimento oficial dos cursos da Instituição avaliada com o processo de acreditação. Na visão de Pires (2005), a política educacional tem como missão a definição e criação das condições de acesso, mecanismos de controle e certificação.

Sabe-se de antemão que o processo de avaliação não é uma tarefa fácil, requer acima de tudo estabelecimentos de sinergias entre todos intervenientes do processo educativo pois, *“construir uma cultura de avaliação exige muito tempo, dedicação, conhecimentos e compromissos”* (Neto, 2007:15).

Assume-se aqui que esta pesquisa poderá constituir, de facto, um factor de mudança e crescimento institucional no concernente aos cursos oferecidos pelo ISMMA, mas isso só será possível se realmente levar-se á sério o processo avaliativo no sentido de assumir os erros, falhas e lacunas em matéria de aprendizagem e superação, seguindo a finalidade da avaliação, dada a sua eficácia quando se verifica melhorias na gestão institucional e pedagógica.

2.7. Tipos de modelos de organização escolar rumo à melhoria da qualidade

Afirma-se que uma organização é eficaz se os seus parâmetros são internamente consistentes e bem interligados e ajustados. O modelo apresentado por Scheerens (1992), citado por Visscher (2001:54-55) sobre a eficácia escolar, apresenta factores que provam ser eficazes, a destacar:

- “- Políticas orientadas para resultados;*
- Liderança educacional forte;*
- Consenso e uma planificação cooperativa entre os professores;*
- Qualidade dos curricula da escola;*
- Possibilidade de avaliação centrada no aluno;*
- Alto nível de expectativa.”*

Todos estes factores conjugados produzem ou concorrem efectivamente para uma boa qualidade de ensino uma vez que estão direccionados ao grupo alvo de todo o processo de ensino e aprendizagem, isto é, o aluno. Aliado a isso sobressaem os seguintes modelos baseados na perspectiva contingente de Mintzberg (1979), a saber:

- ✓ **O modelo de efeito directo** que assume que uma óptima estrutura organizacional e uma gestão prática, têm os seus efeitos sobre a aprendizagem dos alunos.
- ✓ **O modelo interactivo** indica que pode existir, se necessário, algum tipo de consistência entre o ensino e a estrutura organizacional da escola.
- ✓ **A hipótese alternativa** presume-se que podem existir mecanismos automáticos que resultam em estudantes em escolas com uma alta entrada socioeconómica fazendo mais progressos.
- ✓ **A organização e gestão escolar** que afecta o comportamento dos professores e indirectamente a aprendizagem dos alunos.
- ✓ **O modelo sinérgico** é parecido ao anterior, mas exigindo mais consistência interna entre os vários parâmetros dos desenhos organizacionais e os efeitos da aprendizagem dos alunos.
- ✓ **O modelo recíproco**, os professores devem adaptar-se às características da organização.

✓ **O modelo compensatório** pode ser formulado sob as indicações de que uma escola com uma inadequada organização e deficiente gestão pode ser compensada por um esforço dos professores.

Dos modelos referenciados destaca-se o de organização e gestão escolar e o modelo sinérgico, por se considerar que estes alinham directamente com o ISMMA, porque a organização e gestão escolar tem como uma das suas tarefas é *“envolver e mobilizar os seus recursos humanos, preparando-os para a melhoria constante da qualidade”* (Rosa, 2008:163).

E abarca duas dimensões a externa e interna. A dimensão interna corresponde à função social da própria instituição de ensino e que faz com a mesma oferta à sociedade graduados bem preparados para o exercício pleno da cidadania e que durante as suas actividades deve estar em contacto directo com a comunidade, pois, *“constitui-se em área estrutural de acção na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino”* (Luck, 2008: 15).

A condição para a existência das duas dimensões é a existência duma planificação participativa e activa de todas as actividades e também instaurem uma cultura de prestação de contas e da auto-avaliação de todos membros envolvidos em actividades.

O modelo sinérgico é de extrema importância para este caso à medida que faz com que haja cooperação dos docentes, discentes, CTA, de tal forma que seu efeito é maior que a soma dos efeitos de cada umas destas pessoas aplicadas isoladamente.

Mas para a sua operacionalidade é necessário criar uma base de confiança e responsabilidade e prestação de contas porque *“se não houver confiança, de nada adiantará pedir aos professores e à equipa para contribuir com ideias, energia e tempo. A confiança se dá mais facilmente num ambiente estimulador, onde haja compreensão e o reconhecimento da existência de divergências de opiniões”* (Spanbauer, 1996:33).

Para tal é necessário que os gestores das instituições de ensino adotem uma liderança transformacional e que concebam as suas instituições como organizações aprendentes, e que privilegiem a comunicação aberta e sincera com instrumento basilar do seu trabalho.

2.8. O papel da liderança para o aparecimento de uma cultura de inovação e de qualidade

O desejo de inovar, melhorar, criar, e encontrar a melhor maneira de apresentar constituem características essenciais da liderança. Os líderes devem ir ao encontro das pessoas que servem, se conectar, encontrar um terreno comum, e capacitá-los para ter sucesso.

Eles devem ser iniciadores, motivadores *“bons líderes acabam com a desorganização da organização para ver os problemas reais. Eles sabem o que realmente importa. Há um velho ditado que diz que uma pessoa inteligente acredita em apenas metade do que ele ouve, mas uma pessoa realmente inteligente sabe qual metade a acreditar líderes de 360 graus cultivar essa capacidade”* (Maxwell, 2005:287).

A liderança nasce com o ser humano e se desenvolve de acordo com as características pessoais de cada pessoa. Encontramos na pessoa humana uma verdadeira potência de ser liderado nas áreas em que há outros hábeis do que ele, isso só é possível quando há na pessoa a disposição para conhecer-se e aceitar-se e conseqüentemente aceitando o outro.

Portanto, quando uma pessoa se conhece e põe à disposição a capacidade de conhecer o outro e aceitar com tal, está muito próximo da liderança e conceberá para sua vida o respeito, auto-estima como valores éticos, e produzirá confiança em si mesmo e nos outros.

“Quando a confiança em si estiver aliada a um hábito de produzir pensamentos positivos, líderes e liderados terão o combustível necessário para orientar acções e pensamentos: muita energia e ideias para criar, para inventar formas novas, desenvolver soluções e produzir novidades” (Cano, 2002: 18).

A liderança é medida por êxitos e este é de uma acção participativa em prol da comunidade e nunca dependerá apenas de quem dirige o grupo, mas sim de todo o grupo.

Nas escolas moçambicanas, como afirma Bazo (2010), os líderes das escolas elevam as expectativas, oferecem estímulo intelectual, modelagem de valores organizacionais,

oferecendo apoio individual, a construção de culturas de colaboração, fortalecendo as culturas produtivas da escola.

Desenvolvendo uma visão compartilhada entre os funcionários, e criação de estruturas de participação na tomada de decisão, pode influenciar positivamente o grau em que suas escolas se transformam em organizações aprendentes, mais especificamente, na medida em que as equipes escolares se desenvolvem em comunidades de aprendizagem profissional.

No contexto escolar, essas distinções podem transparecer de forma dicotômica, enquanto de facto, devem caminhar entrelaçadas como afirma Luck (2008), enfatizando-se a competência de uma liderança mobilizadora, participativa e consciencializadora dos membros da sociedade escolar, na busca pela qualidade na formação dos alunos.

Na mesma esteira afirma-se que *“tal mobilização se processa, tal como proposto pela gestão, de modo a abarcar a multiplicidade de significações que surgem no contexto das acções do colectivo escolar”* (Luck, 2008:96).

A Liderança é uma dinâmica, é o direito de conduzir, deve ser conquistada individualmente com cada pessoa que encontrar. Segundo (Maxwell, 2005, 12), a liderança pode ser escalonada em cinco níveis a saber:

✓ **Direitos**

As pessoas seguem o líder porque têm sua influência, mas não se estenderá além das linhas de sua descrição do trabalho.

✓ **Permissão de Relacionamentos**

As pessoas seguem porque querem, elas vão segui-lo. Este nível permite que o trabalho seja diversão.

✓ **Produção de resultados**

As pessoas seguem por causa daquilo que a liderança tem feito para a organização. Este é o lugar onde o sucesso é percebido pela maioria das pessoas.

✓ **Desenvolvimento de pessoas e reprodução**

As pessoas seguem por causa do que a liderança tem feito por eles. Este é o lugar onde o crescimento de longo prazo ocorre. O seu compromisso com os líderes em desenvolvimento vai garantir o crescimento contínuo para a organização e para as pessoas.

✓ **Personalidade e respeito**

As pessoas seguem por causa daquilo que a liderança representa para elas. Em conformidade com o que foi analisado sobre as lideranças podemos afirmar que a liderança desempenha um papel extremamente importante na vida das organizações.

Para o caso do ISMMA destaca-se o nível de produção de resultados, porque a qualidade é garantida por todos os colaboradores e se estes tiverem uma cultura de qualidade trabalharão afincadamente para a satisfação do seu grupo alvo, para o alcance dos objectivos organizacionais.

É papel da liderança manter um comportamento mais discreto, promover discussões e incentivar ideias, respeitar pontos de vista, negociar as exigências (caso surjam), decidir em conjunto.

