

**31 - 05 | 2025**

GESTÃO EDUCACIONAL E QUALIDADE DO ENSINO. O CASO DA FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO DA UNIVERSIDADE PEDAGÓGICA DE MAPUTO NO ANO DE 2020

Educational management and quality of education. The case of the faculty of economics and management of the pedagogical university of Maputo in 2020

Gestión educativa y calidad de la enseñanza. El caso de la facultad de economía y gestión de la universidad pedagógica de Maputo en 2020

Isabel da Conceição Alberto Manhique Manjate⁶² & Dulce Vânia Mosteiro Matusse Massolonga

¹ Doutoranda em Educação e Currículo, docente da Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique- isabelmanj@gmail.com

¹ Doutoranda em Gestão de Empresas, docente da Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique-dmatuisse@gmail.com

Autor para correspondência: miguelbungo1108@yahoo.com

Data de recepção: 17-01-2025

Data de aceitação: 02-03-2025

Como citar este artigo: Manjate, I.C.A.M. & Massolonga, D.V.M.M. (2025). Gestão educacional e qualidade do ensino. O caso da faculdade de economia e gestão da universidade pedagógica de maputo no ano de 2020. *ALBA – ISFIC Research and Science Journal*, 2(7), pp. 599 – 610. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/10>.

Resumo

O presente artigo procura fazer uma reflexão sobre a relação dialógica entre a gestão educacional e a qualidade de ensino durante o período pandémico do ano de 2020 na Faculdade de Economia e Gestão (FEG) da Universidade Pedagógica de Maputo (UPM). O mesmo nasceu dentro de um conjunto de desafios que assolaram as instituições de educação superior no país aquando da interrupção das actividades lectivas decorrentes da situação de calamidade pública criada pela pandemia do

Covid-19 que afectou o mundo. Entendendo que a qualidade de ensino é uma exigência presente e actual em nosso contexto, onde se assiste significativa abertura e massificação do ensino superior, a gestão educacional exige das lideranças institucionais uma atitude democrática capaz de responder sem hesitação a dimensão complexa das instituições e assim satisfazer a exigências como a participação da comunidade, condições infra-estruturais e materiais, formação e ambiente pedagógico. Como resposta a este questionamento, procurou-se

perceber da gestão de topo da FEG as principais acções e medidas que foram tomadas por esta unidade orgânica da UPM para garantir o sucesso, mesmo quando confrontados com a pandemia do Covid-19. Por um lado, a pesquisa foi elaborada com base nos métodos qualitativos e quantitativos para melhor reflectir gestão educacional e qualidade de ensino na FEG, a mesma tem como suporte metodológico o paradigma interpretativo-naturalista de carácter quanti-qualitativo que se traduziu na realização e análise de conteúdos de entrevistas, semiestruturadas, google forms, uso das plataformas whatsapp, google-meet, típica da época em que vivemos. Os resultados revelaram que mesmo em um contexto de carência e ausência de recursos, uma vez aberta a participação de todos, apesar da complexidade que rodeia os processos de gestão, sobretudo, para as instituições públicas que se governam por normas e directrizes centrais emanadas pelo governo, esta contribui de forma significativa para um ensino de qualidade.

Pavras-chave: Gestão; qualidade de ensino; pandemia do Covid-19

Abstract

This article seeks to reflect on the dialogical relationship between educational management and teaching quality during the pandemic period of 2020 at the Faculty of Economics and Management (FEG) of the Pedagogical University of Maputo (UPM). It was born out of a set of challenges that plagued higher education institutions in the country when teaching activities were interrupted as a result of the public calamity created by the Covid-19 pandemic that affected the world. Understanding that the quality of teaching is a present and current requirement in our context, where there is a significant opening up and massification of higher education, educational management requires from institutional leaders a democratic attitude capable of responding without hesitation to the complex dimension

of institutions and thus satisfying demands such as community participation, infrastructural and material conditions, training and pedagogical environment. In response to this question, we sought to understand from the FEG's top management the main actions and measures that have been taken by this organisational unit of UPM to ensure success, even when faced with the Covid-19 pandemic. On the one hand, the research was based on qualitative and quantitative methods in order to better reflect educational management and teaching quality at the FEG. Its methodological support is based on the interpretive-naturalistic paradigm of a quantitative-qualitative nature, which was translated into the carrying out and content analysis of semi-structured interviews, google forms, the use of whatsapp platforms, google-meet, typical of the times in which we live. The results revealed that even in a context of shortages and lack of resources, once participation is open to all, despite the complexity surrounding management processes, especially for public institutions that are governed by central rules and guidelines issued by the government, it makes a significant contribution to quality teaching.