Como tal, compete aos líderes *“fazer, todo o momento, a síntese do grupo, síntese essa que será tanto mais complexa quando mais denso e contraditório for o tecido das interacções”* (Jesuíno, 1999:333). Ainda, este autor recomenda que:

- ✓ O líder escolar deve procurar oportunidades desafiadoras para mudar, crescer, inovar e melhorar a qualidade de ensino no seu estabelecimento.
- ✓ Deve ter um espírito de abertura que lhe permite experimentar, arriscar-se e aprender com os erros buscar sinergias.
- ✓ Inspirar uma visão compartilhada, imaginar um futuro enaltecido e enobrecido.
- ✓ Influenciar os outros para uma visão comum mediante o apelo aos valores, interesses, esperanças e sonhos deles.
- ✓ Permitir que os outros ajam para tal é necessário incentivar a colaboração mediante a promoção de objectivos cooperativos e o desenvolvimento da confiança.
- ✓ Fortalecer as pessoas ao distribuir poder, possibilitar a escolha, desenvolver a competência, designar tarefas críticas e proporcionar apoio explícito.
- ✓ Apontar o caminho estabelecer o exemplo ao se comportar de modo coerente com os valores compartilhados.
- ✓ Alcançar pequenas vitórias capazes de promover o progresso consistente e estabelecer compromissos.
- ✓ Encorajar o coração reconhecer as contribuições individuais para o êxito de qualquer projecto.

✓ Há necessidade de dar a conhecer as vitórias alcançadas e celebrar com regularidade as realizações da equipe.

Estas recomendações deste autor são de extrema importância no contexto do ISMMA uma vez que esta instituição tem uma grande preocupação pela garantia da qualidade dos seus serviços e por isso é imperioso que haja uma visão compartilhada entre vários colaboradores dentro da instituição e o estabelecimento duma cultura de qualidade interna.

2.8.1. O Papel do gestor na Instituição do Ensino Superior

O gestor da Instituição do Ensino Superior desempenha um papel preponderante, por isso é imperioso que o próprio gestor tenha em mente a sua missão, visão estratégica da sua organização. Segundo Nóvoa (1992), existem directrizes necessárias para se ter uma boa gestão escolar a saber:

- Entender os contextos existentes, internos e externos; Tomar claro o seu próprio empenho nos projectos; Assegurar a divulgação dos objectivos dos projectos traçados para o bem da escola;

Fazer os possíveis para promover incentivos; Assegurar a divulgação dos objectivos do projecto no seio da comunidade escolar, partilhar os benefícios educacionais, quer a iniciativa parta da gestão, quer de grupos de professores; Incentivar mais os professores, envolvendo nos projectos, mostrando lhes os aspectos positivos que os mesmo podem trazer a escola;

Tentar assegurar e distribuir os recursos humanos e materiais existentes; Assegurar a pertinência das soluções propostas e da planificação da acção, estabelecendo tempos próprios para as actividades a realizar.

“Envolver e mobilizar os seus recursos humanos, preparando-os para a melhoria constante da qualidade, é o principal objectivo de uma gestão actualizada, que cria novos paradigmas, compreendendo que aquilo que era importante no passado não o é necessariamente no presente e menos ainda no futuro” (Rosa, 2008:163).

Para que haja gestão de qualidade é imperioso eliminar barreiras na comunicação pois *“deve recolher as opiniões daqueles que têm de executar as decisões. As pessoas que estão a executar tarefas, sabem mais sobre eles que qualquer outra pessoa”* (Macdonald, 1994:83).

O gestor deve procurar sempre o melhoramento, isto é, perguntar e ouvir o que têm a dizer aqueles que mais profundamente vão estar envolvidos na implementação desse melhoramento na instituição, este é um grande requisito “bola de ouro” para melhor tomar decisões. *“O trabalho do gestor escolar se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a actuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para efectivação dos objectivos educacionais propostos pela escola”* (Luck, 2008:20).

Ajudar as pessoas a assegurar que elas desenvolvam competências na implementação da melhoria, isto é, emponderamento das pessoas.

A motivação das pessoas faz parte da garantia de qualidade, a verdadeira motivação consiste em dar aos indivíduos uma razão para a quem o indivíduo age e porquê quer agir. As pessoas motivadas desta forma querem ter sucesso para se satisfazerem a si próprias mas também para satisfazer o gestor, a organização e talvez o mais importante o cliente (estudante). A qualidade pressupõe a definição clara dos objectivos e metas da instituição e as expectativas das comunidades.

A gestão da instituição de ensino superior precisa modernizar-se e adoptar os diversos sistemas modernos de gestão, voltados para “ganha-ganha”, com uma honesta distribuição de renda via salários justos (é esta componente que está voltada aos recursos humanos) e todos voltados para o sucesso solidário, entendendo que ninguém, por mais importante e inteligente que seja, é melhor do que todos juntos.

“O gestor educacional precisa de criar valor para o seu público, através de solução de problemas, de guiar aos alunos para atingirem seus objectivos” (Colombo, 2004: 71).

A qualidade começa e termina no ser humano, pois é ele quem percebe a qualidade desejada. A instituição de ensino precisa ter uma única qualidade, que deve ser sentida por todos, indistintamente.

Assim ela se torna propriedade de todos que a sentem ser boa, que atende e que deve ser preservada. A qualidade na escola é feita todos os dias, em todos os momentos (Colombo, 2004). A qualidade na escola é o liame entre passado, presente e futuro, é ao mesmo tempo intelectual, subjectiva e realidade explícita.

A qualidade é tão importante na instituição de ensino, que tanto uma quanto outra existe para tornar a sociedade melhor, contribuindo para o bem-estar de todos e, por isso quando a instituição de ensino falha, o erro faz com que ela se mantenha mais atenta para que o mesmo erro não se repita uma segunda vez.

A instituição de ensino para ter qualidade própria, não pode seguir regras prontas, precisa criar regras que digam quem ela é, (inspirando-se na missão e valores institucionais), melhorar aprendendo, estudando, desaprendendo, reaprendendo e se desenvolvendo em função das novas necessidades que surgirem.

Para se garantir a qualidade é imperioso que a instituição de ensino entenda *“realmente qual é a mensagem que ela passa para a comunidade, para o seu público, aí sim ela poderá ter a convicção da sua qualidade”* (Colombo, 2004: 140).

2.8.2. Desafios para os gestores das IESs com vista a garantir a qualidade

É imperioso que os gestores façam uma introspecção do trabalho formativo que desempenham e avaliar efectivamente se o mesmo tem qualidade, tem espaço no mercado de emprego tem no enquadramento a nível social, cultural e científica evitando deste modo a formação desnecessária para estes segmentos sociais nas quais referenciou-se.

Luck (2008), desafia aos gestores a fornecerem um ensino de qualidade, orientando, pois isso garantirá que os alunos aprendam o máximo possível e para tal há necessidade de se criar uma cultura de diálogo, de confiança, de respeito, que haja ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), garantir um espírito e trabalho em equipa, proactividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, amor pelo trabalho (missão de educar), empatia.

Urge, também, a necessidade dos gestores das IESs estabelecerem sinergias com os empregadores e com o mundo fora da sua instituição, no sentido de auscultar as expectativas destes e procurem ver até que ponto o seu trabalho académico responde as suas expectativas e demandas. *“As universidades continuam à altura de responder à procura, adaptando constantemente os novos cursos às necessidades da sociedade”* (Delors, 1996:136).

Para que haja e ocorra um espírito inovador e de intervenção os gestores das IESs devem abrir-se com a comunidade circunvizinha, o trabalho de estudantes a serviço da comunidade (Delors, 1997).

O autor avança com mais um recado aos gestores se efectivamente pretendem que a educação, o ensino da sua instituição seja de qualidade é preciso primeiro melhorar, o recrutamento e selecção, a formação, o estatuto social e as condições de trabalho os professores porque estes estarão em altura de responder as expectativas da sua direcção, da sociedade, se de facto possuem conhecimentos e competências, qualidades pessoais, profissionais e espírito motivacional adequados.

Se o professor revelar-se pouco motivado, com competências científicas e pedagógicas deficientes será tão difícil para fornecer um ensino sólido aos estudantes.

Para melhorar a qualidade da educação, de ensino, de curso é imperioso que se trabalhe com os vários intervenientes desse processo, docentes, estudantes, pais, empregadores dentre outros no que tange aos docentes que constituem a fonte de operacionalização do ensino é necessário a sua qualidade e motivação obedecendo os estágios propostos por Delors (1996, 152):

- Recrutamento e selecção – esta amplia a base através de uma busca mais activa dos candidatos;
- Formação inicial – estabelece laços mais estreitos entre as Instituições de ensino superior e as Instituições de formação de futuros professores;
- Formação Contínua – que consiste no desenvolvimento de programas que levem os professores a estar a par da evolução científica e tecnológica (ex. ensino à distância), a qualidade de ensino é determinada, tanto mais pela formação contínua dos professores do que pela sua formação inicial;
- Professores com formação pedagógica – aqui exorta-se a dar especial atenção ao recrutamento e aperfeiçoamento dos professores com formação pedagógica, pois, só assim estarão em altura de renovar as suas práticas educativas;

- Controle ou monitoria de qualidade – aqui, deve-se avaliar de forma concreta, coerente e regular às aquisições ou competências dos estudantes dar importância aos resultados da aprendizagem e o papel do professor neste processo.

Para que isso aconteça, urge a necessidade de criar formas internas nas instituições como os critérios de identificação e remuneração dos docentes conforme o seu desempenho e conforme afirma (Neto, 2007) são formas ligadas ao ambiente do trabalho, a saber:

- Gestão – consiste em criar condições para que os docentes se ocupem nas áreas de ensino do que em tarefas administrativas;
- Participação de agentes externos às Instituições de Ensino Superior - os pais podem ser associados de diversas maneiras ao processo pedagógico inclusive pessoas ou individualidades com diversas experiências em assuntos ensinados nas Instituições de ensino superior;
- Condições de trabalho – é preciso manter a motivação dos professores mantendo deste modo, os bons professores, isto é, aqueles que têm bom desempenho oferecendo boas condições de trabalhos e de remuneração;
- Meios de ensino – a qualidade de formação pedagógica e do ensino depende da qualidade dos meios de ensino, há que criar condições que garantam a renovação ou revisão dos programas temáticos e manuais de ensino;

Para terminar, Neto (2007) propõe uma gestão que pode servir de reflexão no nosso contexto do ISMMA, ao levantar algumas indagações que se adequam no nosso meio a saber:

- Qual educação superior e para qual sociedade queremos oferecer?
- Trata-se de focar a função escolar profissionalizante específica e operacional ou de aprofundar os valores universitários e humanísticos, principalmente relativos à ética da produção, da apropriação e do consumo do conhecimento?
- Nada fácil, a decisão, mas será que é mesmo necessário operar uma lógica da exclusão?

Estas indagações poderão ter respostas plausíveis e convincentes se realmente cada IES fazer uma avaliação em torno do que acima foi avançado, eis a razão e a relevância e pertinência de

se proceder com um processo de avaliação do curso. A resposta remete a missão, visão e valores de cada instituição de ensino superior presente na nossa pérola do Índico.

2.9. A Gestão de Qualidade da Instituição de Ensino Superior numa Perspectiva Inovadora

As Instituições de Ensino Superior têm a tarefa de preparar numerosos jovens para a pesquisa ou para empregos qualificados e elas devem continuar a ser a fonte capaz de matar a sede do saber dos que, cada vez em maior número, vão encontrar nelas a sua própria curiosidade de espírito o meio e dar sentido a vida (Delors, 1996).

A qualidade da gestão duma Instituição de ensino superior, quer directa ou indirectamente, influencia no sentido positivo, assim como no sentido negativo, pois esta relaciona-se com a actividade de impulsionar a organização, o que cria grandes identidades entre as teorias de gestão e as de inovação.

Requer do gestor educacional o desenvolvimento de várias actividades tendo como foco alguns pilares: Excelência, Conformidade com o padrão, Adequação ao propósito (deve ser determinado pela instituição ou *stakeholders*), eficácia no alcance dos objectivos da instituição, satisfação dos clientes, Definição operacional de qualidade de educação).

A gestão da instituição de ensino na visão de Luck (2008:96) é um *“processo de mobilização e orientação do talento e esforço colectivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efectiva seu papel social e realize seus objectivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas”*.

Esta visão pressupõe que o gestor trabalhe sempre em sintonia com os vários intervenientes lembrando-os sempre da sua missão educativa e encorajar para nunca se demitir dela. Há muita necessidade de se garantir a qualidade e um espírito de inovação nos graduados das IESs no País, pois, a conjuntura de emprego ao nível mundial está cada vez mais selectiva, os mais hábeis é que passam em frente.

E, com a evolução social, há tendências de mecanização de vários sectores de actividade diminuindo deste modo o número de trabalhadores

“enquanto aumentam as tarefas de supervisão, enquadramento e de organização e crescem, deste modo, as necessidades de capacidades intelectuais em todos os níveis e a pressão das modernas tecnologias dá vantagem aos que são capazes de as compreender e dominar, os empregadores exigem cada vez mais ao seu pessoal a capacidade de resolver novos problemas e de tomar iniciativas” (Delors, 1996:176).

O conceito da qualidade na educação não é um conjunto de critérios que hermenêuticamente a delimita, mas entra em cena a questão da finalidade da própria educação e do saber que o aluno adquire que visa desenvolver no educando a dimensão de aprender, a metodologia de ensino requer, para além das receitas prontas, o desenvolvimento de um raciocínio, da capacidade de criação e de inovação.

A qualidade da educação é a eficácia da mesma educação. Esta, está inteiramente virada às políticas educacionais. Por exemplo, pode-se destacar algumas políticas para a melhoria da qualidade de educação: mais horas de aulas, prolongamento dos calendários escolares, descentralização, medição, medidas centradas nos Directores e na sua gestão. Estas políticas não têm nada a ver com a educação mas com a gestão do sistema (Casassus, 2009).

A tese deste autor justifica-se pelo facto de que a medição baseada nas características avançadas diminui a qualidade, pois a sua abrangência é como instrumento de gestão, e retira aos docentes a sua vontade de melhorar a educação.

Os sistemas centrados na medição afastam os sistemas educativos das finalidades para as quais foram criados. A qualidade de educação pressupõe que as pessoas sejam melhores e conseqüentemente a sociedade.

Conforme a UNESCO (2009), o ensino superior é uma força motriz para o desenvolvimento cultural, social e económico das nações e das pessoas, como factor endógeno de aumento de capacidades e promotor dos direitos humanos, de solidariedade intelectual internacional, de desenvolvimento sustentável, de democracia, de paz e de justiça.

Os estabelecimentos de ensino superior e de pesquisas têm papel de vanguarda a desempenhar para diminuir a pobreza, promover a inovação das condições de aprendizagem e das

pedagogias em diferentes contextos, na formação de professores e, de um modo geral, favorecer o desenvolvimento sustentável e a realização dos objectivos internacionais de desenvolvimento pela pesquisa e pelo conhecimento.

A Qualidade da Educação, é vista como fenómeno complexo, deve ser abordada a partir de várias perspectivas que assegurem dimensões comuns. Conforme avança a Unesco (2003:12), deve-se utilizar um:

“paradigma, para aproximação da Qualidade da Educação, a relação insumos-processos-resultados. Desse modo, a Qualidade da Educação é definida envolvendo a relação entre os recursos materiais e humanos, bem como, a partir da relação que ocorre na escola e na sala de aula, ou seja, os processos de ensino e aprendizagem, os currícula, as expectativas de aprendizagem com relação a aprendizagem das crianças etc. Destaca, ainda, que a qualidade pode ser definida a partir dos resultados educativos, representados pelo desempenho do aluno”.

É importante que se fale da componente Gestão quando se aborda a vertente de qualidade na educação, pois, estes são dois intervenientes que devem ser destacados porque as pessoas, as maquinas e aparelhos a realizar melhor o seu trabalho pois, constitui base de qualidade *“as instituições de Ensino Superior apenas podem falar de qualidade, mudança, inovação e serviço, se existir uma liderança. A administração deve trabalhar nas fontes de melhoria, na ideia de qualidade do ensino”* (Saraiva, 2012:95).

Isso passa necessariamente por conhecer o trabalho que lidera, eles devem demonstrar um espírito de realização e reconheçam que a existência organizacional é baseada na inovação, em pessoas empenhadas e dando atenção aos seus clientes.

Para Deming (1959) afirma que se os gestores e administradores tiverem capacidade de liderança para desenvolver uma visão do futuro da Instituição junto dos docentes e praticando uma gestão perceptível, os docentes e todos os colaboradores da instituição adoptarão rapidamente os princípios de gestão da qualidade (Saraiva, 2012).

E como afirma Rosa (2008) é tarefa dos gestores identificar os problemas, descobrir as suas causas e trabalhar no sentido para eliminá-los, instituir métodos actualizados de treinamento no trabalho, ensinar a sua equipe a lidar com a inovação; A gestão de qualidade *“é portanto, um agente de mudança apostado em construir uma organização voltada para o cliente”*

(Macdonald, 1994:11), neste caso em apreço o cliente que se refere é o aluno e a sociedade no geral.

2.10. Relação entre a avaliação e gestão de qualidade nas IESs

A relação entre avaliação e gestão de qualidade é de grande importância pois, com ela se estabelece uma aliança entre o conhecimento, a reflexão, a negociação de sentidos e a organização e a operacionalização de práticas de carácter administrativa pedagógica. “*O sistema de avaliação deve estar assente em critérios de rigor, exigência e selectividade que assegurem a qualidade técnica e humana do técnico de nível superior*” (MINED, 2012:62).

A avaliação é como oxigénio dentro de um corpo, neste caso concreto no corpo da IES, e só através dela é que virá a renovação e a exclusão do sangue venoso (Neto, 2007). A avaliação das IESs deve ser um processo aberto e participativo e só assim é que será considerado ou entendido como um processo activo, construtivo e positivo. A avaliar das instituições de ensino superior é urgente, mas antes de tudo é preciso saber que avaliação se refere.