Key words: Management; teaching quality; Covid-19 pandemic

Resumen

Este artículo pretende reflexionar sobre la relación dialógica entre gestión educativa y calidad de la enseñanza durante el período de pandemia de 2020 en la Facultad de Economía y Gestión (FEG) de la Universidad Pedagógica de Maputo (UPM). Nació a partir de un conjunto de desafíos que afectaron a las instituciones de enseñanza superior del país cuando las actividades de enseñanza se vieron interrumpidas como consecuencia de la calamidad pública creada por la pandemia de Covid-19 que afectó al mundo. Entendiendo que la calidad de la enseñanza es una exigencia presente y actual

en nuestro contexto, donde hay una significativa apertura y masificación de la educación superior, la gestión educativa requiere de los líderes institucionales una actitud democrática capaz de responder sin vacilaciones a la compleja dimensión de las instituciones y satisfacer así demandas como la participación de la comunidad, las condiciones infraestructurales y materiales, la formación y el ambiente pedagógico. En respuesta a esta pregunta, se buscó conocer, desde la alta dirección de la FEG, las principales acciones y medidas que han sido tomadas por esta unidad organizativa de la UPM para asegurar el éxito, incluso frente a la pandemia del Covid-19. Por un lado, la investigación se basó en métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de reflejar mejor la gestión educativa y la calidad docente en la FEG. Su soporte metodológico se basa en el paradigma interpretativo-naturalista de carácter cuantitativo-cualitativo, que se tradujo en la realización y análisis de contenido de entrevistas semi-estructuradas, formularios google, uso de plataformas whatsapp, google-meet, propias de los tiempos en que vivimos. Los resultados revelaron que incluso en un contexto de escasez y falta de recursos, una vez que la participación está abierta a todos, a pesar de la complejidad que rodea a los procesos de gestión, especialmente para las instituciones públicas que se rigen por las normas centrales y las directrices emitidas por el gobierno, hace una contribución significativa a la calidad de la enseñanza.

Palabras clave: Gestión; calidad de la enseñanza; pandemia de Covid-19

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa pretende estudar a gestão educacional e qualidade de ensino. Caso da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Pedagógica de Maputo no ano de 2020. A qualidade de ensino em Moçambique tem sido um

desafio, com questões de falta de infraestrutura adequada, falta de financiamento adequado para as instituições, a necessidade de actualização constante dos currículos para atender as demandas do mercado de trabalho em constante evolução, escassez de professores qualificados, e uma grande disparidade ente áreas urbanas e rurais.

Este artigo procura estudar elementos que contribuam para a criação da qualidade do ensino em Moçambique decorrentes de uma actividade de gestão educacional eficiente em busca de uma melhoria dos processos educativos na universidade, de modo específico na FEG-UPM. O mesmo vai cogitar uma resposta a seguinte questão: que impacto teve a pandemia do Covid-19 na gestão universitária e na qualidade do ensino fornecido pela FEG-UPM?

Partindo do facto de que a qualidade de ensino é uma exigência presente e actual em nosso contexto, onde se assiste uma cada vez mais significativa abertura e massificação do ensino superior, a gestão educacional em nosso tempo se apresenta como aquela que exige das lideranças institucionais uma atitude democrática capaz de responder sem hesitação a dimensão complexa das instituições e assim satisfazer a exigências como a participação da comunidade, condições infra-estruturais e materiais, formação e ambiente pedagógico salutar, que são pilares e garantes da qualidade. Como forma de responder a este questionamento, procuramos perceber da gestão de topo da FEG através de entrevistas e outros documentos institucionais, as principais acções e medidas que foram tomadas por esta unidade orgânica da UPM para garantir o sucesso, mesmo quando confrontados com a crise da pandemia do Covid-19.



Qualidade do ensino é um conceito bastante controverso, cuja definição ou delimitação conceitual encontra sempre limitações, pois, o mesmo em vários contextos, pode estar associado a, por exemplo, a questão dos resultados dos alunos no final de um período ou ano escolar.