A necessidade da avaliação é justificada porque as IESs têm obrigação de dar respostas à sociedade, sendo uma comprovação social de sua eficiência “*pois sem avaliação não se pode conhecer a relevância social dos objectivos propostos, bem como a eficácia, o impacto e a eficiência das acções realizadas*” (Sguissardi, 1997: 55).

As IESs servindo-se do CNAQ não devem, em nenhum momento, fazer uso deste só porque o Ministério da Educação (MEC) no seu subsistema de ensino superior manda, este não deve ser um processo de prestação de contas/*accountability*, mas sim de procura constante do melhor na gestão institucional e pedagógica.

“*Um dos mecanismos cruciais para as IESs cumprirem com a missão por elas definidas, bem como o de assegurarem a elevação e a credibilização dos níveis de gestão interna (...), os órgãos de gestão universitária nas IESs devem funcionar autonomamente*” (MINED, 2012:32). Moçambique com vista a regular e garantir um crescimento adequado com qualidade das Instituições de ensino superior, criou decretos normativos a saber:

- O Conselho de Reitores decretou o licenciamento, fiscalização, avaliação da qualidade, (do número 3 do artigo 37 da Lei 6/92, de 6 de Maio).
- E, periodicamente, foram criados outros decretos conforme Boletim da República (BR) (2007). Decreto nº 63/2007, cria o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de qualidade do ensino superior (SINAQES).
- No BR (2009). Lei nº 27/2009 regula a actividade de ensino superior. No BR (2010). Decreto nº 32/2010, cria o sistema nacional de acumulação e transferência de créditos académicos (SNATCA);
- Decreto nº 48/2010, aprova o Regulamento de Licenciamento e funcionamento das IESs;
- Regulamentos pedagógicos, do corpo docente, do corpo técnico-administrativo, entre outros. Plano Estratégico do Ensino Superior 2000-2010: Objectivos Estratégico 5.2 (Desenvolvimento e Implementação de critérios e mecanismos de Acreditação e Avaliação da qualidade a nível institucional e nacional;
- No BR (2007). O Decreto 63/2007, 31 de Dezembro: Cria o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES).

Este é um sistema que integra normas, mecanismos e procedimentos coerentes da qualidade no ensino superior e são operadas pelos actores que nele participam e abarcam:

A auto – avaliação, que é um conjunto de normas, mecanismos e procedimentos que são operados pelas próprias instituições de ensino Superior para avaliar o seu desempenho; A avaliação externa, corresponde ao conjunto de normas mecanismos que são levados a cabo por organismos externos às Instituições de ensino Superior para avaliarem o seu desempenho;

A acreditação, esta pode ser considerada a consequência positiva da avaliação externa, pois consiste em atribuição dum selo de qualidade que certifica a Instituição, os cursos ou programas. Decreto 64/2007, de 31 de Dezembro: Estabelece a estrutura orgânica e os mecanismos de funcionamento do Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (CNAQ).

No BR (2010). Lei 32/2010, de 30 de Agosto: Cria o Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Acadêmicos (SNATCA). Lei 27/2009, de 29 de Setembro: Acreditação e controle de Qualidade (artigo 24 da Lei 5/2003, de 21 de Janeiro e artigo 28).

De referir que para levar a cabo a Avaliação e Garantia de Qualidade, há que observar os seguintes procedimentos: Licenciamento: mecanismo formal que garanta a permissão para o funcionamento de uma instituição, de um programa ou para o exercício de uma profissão; Auto-Avaliação; Avaliação Externa; Acreditação.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3.1. Introdução

Uma investigação científica pode ser entendida como uma viagem, uma caminhada que precisa ser direccionada, de tal forma que se consiga chegar ao destino. A metodologia refere-se às regras, aos caminhos, às ferramentas e todos os elementos usados para nortear a presente pesquisa. Assim, é neste espaço onde se descreve a natureza da pesquisa, o tipo de pesquisa os métodos que foram usados ao longo da pesquisa, isto é as regras que ajudaram o pesquisador a caminhar na busca do saber científico (Laville e Dionne, 1999).

3.2. Caracterização da pesquisa

A caracterização da pesquisa consiste em trazer em destaque, a natureza da pesquisa, a tipologia da mesma e os métodos usados.

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois prende-se descrever factos num ambiente natural onde ocorre o fenómeno, escolheu-se os dados qualitativos – por se tratar de *“forma adequada para entender a natureza de um fenómeno social”* (Richardson, 1999:71).

A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa, a questão de qualidade é na verdade um fenómeno que tem a sua génese, nas relações sociais. Por isso, este método foi conveniente para esta pesquisa.

Também se procurou analisar os instrumentos de avaliação dos cursos actualmente usados no ISMMA, identificar os problemas existentes neste processo. Este método é ideal e aconselhado pois, este *“tipo de estudo deve ser realizado quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos factores e elementos que influem sobre determinado fenómeno”* (Richardson, 1999:71).

Caracterizando a pesquisa quanto aos procedimentos técnicos utilizados para o alcance dos objectivos propostos, esta pesquisa é do tipo bibliográfico, porque colocou o pesquisador em contacto directo com os assuntos abordados na literatura devidamente seleccionada, de modo a lhe permitir o reforço paralelo na análise das suas pesquisas.

Como afirma Gil (1999:65), *“a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”*.

A mesma ofereceu meios para definir, compreender, tanto os problemas levantados na literatura, assim como explorar novas áreas onde os problemas não sejam ainda bem transparentes.

Neste caso, inspirou-se na literatura nacional e internacional existente sobre a avaliação dos cursos.

Ainda, esta pesquisa pode ser considerada de estudo de caso porque se pretendeu descrever as práticas de auto-avaliação de qualidade específicas aos cursos fornecidos pelo Instituto Superior Maria Mãe de África, como unidade de análise. O estudo de caso “*é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado*” (Gil, 1999:72-73). O estudo do caso tem uma particularidade pois, faz um estudo aprofundado e exaustivo de poucos elementos, e permitiu o seu conhecimento amplo e detalhado.

O pesquisador escolheu este método por se considerar o mais adequado em explorar situações da vida real, descrever a situação do contexto em que foi feita esta investigação, explicar as variáveis causais de determinado fenómeno em situações muito complexas, casos existam.

3.3. População e Amostra

Quando se fala da população numa pesquisa refere-se ao “*conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam uma característica comum*” (Marconi e Lakatos, 2000: 112). A população desta pesquisa é constituída por dez membros da direcção máxima, três coordenadores de departamentos, docentes, estudantes e membros do CTA.

Deste universo populacional, foi extraída uma amostra de três membros da equipa executora isto é, da Comissão da Monitoria e Avaliação da Qualidade Interna a saber coordenador da comissão, representante dos funcionários e um representante dos estudantes, da comunidade escolar. Esta foi uma amostra por conveniência e usou-se uma técnica de amostragem não probabilística. Seleccionou-se elementos que pudessem fornecer uma informação precisa do que se pretendia.

A selecção das unidades amostrais foi ao critério do pesquisador. Escolheu-se este tipo de amostragem por apresentar algumas vantagens: consome menos tempo para a sua execução, também tem uma grande vantagem por trabalhar com as pessoas que estiverem disponíveis a dar informações pertinentes. Nesta pesquisa este tipo de amostragem ofereceu informações

valiosas pois não existiram razões fundamentais que diferenciem os indivíduos acessíveis que constituíram a amostra.

A escolha da amostra com estas características deve-se ao facto dos requisitos do processo da qualidade do ensino, que deve ser fruto de forças conjugadas por todos segmentos sociais, principalmente dos grupos referenciados, pois, conforme Neto e Pereira (1991) os gestores, administradores, docentes e discentes têm um papel importante na implementação da qualidade dentro de uma visão do futuro. É de referir que esta pesquisa tem uma amostra por conveniência, este é um tipo de amostra não probabilística em que se trabalha com pessoas acessíveis.

3.4. Instrumento usado para a recolha e análise de dados

Para a recolha de dados foram administradas entrevistas estruturadas aos membros da CMAQI. A entrevista é uma forma de interacção social, com o propósito de obter informações acerca do que as pessoas sabem, pensam, anseiam, como explicam certos fenómenos (Gil, 1999).

De referir que nas entrevistas o pesquisador colocou perguntas abertas, pois pretendia-se colher revelações e opiniões dos membros da Comissão do processo de ensino e aprendizagem no ISMMA.

O pesquisador escolheu estes instrumentos para esta pesquisa, porque no processo de interacção com estes interlocutores para além das perguntas previamente fornecidas há espaços para mais perguntas e esclarecimentos detalhados sobre os assuntos em causa.

Os dados recolhidos das entrevistas foram tratados obedecendo os seguintes passos: transcrição, agrupamento e codificação de tal forma que no âmbito de interpretação aparecem nomes fictícios (Rui, Carlos e Rita) e por fim tomou-se uma decisão dada a situação analisada em extensão e ver se responde às perguntas de pesquisa.

3.5. Validade do instrumento e resultados

O campo das ciências sociais, em termos de investigação científica, tem uma ligeira desvantagem comparando com as ciências exactas, isto porque este não tem instrumentos de recolha de dados universalmente definidos. Isso obriga aos cientistas deste campo a saber estabelecer critérios sérios e claros com vista a garantir a validade, quer dos instrumentos a usar para a recolha de dados, quer os resultados alcançados após a recolha de dados.

A verificação é o processo de testar, confirmar ou assegurar a fiabilidade e validade e assim o rigor da pesquisa a ser desenvolvida.

3.5.1. Validade

Quando se fala da validade refere-se a capacidade que um instrumento tem de produzir medições adequadas e precisas, para se chegar a conclusões correctas e, como afirma Richardson (1999:185), *“um instrumento é válido se mede o que realmente se quer medir”*.

Para garantir a validade dos instrumentos e dados, foi feita uma análise crítica dos mesmos por vários intervenientes da investigação como por exemplo: três colegas da turma, dois investigadores experientes com maior destaque ao supervisor desta pesquisa.

Adicionalmente, realizou um estudo-piloto que teve como objectivo a avaliação do instrumento e foi utilizado na recolha de dados no que diz respeito à adequação das questões, do roteiro de entrevistas sua forma, compreensão e clareza, para três docentes da mesma instituição que não fizeram parte do estudo principal.

Para Vogt (1993) o estudo-piloto é um teste preliminar ou estudo para experimentar os procedimentos e descobrir problemas antes do estudo principal começar.

A execução do estudo-piloto, segundo Yin (1989), ajuda o investigador a refinar os seus procedimentos de recolha e registo de dados e propicia uma oportunidade de testar os procedimentos previstos.

Por isso, nessa etapa dedicou-se mais tempo do que à fase de recolha de dados, propriamente dita, do estudo principal, pois, o pesquisador acreditou que se aquela fosse concluída com

sucesso, a probabilidade de sucesso na condução do estudo principal era bastante elevada. Este processo ajudou muito no alinhamento das questões para entrevistas.

3.5.2. Considerações éticas

Para levar a cabo esta pesquisa foi necessário acautelar alguns aspectos inevitáveis para um estudo de género. Em primeiro lugar garantiu-se que a participação de vários intervenientes fosse voluntária.

O pesquisador teve que garantir a dignidade dos participantes de modo a não acarretar riscos e outros tipos de consequências para si mesmo. Alguns aspectos éticos que foram salvaguardados são privacidade, anonimato, e confidencialidade (Cohen, Mannion e Morisson, 2000). Por isso, nas respostas às perguntas não foram aqui colocados os verdadeiros nomes das pessoas, mas sim, recorreu-se aos pseudónimos como forma de protecção e sigilo. Ainda adoptou-se algumas premissas básicas tais como: Aos respondentes deixou-se bem claro o propósito da investigação, os procedimentos a serem observados e seus propósitos, e falou-se dos benefícios que os participantes terão nesta mesma investigação.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados deste estudo no campo de pesquisa. É neste capítulo onde buscam-se respostas possíveis às perguntas de pesquisa nomeadamente:

- Quais são as práticas de auto-avaliação da Comissão para Monitoria e avaliação da Qualidade Interna para a garantia de qualidade dos cursos do ISMMA?
- Quais são os constrangimentos que o ISMMA atravessa para a implementação dos indicadores de avaliação de qualidade dos estabelecidos pelo SINAQES?

4.2. Descrição das práticas de auto-avaliação para a garantia de qualidades actualmente aplicadas aos cursos do ISMMA

Pretende-se descrever as práticas de auto-avaliação para a garantia de qualidade que são actualmente aplicadas no ISMMA pela Comissão responsável por esta actividade, isto é, como é feita a actividade de auto-avaliação ao nível da comissão, os passos que são dados na recolha e tratamento de dados.

Para a materialização dessa intenção procurou-se saber dos membros do CMAQI, qual era o seu trabalho. Estes deram várias respostas e destacam-se as respostas do Rui e da Rita onde o Rui afirmou que “analisamos a qualidade da literatura disponível na biblioteca tendo em consideração os cursos ministrados no ISMMA e as cadeiras que cada curso tem”;

A Rita disse que “avaliamos o número de obras disponíveis para a consulta pelos estudantes e docentes e também analisamos o funcionamento da internet se o seu nível de oferta satisfaz ou não aos seus utentes”

Estas respostas parecem trazer um dos aspectos do trabalho da CMAQI, uma vez que, ela reconhece que a literatura é um elemento que pode trazer qualidade no trabalho dos estudantes e docentes, pois estes respondentes afirmaram procurarem saber da sua disponibilidade e se a oferta cobre com a procura da mesma.

Na esteira da interacção com os membros da CMAQI foram questionados sobre o que faziam durante o intervalo entre as duas auto-avaliações.

Para Carlos membro da comissão, durante o processo de avaliação, “faz a monitoria do processo, enquanto pressupõe o acompanhamento detalhado de todas as actividades inerentes a auto-avaliação” e por sua vez a Rita membro desta comissão afirma que “a comissão faz a sensibilização aos docentes, discentes e outros intervenientes para garantir a sua colaboração e dar mais importância a este processo.

Daqui depreende-se que a percepção que os membros do CMAQI têm é de que o CMAQI monitora todo o processo de auto-avaliação de garantia de qualidade no ISMMA.

Procurou-se saber dos membros da CMAQI qual a fonte que usavam para a recolha de dados que corporizam os seus relatórios. O Rui afirmou que “a comissão tem um documento base e também mostrou alguns questionários que permitem recolher evidências deste processo”. A Rita, por sua vez afirmou que “estes questionários são aplicados aos docentes, discentes, corpo técnico administrativo”.

Ora, esta realidade conforma com o plasmado no Art.6 do PEES, sobre os princípios da auto-avaliação ao afirmar que: *“pressupõe a participação de todos os intervenientes no funcionamento da instituição de ensino superior, incluindo estudantes, corpo docente, investigadores e corpo técnico administrativo”*(PEES 2012-2020, 2012:62).

Após esta questão foram questionados os membros do CMAQI sobre que tipo de informação recolhem dos docentes, directores. Estes responderam da seguinte forma:

O Rui disse que “nós avaliamos como os docentes dão as suas aulas, os métodos, técnicas que usam quer na leccionação, quer na avaliação”; enquanto a Rita afirmou que “verificamos como é feita a gestão do currículo no seu todo em termos de objectos e metas das aprendizagens” e, por seu turno, o Carlos disse que “analisamos as práticas docentes e tentamos identificar o tipo de liderança adoptada pelos directores, se este abre espaço para a qualidade dos serviços e que valorize a pessoa humana”.

A questão inicial também foi colocada, mas virada para os estudantes *“que tipo de informação recolhem nos estudantes?”* O Rui afirmou que “dados inerentes ao rácio docente/discentes, os métodos de ensino, os recursos didácticos e técnicas que os docentes usam durante a leccionação e avaliação as aprendizagens dos alunos”;

Por seu turno, a Rita disse que “procuramos saber dos estudantes o nível de satisfação ou não das actividades desenvolvidas pelos docentes”. Nisto depreende-se que a CMAQI durante as suas actividades de recolha e análise de dados para auto-avaliação formula questões que ajudam a clarificar aquilo que os indicadores e padrões que o CNAQ recomenda.

Colocou-se outra pergunta aos membros do CMAQI no sentido de saber se haveria mais alguém a fornecer dados para a auto-avaliação, estes afirmaram que para além dos docentes, estudantes e corpo técnico administrativo recolhiam dados de outras fontes a saber:

O Rui afirmou que “analisamos a informação dada pelos graduados do ISMMA, após a sua inserção no mercado laboral, e em algumas situações dos graduados conversamos com os empregadores no sentido de saber da sua satisfação face ao nosso graduado e seu funcionário” e para a Rita “procuramos conversar com os pais ou encarregados de educação, no sentido de saber o nível de satisfação que tem com relação aos filhos graduados no ISMMA”.

Sendo que o processo de auto-avaliação é muito complexo, foram ainda questionados os membros dos CMAQI *para além das pessoas, a que outras fontes de informação recorrem para aferir a qualidade no ISMMA, durante a auto-avaliação?*

O Rui afirmou que, “recorremos aos planos analíticos, aos planos de aulas de cada docente, ao livro do docente para ver os alinhamentos dos conteúdos com as unidades didácticas”, enquanto que o Carlos disse que “para além das pessoas consultamos os planos curriculares ou temáticos de cada cadeiras, as cópias das provas escritas dos estudantes, os guiões de correcção dos docentes de cada prova e analisamos o nível da execução dos objectivos de cada parte”. Finalmente, o Carlos afirmou que “também consultamos algumas actas de reuniões importantes do conselho de direcção do ISMMA para vermos que tipos de decisões ou orientações são dadas com vista à melhoria de qualidade na instituição”.

Observando as respostas acima, pode-se depreender que a CMAQI tenta recolher informação abrangente e pertinente para o funcionamento de cada curso, pois a auto-avaliação é um ponto de partida do sistema de garantia da qualidade do ensino e que leva a instituição a assumir a cultura da qualidade na primeira instância e o que a CMAQI faz deixa transparecer os mecanismos e procedimentos claros para a causa da qualidade.