Geralmente, quando nos referimos a qualidade do ensino, nos referimos ao conjunto de indicadores que apontam para o registo de melhorias ou não dentro do sistema de educativo das sociedades, ou seja, é o conjunto de elementos que permite medir entre o planificado ou o desejado com o que efectivamente acontece no terreno educativo (Poro, 2007, p. 15).

Mais ainda, no último ano de 2020, as exigências e desafios impostos pelo Covid-19 colocaram a prova a capacidade de gestão educacional nas instituições de ensino superior, mas, também, de todos os subsistemas de ensino, desde a educação pré-escolar, primária, secundária e ensino técnico-vocacional, com a publicação do Decreto Presidencial n.º.11/2020 de 30 de Março, que na alínea c do Artigo 3, afirmava a necessidade de “*suspensão das aulas em todas as escolas públicas e privadas, desde o ensino pré-escolar até o universitário*”.

É diante deste novo desafio que as instituições educativas do mundo, e de modo particular, a universidade no contexto de Moçambique teve que reinvestir e reinventar a sua gestão para colocar em andamento os planos de leccionação de aulas, socorrendo-se de outros recursos que não eram usuais para alguns cursos de graduação e outros níveis. Um exemplo emblemático desta acção de inventividade para responder aos desafios impostos pela pandemia do Covid-19 foi o conjunto de decisões tomadas pela FEG-UPM no contexto pandémico de 2020, que optou por aulas

com recurso a tecnologias de informação e comunicação, dadas através de plataformas *online* e igualmente a rotatividade da presença de estudantes nos períodos que se seguiram depois do anúncio do primeiro decreto presidencial, conforme as orientações do ministério da tutela desta área de ensino. Esta nova realidade, obrigou os docentes, mas, também, as instituições a construir estratégias de diferenciação curricular com o objectivo de enriquecer a qualidade da aprendizagem (Franke, Kazemi, Battey, 2007).

2. FUNDAMENTACAO TEORICA

Nesta secção da pesquisa é apresentado um percurso teórico para arquitectar a significação dos binómios qualidade de ensino e gestão educacional que carregam consigo uma ampla teorização, sendo, por isso, notório a ausência de um consenso em relação aos mesmos.

2.1 Qualidade do ensino

A escola ou educação contemporânea tem suscitado enormes debates e discussões inconclusivas em relação a problemática da qualidade do ensino. Este debate tem sido bastante levantado pelo mundo fora e, igualmente, bastante caloroso e relevante em contextos como o de Moçambique, um país em vias de desenvolvimento e marcado por uma falta estrutural de meios que possam assegurar um desenvolvimento das actividades educativas de forma salutar e cada vez mais aprimorada. A qualidade do ensino é hoje uma preocupação central para as organizações educativas contemporâneas, desde os legisladores, como o Estado para o caso moçambicano.

Tal como apontamos anteriormente, foi a questão da democratização do ensino

que empurrou o sector público e não só, para uma maior necessidade de se ter uma educação cada vez maior, onde a capacidade de gestão passa a assegurar um ensino de qualidade, que pode ser medido em termos de domínio de conhecimentos e habilidades, a performance ou o desempenho dos estudantes, o uso de recursos como tecnologias de informação e comunicação, o emprego de novas metodologias centradas no aluno em detrimento pedagogia tradicional, a aquisição de competências no final de cada actividade ou ano lectivo, padronização de sistemas de avaliação, entre outros aspectos (Oliveira, Araújo, 2005; MEC, 2012).

Assim, a dificuldade de se alcançar um conceito claro de qualidade de ensino reforça a tese de Paro segundo a qual a “*qualidade é considerada passível de ser medida pela quantidade de informação exibida pelos sujeitos presumivelmente educados*” (Paro, 2007, p. 20).

2.2 Gestão Educacional

O primeiro teórico a reflectir sobre as atribuições do gestor foi Fayol. Segundo Santos (2008) Fayol apontou para a gestão como acção de planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar os recursos da organização ou empresa, para que os objectivos previamente traçados sejam alcançados. As constatações de Fayol são uma realidade necessária e sempre presente no contexto das organizações. As organizações precisam de criar elementos estruturantes que as levem ao seu desenvolvimento, tal é o caso de aspectos psicológicos, como a motivação e comunicação até aspectos técnicos como a constante monitoria para o alcance dos fins desejados.