O pesquisador colocou uma última pergunta que pretendia saber que tratamento fazem dos dados recolhidos das diversas fontes. A Rita afirmou que “com certos dados produzimos gráficos, mas também fazemos as transcrições de respostas a entrevistas”, o Carlos disse que “a comissão é assistida por um técnico de informática que põe alguma informação em tabelas ou gráficos... nós produzimos comparações da informação recolhida de diversas fontes antes de escrevermos o relatório preliminar” e o Rui disse “usamo-los na produção do relatório... mas é um processo complexo porque são vários tipos de dados... uns servem para gráficos e outros são textos transcritos... que depois servem para a produção de categorias de análise”.

Olhando para as suas respostas, parece que os três foram unânimes no tratamento dos dados recolhidos, pois, após a recolha destes, eles afirmaram que fazem o tratamento de todos os dados recolhidos, produzindo assim tabelas e gráficos que posteriormente são apresentados no relatório. Note-se que o trabalho da CMAQI parece ter um foco claro e que cada actividade tem uma meta atingir e que eles buscam sensibilidades de várias pessoas envolvidas nas actividades formativas dos alunos.

4.3. Identificação dos constrangimentos que o ISMMA atravessa na implementação dos indicadores de Avaliação e Garantia de Qualidade do CNAQ

O ISMMA como instituição do ensino superior rege-se pela legislação do ensino superior e no que concerne à avaliação para a garantia de qualidade segue o emanado pelo CNAQ. Ora, dentro deste processo, a CMAQI, criada pelo ISMMA, pode atravessar constrangimentos na implementação dos indicadores de avaliação e garantia de qualidade.

Assim, aos membros da CMAQI foi formulado um pedido para enumerarem alguns dos constrangimentos que sentem na implementação dos indicadores do CNAQ.

Colocada esta questão, os membros da Comissão deram as seguintes respostas: O Rui disse que “há uma enorme dificuldade no cumprimento da missão da Instituição, pois muitos docentes ainda não perceberam que o que fazem na sala de aula deve estar alinhado com a missão do ISMMA, e por falta deste alinhamento, muitos estudantes queixam-se da actuação de certos docentes em termos de postura ética, suas qualificações entre outros aspectos”

Entretanto, a Rita disse que “os constrangimentos são mais ao nível interno... as evidências recolhidas das cópias dos testes de avaliação mostram que existe ainda um desfasamento entre os conteúdos ensinados e os conteúdos avaliados e que muito fogem daquilo que é a missão do ISMMA”.

O pesquisador questionou se os docentes conhecem a missão, visão, ou valores do ISMMA.

O Rui afirmou que “infelizmente, muitos dos nossos colegas afirmam não conhecerem a missão do ISMMA eles conhecem apenas o conteúdo das disciplinas que ensinam”.

Pode-se concluir que no indicador *Missão e Objectivos da Unidade Orgânica*, muitos dos docentes desconhecem a declaração clara da missão, visão e valores do ISMMA.

O pesquisador insistiu no seu pedido de enumeração de constrangimentos pelos membros da CMAQI. Estes forneceram as seguintes respostas. A Rita afirmou que “o ISMMA atravessa constrangimentos no indicador relativo *organização e gestão dos mecanismos de garantia de qualidade* pois não possui nenhum sistema de registo, para gerir e disseminação de informações sobre os programas e cursos, bem como facilitar a sua revisão uma vez que nos documentos consultados não foram encontradas linhas claras de responsabilidades definidas”. Por sua vez, o Carlos disse que “... no indicador Currículo, o ISMMA atravessa alguns constrangimentos, pois não há nenhuma clareza da periodicidade da revisão curricular do ciclo de estudos”. Finalmente, o Rui, acrescentou afirmando que “o rácio docente/discente é um factor preponderante para o despoletar da qualidade de ensino na instituição... o rácio actual destes cursos ronda nos 68 estudantes por docente ... nós não sabemos qual é o rácio aceitável na visão do CNAQ”.

A rematar sobre o constrangimento no rácio docente/discente, o Rui afirmou que “... à luz do PEES 2012-2020, (2012:62), o rácio de 25 estudante por docente, assim, a média actual é elevada mas o CNAQ é omissivo quanto a esta questão”. Ainda no indicador currículo não existe uma coerência e alinhamento entre competências e objectivos definidos no ciclo de estudo.

No que concerne ao indicador sete (07), referente à infra-estruturas (salas de aula, biblioteca, sala de informática), acervo bibliográfico e disponibilidade de equipamento informático nomeadamente computadores, projectores e internet, os membros da CMAQI, consideram que

“o ISMMA possui poucos computadores e não se sabe quantos estudantes devem partilhar um computador na óptica do CNAQ” os membros da comissão foram mais além ao afirmar “o CNAQ devia estabelecer benchmarks... referências de quantas cópias de livros por curso... isso ajudaria muito a comparar a bibliografia no ISMMA”.

Ainda, o pesquisador perguntou o que se podia fazer para se ultrapassar este tipo de constrangimentos. O mesmo respondente afirmou que “esta realidade remete-nos à necessidade de desenharmos um plano detalhado naquilo que serão as acções de melhoramento que a CMAQI deve levar a cabo com os colegas docentes, após a apresentação do relatório da auto-avaliação”.

Uma vez os membros do CMAQI terem afirmado que a fonte de informação para a produção do relatório da auto-avaliação são os docentes, discentes, CTA, foram questionados os membros do CMAQI “se estas pessoas envolvidas na auto-avaliação conhecem a missão, visão, valores do ISMMA?” as respostas não são satisfatórias pois muitos desses afirmam que os docentes, os discentes e o CTA não têm muito domínio da missão, visão e valores que o ISMMA defende.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Introdução

A pesquisa em análise tinha como objectivo geral descrever as práticas de auto-avaliação de qualidade dos cursos fornecidos pelo Instituto Superior Maria Mãe de África. Um dos grandes desafios enfrentados nesta pesquisa foi a recolha das percepções dos membros da comissão da auto-avaliação seleccionados na amostra, relativamente aos seus conhecimentos sobre as práticas de auto-avaliação aplicadas aos cursos do ISMMA.

Esta pesquisa ocorreu em 2013, no Instituto Superior Maria Mãe de África (ISMMA), uma instituição do ensino superior, sediada na cidade de Maputo. É uma Instituição Académica Católica, de carácter não lucrativo, de Nível Superior, reconhecida pela Conferência Episcopal de Moçambique (CEM) e pelo Ministério de Educação e Cultura. Pertencente à Conferência dos Institutos Religiosos de Moçambique e à Conferência das Religiosas de Moçambique (CIRM – CONFEREMO), que sobre ele têm plena autoridade e responsabilidade jurídica e financeira.

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa pois se procurou explorar as percepções dos membros da CMAQI em relação às suas práticas de auto-avaliação e garantia de qualidade dos cursos fornecidos no ISMMA, e os constrangimentos que enfrentam.

Assim, esta pesquisa procurou dar respostas as seguintes perguntas de pesquisa:

- (i) Quais são as práticas de auto-avaliação da Comissão para Monitoria e Avaliação da Qualidade Interna para a garantia de qualidade dos cursos do ISMMA?
- (ii) Quais são os constrangimentos que o ISMMA atravessa para a implementação dos indicadores de avaliação de qualidade do CNAQ?

Segue-se agora as conclusões alcançadas em cada pergunta de pesquisa a saber:

5.2. Conclusões sobre as práticas de Autoavaliação para a garantia de qualidade vigentes no ISMMA

O ISMMA para execução do sistema de autoavaliação criou a Comissão para a Monitoria e Avaliação da Qualidade Interna do ISMMA (CMAQI). Esta comissão é responsável pela autoavaliação no ISMMA, o mesmo é responsável pelo desenho dos instrumentos de recolha de dados, aplicação no grupo alvo, tratamento de dados e elaboração do relatório.

Conclui-se que esta comissão tem um documento base e também usa alguns questionários que constituem evidências deste processo. Estes questionários são aplicados aos docentes, discentes, corpo técnico administrativo.

Ora, esta realidade conforma com o plasmado no Art.6 do PEES, sobre os princípios da auto-avaliação ao afirmar que: *“pressupõe a participação de todos os intervenientes no funcionamento da instituição de ensino superior, incluindo estudantes, corpo docente, investigadores e corpo técnico administrativo”* (MINED 2012-2020, 2012:62).

Em termos de actividades conclui-se os membros da CMAQI executam e monitoram as actividades relacionadas com a avaliação e garantia de qualidade no ISMMA.

5.3. Conclusões sobre os constrangimentos que o ISMMA atravessa na implementação dos indicadores de Avaliação e Garantia de Qualidade do CNAQ

Os constrangimentos que o ISMMA atravessa na implementação dos indicadores de Avaliação e Garantia de Qualidade do CNAQ, são de diversa ordem partindo do primeiro indicador missão e objectivos gerais da unidade orgânica visto que se concluiu que os docentes desconhecem a missão do ISMMA e ensinam os conteúdos das suas disciplinas com base no seu conhecimento científico. E conclui-se que há constrangimentos no uso de indicadores do CNAQ, pois, em muitos destes indicadores não há a indicação de marcos referenciais que devem ser seguidos pelas IES's.

Diante destes constrangimentos há que assegurar que o trabalho deve continuar, encará-los como desafios por superar visto que *“construir uma cultura de avaliação exige muito tempo, dedicação, conhecimentos e compromissos”* (Neto, 2007:15). Urge a necessidade de clarificar os objectivos e as metas que o ISMMA pretende alcançar no processo de auto-avaliação e desenvolver o seu trabalho mais afinco e dedicação.

5.4. Recomendações

Para a melhoria do processo da auto-avaliação no ISMMA, recomenda-se ao CMAQI que elabore o seu próprio manual de auto-avaliação pois este constitui um dos requisitos que cada instituição do ensino superior deve cumprir, também deve se apresentar de forma formal no órgão implementador do SINAQES, pois, *“todas as Comissões de Auto-avaliação precisam de ser comunicadas ao CNAQ”* (CNAQ, 2013: 15);

Recomenda-se ao CMAQI que submeta a sua lista de constrangimentos à aplicação dos indicadores do CNAQ, a este órgão implementador e supervisor da qualidade das instituições de ensino superior em Moçambique.

Sendo que a cultura de qualidade envolve vários intervenientes do processo educativo recomenda-se que o ISMMA, faça uma planificação estratégica com algum pilar voltada para a qualidade e que abra espaço para haja um aperfeiçoamento contínuo dos docentes, CTA, discentes pois, o *“treinamento deve ser uma actividade permanente numa escola baseada na qualidade. Deve-se proporcionar aos gerentes, instrutores, conselheiros, equipa técnica e funcionários de serviços oportunidades renovadas de participar em workshops, seminários e cursos relacionados à qualidade”* (Spanbauer, 1996:22). É necessário que ajudem as pessoas a desenvolver as suas actividades com olhos voltados para a qualidade e para que isso aconteça é necessário: o estudo, formação, treinamento sobre essa temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azevedo, J. M. L. D. (2004). *A Educação como Política Pública – Polémicas do Nosso Tempo*, 3ª Edição, São Paulo.
- Bazo, M. (2010). *Transformational Leadership in Mozambican primary Schools*. PhD thesis, University Of Twente. Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Cabrito, B. G. (2009). *Avaliar a qualidade em educação: avaliar o quê? Avaliar como? Avaliar para quê?* Portugal.
- Cano, B. (2000). *Ética: Arte de Viver – Alegria de ser um Cidadão do Universo*, Ed. Paulinas, vol. 4.
- Casassus, J. (2009). *Uma nota crítica sobre a avaliação estandardizada: Perda de qualidade e Segmentação Social*, Revista de Ciências da Educação, Nº 9.
- Catani, B & Gallego, R. de C. (2009). *Avaliação*. São Paulo-Brasil, Coleção didático, série
- Cerqueira N. Edgard P. de. (1991). *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. São Paulo: Pioneira.
- Cohen, L. Manion, L. Morrison, K. (2000). *A Guide to Teaching Practice*, 5ª th Edition
- Colombo, S. S. (2004). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed.
- Comissão de Monitoria Avaliação da Qualidade Interna (CMAQI). (2009). *Documento Base*, ISMMA – Maputo.
- Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade (CNAQ). (2013). *Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior*.
- Crosby, P. B. (1994). *Qualidade é investimento*. 6ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Dellors, J. (1996). *Educação: Um Tesouro a Descobrir. Relatório da UNESCO para a Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. 2ª ed. Lisboa: Edições ASA. Coleção Perspectivas Actuais.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.a.
- Instituto Superior Maria Mãe de África (ISMMA), (2009). *Plano Estratégico*, Maputo – Moçambique.
- Jesuino, J. C. : (1999). *Processos de Liderança*, Livros Horizonte, Lisboa.

- Juran, J. M. (1992). *Juran planejando para a qualidade*. 2a ed. São Paulo: Pioneira,
- Laville, C. e Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Brasil: Porto Alegre- Artmed-Belo Horizonte.
- Luck, H. (2008). *Liderança em Gestão Escolar*. Editora vozes.
- Macie, M. F. (2010). *Manual Operacional de Monitoria e Avaliação – Directrizes para Monitoria e Avaliação do Projecto do Ensino Superior Ciências e Tecnologia*, Ed. MINED, Maputo – Moçambique.
- Marconi, M.A & Lakatos. (2000). *Metodologia do trabalho Científico*, (5ª Ed.). São Paulo
- Maxwell, J. (2005). *The 360º Leader- Developing Your Influence From any where in the Organization*, Published in Nasville, United States of América.
- MINED. (2012). *Plano Estratégico da Educação (PEE) 2012-2016*, Maputo-Moçambique.
- MINED. (2012). *Plano Estratégico do Ensino Superior (PEES) 2012-2020*. Maputo-Moçambique.
- MINED. (2012). *Coletânea de Legislação do Ensino Superior*. Maputo, Mistério da Educação Edição Revista.
- Mintzberg, H. (1979). *The rise and fall of strategici planning Structuring Organizations: a synthesis of the research*. Prentice Hall.
- Morais, L. (2012). *Liderança E Estratégia: Casos de Inovação nas Organizações de Saúde*. Lisboa: Escolar editora.
- Neto, C. & Pereira, d. E. (1991). *Gestão de Qualidade Princípios e métodos*, São Paulo Pioneiro.
- Neto, G. M. (2007). *Avaliação Instrumento de Gestão Universitária*, Brasil, Editora Hpoer.
- Nóvoa, A. et al (1992). *As Organizações Escolares em Análise*, Nova Enciclopédia, Publicação Dom Queixote, Instituto de Inovação Educacional, Ministério de Educação de Portugal.
- Pilet, André (1994). *Produção da Escola – Produção da Sociedade*, porto Alegre, editora Pires, V. (2005). *Economia da Educação – Para além do Capital humano*, Cortez Editora, São Paulo.
- Ribeiro, R. Lumes, S.S.; Monteiro, A. I. (2010). *Avaliação e Gestão Escolar: Reflexão e Pesquisas Educacionais*, Ed. Lótus Produtos Editora. S.P – Brasil.
- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.a.

- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.a.
- Richardson, R.J. (2009). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.a.
- Rodrigues, J. (2012). *Estratégia Organizacional – do mercado à ética*. Lisboa: Editora Escolar.
- Rosa, C. (2008). *Gestão Estratégica Escolar*. Editora Vozes Petrópolis, Rio de Janeiro – Brasil.
- Saraiva, M.M. (2012). *Implementação dos Princípios de Deming na Universidade de Évora*. Lisboa: Chiado editora.
- Sguissardi, V. (1997). *Avaliação Universitária em questão: reformas do Estado e da Educação Superior*, Brasil,
- Spanbauer, S: (1996). *Um Sistema de Qualidade para Educação – Usando Técnicas de Qualidade e Produtividade para Salvar Nossas Escolas*. Rio de Janeiro – Brasil. Qualitymark Editora.
- Steiner, J. E. & Malnic, G. (2006). *Ensino Superior – Conceito e dinâmica*, São Paulo – Editora da Universidade, Brasil.
- UNESCO (2003). *Educação para Todos : O Imperativo de Qualidade*. Brasil.
- UNESCO. (2009). *Educação de qualidade, equidade e desenvolvimento sustentável: uma concepção holística inspirada nas quatro conferências mundiais sobre educação*.
- UNICEF, PNUD, INEP-MEC. (2004). *Indicadores de Qualidade na Educação – Acção Educativa*, São Paulo.
- Vasconcelos, et all, (2011). *Gestão da Qualidade e Avaliação Institucional: um Estudo de Caso em uma Ies do Rn*. Brasil, VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
- Visscher, A. J. (1999). *Managing Schools Towards High Performance*, Linking School Management theory to the school effectiveness knowledge base, Swets & Zeitlinger, Publisher.
- Vogt, W.P. (1993). *Dictionary of Statistics and methodology. Anontechnical guide for the social sciences*. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1989) *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA.

LEI & DECRETOS

Boletim da República. *Decreto 63/2007, 31 de Dezembro*: O Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior (SINAQES). Moçambique.

Boletim da República. *Decreto 64/2007, de 31 de Dezembro*: Estabelece a estrutura orgânica os mecanismos de funcionamento do Conselho Nacional de Avaliação de Qualidade do Ensino Superior (CNAQ). Moçambique.

Boletim da República. *Lei 27/2009, de 29 de Setembro*: Acreditação e controle de Qualidade artigo 24 da Lei 5/2003, de 21 de Janeiro e artigo 28.

Boletim da República. *Lei 32/2010, de 30 de Agosto*: Cria o Sistema Nacional de Acumulação e Transferência de Créditos Académicos (SNATCA). Moçambique.



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Educação

Mestrado em Administração e Gestão da Educação

Estimados (as), membros da CMAQI, com o presente questionário pretende-se recolher informações, sensibilidades e percepções inerentes ao trabalho que estão a efectuar sobre a auto-avaliação de qualidade, dos cursos do ISMMA. Este trabalho é meramente académico que visa a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação. Dirigiu-se a vós por se pensar que a vossa opinião é muito importante e indispensável para o sucesso desta pesquisa. Pede-se no entanto a resposta à todas questões, pois só assim será possível fazer o seu tratamento com rigor e obter resultados fiáveis. Agradece-se desde já a vossa colaboração, garantindo-se, deste modo a confidencialidade dos dados fornecidos.