A gestão educacional é uma “*área de atuação responsável por estabelecer o direccionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo*

de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objectivo comum da qualidade de ensino e seus resultados” (Luck, 2006, p. 25).

Partindo da experiência brasileira, Xavier (1996), aponta para necessidade de as instituições educativas adoptarem uma nova perspectiva de gestão a política que priorize o desenvolvimento de padrões de gestão centrados na instituição e a implementação de sistemas de monitoria e acompanhamento sistemáticos da qualidade e do desempenho escolar.

Assim, podemos inferir com Paro (2007) que uma gestão que considera todos os elementos envolventes é propícia para a promoção de uma educação de qualidade, e conseqüentemente, para a promoção da qualidade de ensino desejada para a melhoria da sociedade.

A gestão educacional é um aliado estratégico na melhoria da qualidade do ensino, tal discutiremos nos pontos seguintes. É, por isso, que este processo evoca a necessidade de se carregar para o campo educacional elementos como abertura, democraticidade, equilíbrio e um trabalho árduo e em conjunto com vista a tomada de decisões estruturantes para a melhoria dos processos educativos dentro das instituições de ensino.

2.3 Gestão educacional e qualidade de ensino

Na contemporaneidade, o campo da educação é marcado por um amplo debate que aponta para a necessidade da criação de um conjunto de elementos ou pressupostos que orientem a todos e todas as actividades para uma cada vez maior optimização da qualidade. Este debate envolve questões estruturais, materiais e legais que envolvem a

organização de todo o processo educativo.

Gadotti (2013), aponta para o facto de a qualidade estar aliada a uma boa gestão do processo educativo. Para este autor, a escola como as universidades precisam fundamentalmente de três condições básicas: professores bem formados, como elementos chave e referência estratégica da qualidade, condições de trabalho e um projecto político pedagógico, que, no nosso entender, são elementos centrais de uma gestão educacional eficiente. Assim, a qualidade é percebida como a categoria central do novo paradigma da educação sustentável e deve ser acompanhada da quantidade, ou seja, a sua cada vez mais disponibilização e acessibilidade para a comunidade, pois, esta está ligada ao bem-estar de toda a comunidade.

A gestão educacional ou escolar, tal como no ramo empresarial, está enraizada na crença de uma confiança e abertura entre os actores do processo educativo. É dentro desta perspectiva de cooperação em vista a garantia de uma maior qualidade que Paro (2008), defende que a instituição de ensino precisa de um colaborador que busque o colectivo, despedido dos constrangimentos decorrentes do capitalismo e, que, ela seja o palco do envolvimento de todos na tomada de decisão para assegurar o alcance dos objectivos previamente estabelecidos.

É em busca de uma qualidade de ensino que Xavier (1996), partindo da análise da realidade de seu contexto, apontou para os seguintes traços como estruturantes para uma gestão escolar: forte liderança do director; clareza quanto aos objectivos; clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; clareza quanto aos meios para atingir os objectivos; forte espírito de equipa; envolvimento dos diferentes agentes educacionais; capacitação dirigida dos

profissionais da escola; planeamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola e, finalmente, foco centrado no cliente principal da escola, o aluno..

É esta preocupação que nos últimos anos tem interessado bastante o debate educativo nacional de Moçambique, desde a última década do século passado até o presente, na educação no geral, e no ensino superior de modo particular. Num passado recente as restrições colocadas pela pandemia do Covid-19 colocaram à prova a capacidade de gestão das instituições educativas em vista a manutenção da qualidade do seu ensino.

3. METODOLOGIA

Como forma de responder a questão do problema que a pesquisa levantou, o presente estudo optou por uma combinação de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa exploratória com abordagem quanti-qualitativa. O recurso a bibliografia e fontes escritas serviu para explorar publicações em relação as teorias, conceitos e outros pressupostos a serem analisados ao longo da pesquisa.

Como técnica para a recolha de dados, foi realizada por meio de um inquérito ou formulário online a um universo de 9 docentes e 122 estudantes dos diversos cursos de graduação da FEG-UPM, com recurso ao *Google forms* e uma entrevista semi-estruturada a um gestor sénior (gestor A) desta instituição e, igualmente a pesquisa documental. Segundo Zanini (2007), a utilização do formulários electrónicos oferece vantagens quando comparado ao formulário convencional (com utilização de papel), entre elas, a facilidade na busca de dados, a utilização de armazenamento físico diminuto e a distribuição fácil e rápida.