1. Prezado membro do CMAQI em que consiste o vosso trabalho?
2. O que é que os membros da comissão fazem durante os intervalos das auto-avaliações?
3. Qual é a fonte que corporiza os relatórios de auto-avaliação?
4. Que tipo de informação recolhem nos docentes e a direcção? Porquê?
5. Comentem sobre a informação que recolhe nos estudantes.
6. Para além da direcção, docentes e estudantes tem outra fonte de informação? Argumente.
7. Para além das pessoas referenciadas como fonte de informação tem outras fontes para este fim?
8. Que tratamento fazem dos dados recolhidos das diferentes fontes de informação? Porquê?
9. Que constrangimentos a comissão enfrentam na implementação dos indicadores do CNAQ?
10. Estimado membro da Comissão na vossa opinião acham que os docentes que fornecem as informações conhecem a missão, visão e valores do ISMMA? Argumente.
11. Na vossa opinião o que pode ser feito para ultrapassar estes constrangimentos?

Muito obrigado pela colaboração!

Saudações académicas.

ANEXO 1. ESTRUTURA CURRICULAR DA LCE

Código	Disciplina	Carga Horária
1º ANO - 1º SEMESTRE		
CE01	Metodologia Científica	48
CE02	Português	64
CE10	Inglês I	32
CE18	Informática	64
CE19	Introdução às Ciências da Educação	48
EG01	História Universal	48
FL12	Introdução à Filosofia	48
CE04	Psicologia Geral	48
1º ANO - 2º SEMESTRE		
CE03	História da Educação e Pedagogia Geral	64
FL02	História da Filosofia Antiga	64
ET01	Ética Geral	48
EG09	Introdução à Estatística	64
FL09	Antropologia Sócio-Cultural	48
FL11	Antropologia Filosófica	48
FL01	Lógica	64
2º ANO - 1º SEMESTRE		
CE21	Psicologia da Educação	48
CE08	Comunicação e Relações Humanas	48
EG02	História de África	48
EG08	Direitos Humanos	32
ET02	Ética Fundamental	48
CE16	Didáctica I	64
FL03	História da Filosofia Medieval	64
CE20	Empreendedorismo	48
2º ANO - 2º SEMESTRE		
EG04	História de Moçambique	48
ET03	Ética da Pessoa	48
CE17	Didáctica II	64
FL04	História da Filosofia Moderna	48
CE05	Psicologia do Desenvolvimento	48
CE09	Filosofia da Educação	48
EG05	Legislação de Moçambique	48
FL10	Religião Tradicional Africana	48
3º ANO - 1º SEMESTRE		
CE06	Psicopedagogia de Grupo	48
CE07	Sociologia da Educação	48

FL05	História da Filosofia Contemporânea	48
ET04	Ética Social	64
FL07	Metafísica	48
EC09	Estatística Aplicada às Ciênc. Humanas e Sociais	32
FL08	Filosofia do Conhecimento	48
CE23	Estágio I	80

3º ANO - 2º SEMESTRE

ET05	Ética e Cultura	64
ET07	Deontologia Profissional	48
FL06	Filosofia Africana	48
CE22	Metodologia de Investigação em Educação	32
CE14	Planificação e Avaliação da Acção Pedagógica	48
CE12	Sistema Escolar e Educação Especial	32
CE24	Estágio II	
CE11	Relatório do Estágio	80

4º ANO - 1º SEMESTRE

EG07	A Mulher na Sociedade	32
EG06	Democracias Africanas	32
CE25	Sistema Educativo em Moç. Org. e Estrutura	32
CE29	Desenvolvimento Sócio-emocional e Técnicas de Expressão	48
ET06	Ética e Educação	32
CE36	Políticas Educativas em Moçambique	32
CE26	Teoria e Desenvolvimento do Currículo	48
CE38	Educação de Crianças com Necessidades Educativas Especiais	48

4º ANO - 2º SEMESTRE

CE37	Tese de Licenciatura	160
CE13	Metodologia da Tese	32
	Opcional (módulos)	96
	Opcional (módulos)	96

Código	Módulos Obrigatórios (4º Ano - 2º Semestre)	Hrs
--------	--	-----

CE30	Investigação-Acção e inovação em Educação	32
CE39	Contextos Sociais do Desenvolvimento Humano	32
CE28	Concepção Desenvolvimento e Gestão de Projectos	32
CE15	Tecnologias de Infor. e Comun. na Educação	48
CE31	Intervenção Comunitária em Educação	32

CE33	Supervisão Pedagógica	32
Módulos Opcionais		
Código	(4º Ano - 2º Semestre)	Hrs
CE35	Educação Familiar	32
CE27	Contextos Diferenciais do Desenv. Humano	32
CE32	Psicossociologia da Form. de Agentes Educativos	32
CE34	Psicologia dos Processos Educativos	32

ANEXO 2. ESTRUTURA CURRICULAR DA LAS

Código	Disciplina	Carga Horária
1º Ano - 1º Semestre		
FG09	Biologia e Genética Humana	48
FG04	Inglês I	32
FG12	Educação em Valores	48
FE11	Psicologia Geral	64
FG14	Arte e Cultura Moçambicana	32
FG03	Português	48
FE05	Métodos de Pesquisa Científica	48
FG07	Introdução à Filosofia	32
Carga Horária do Semestre		400
1º Ano - 2º Semestre		
FG02	Introdução à Estatística	32
FE10	Psicologia do Desenvolvimento	32
FE26	Ética Social	48
FE01	Planificação de Projectos Sociais	64
FT02	Intervenção Social	64
FT21-1	Organização e Desenvolvimento das Comunidades	48
FG01	Técnicas de Comunicação	48
FG11	Informática	32
FE02	Economia Social	32
FE27	Estágio I	120
Carga Horária do Semestre		520
2º Ano - 1º Semestre		
FT07	Ética Profissional	64
FE06	Política Social I	48
FE04	Antropologia Filosófica	48
FG15	Direitos Humanos e Cidadania	64

FE28	Pedagogia Social	48
FG13	Religião e Sociedade	32
FE29	Legislação Moçambicana	48
FG08	Inglês II	32
	Seminário: Probreza e Participação no Desenvolvimento Rural/ Perfil do Técnico de Acção Social	32/32
	Carga Horária do Semestre	448
2º Ano - 2º Semestre		
FE03	Antropologia Sócio-Cultural	48
FE12	Sociologia	48
FE30	Psicopatologia	64
FE31	Didáctica Geral	48
FG10	Ecologia e Educação Ambiental	32
FG16	Empreendedorismo	48
FT05	Linguagem dos Deficientes Audiofónicos (surdos-mudos)	48
	Seminário: Globalização	32
	Carga Horária do Semestre	386
3º Ano - 1º Semestre		
FE07	Política Social II	48
FE33	Ética e Cultura	48
FE13	Neurofisiologia e Transtornos Mentais	64
FT03	Metodologia da Intervenção Social Aplicada	48
FT01	Administração em Serviço Social	48
FT04	Pedagogia Social Aplicada	48
FE45	Estatística Aplicada	32
	Seminário: Gestão Constructiva de Conflitos	32/32
	Carga Horária do Semestre	400
3º Ano - 2º Semestre		
FE34	Estágio II e Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharel/ Metodologia da Tese para o Relatório	640
	Carga Horária do Semestre	640

4º Ano - 1º Semestre		
FE35	Adolescência: Toxicodependência e Sexualidade	48
FE21	Saúde Familiar	64
FT09	Intervenção Social na Terceira Idade	64
FT11	Deficiências Psicofísicas	48
FE36	Psicologia Social e Dinâmica de Grupos	48
FT13	Elaboração e Gestão de Projectos Sociais	48
FT15	Terapia Ocupacional	32
	Seminários: Metodologia da Tese/ Educação de Crianças com Necessidades Educativas Especiais	32/32
	Carga Horária do Semestre	416
4º Ano - 2º Semestre		
FE22	Saúde Mental	64
FT10	Intervenção Social para Educação Especial	64
FT14	Organização e Gestão de um Centro Social	32
FE20	Transtornos da Conduta e da Personalidade	48
FT12	Aspectos Evolutivos e Educativos das Deficiências Psicofísicas	64
FE37	Sistema Escolar e Educação Inclusiva	32
	Seminários: Liderança/ Exclusão Social	64
	Carga Horária do Semestre	400
	CARGA HORÁRIA DO CURSO	3610
Disciplinas Opcionais		
Código	Disciplina	Carga Horária
FE38	Liderança	32
FE39	Perfil do Educador Social	32
FE40	Pobreza e participação para o desenvolvimento rural	32
FE41	Educação de Crianças com Necessidades Educativas Especiais	32
FE42	Exclusão social	32
FE43	A Globalização	32
FE44	Intervenção no problema do HIV – SIDA	32
	Carga Horária do Semestre	224
	Disciplinas Teóricas	
	Disciplinas Teórico-Práticas	
	Disciplinas Práticas	