Uma vez que o enfoque da pesquisa era compreender o impacto da Covid-19 na gestão e na garantia da qualidade do ensino, o mesmo focou-se no período que compreende os dois semestres lectivos do ano de 2020 (fevereiro de 2020 à Abril de 2021), através de rastreamento de grupos focais online, observação participante, etnografia virtual e análise de documentos online foi possível enriquecer a pesquisa quanto a va.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Nos pontos anteriores nos referimos a gestão como um elemento estruturante e central para a garantia da qualidade de ensino desejada, sobretudo, em contextos de massificação da educação, enquanto um direito fundamental do ser humano, como apontado pela Declaração Universal dos Direitos Humanos no artigo 26 quando afirma que “toda pessoa tem o direito à educação” (UNESCO, 1994).

Da análise empírica dos dados colhidos através dos inquéritos e entrevista ficou patente que a pandemia do Covid-19 no ano de 2020, forçou a um conjunto de mudanças estratégicas gestão educacional onde todos viram-se forçados a encontrar nos programas curriculares e institucionais lugares para que todos os actores do processo educativo pudessem movimentar-se livremente, quer individualmente, quer como um conjunto, e se posicionarem na trajectória de ir ao encontro da qualidade de ensino desejada, tal como apontou o gestor A nos seguintes termos:.

“Devido a Pandemia não foi possível realizar as actividades de ensino usando as formas tradicionais de ensino. Desta forma recorreu-se à

plataformas digitais para a sua realização, de forma remota e/ou híbrida, sobretudo para a cadeiras teóricas, para nos adequarmos às exigências não perdermos o objectivo de cumprir com as metas de leccionação estabelecidas para o presente ano. Para a nossa surpresa, apesar das dificuldades, os resultados fora positivos e surpreendentes para todos”.

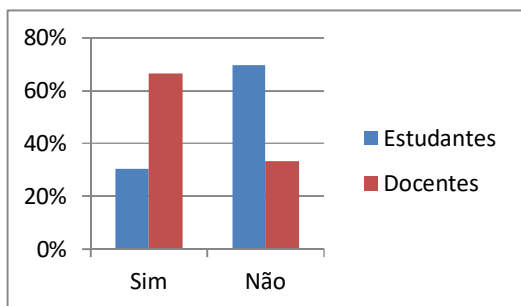
A pandemia do Covid-19 colocou ao avesso ou em questão todo o modo de fazer a actividade educacional devido a necessidade que houve de evitar ao máximo o contacto físico entre os principais actores do processo de ensino e aprendizagem.

Uma vez que a gestão educacional enquanto garante da qualidade académica é uma temática complexa, elegemos dentro do inquérito proposto aos professores e estudantes da FEG-UPM, três indicadores de qualidade propostos por Gadotti (2013), nomeadamente: a formação, condições de trabalho e o projecto político pedagógico.

a) Formação e treinamento

No que concerne a formação enquanto um indicador de qualidade, o nosso inquérito procurou compreender entre a população alvo (9 docentes e 122 estudantes) do nosso estudo se aquando das novas exigências impostas pela pandemia do Covid-19 no ano de 2020, os mesmos teriam beneficiado de uma formação ou treinamento específico para responder com serenidade ao plano educacional previsto para o mesmo ano, diante da exigência de leccionação online.

Gráfico 1: Dados referentes ao treinamento docente e de estudantes



Dos inquiridos verificamos que a FEG-UPM apesar de se ter deparado com uma contingência que impunha uma um dinamismo e a capacidade de tomar decisões assertivas e promotoras de qualidade, o treinamento constituiu uma barreira na fase inicial do processo de leccionação por intermédio de plataformas de ensino online ou à distancia. Segundo o gestor A, “*a falta de conhecimento e domínio das plataformas da Universidade, usadas no ensino a distância, foi um desafio para todos. Soubemos cair com a crise do Covid-19, mas, rapidamente conseguimos nos levantar*”.

Por isso, entendemos que a tomada de medidas estratégicas como a formação e treinamento de docentes assim como a comunidade estudantil seria uma via de conferir uma qualidade e organização de todo o processo educativo. Em termos percentuais, 69.7% dos estudantes abrangidos pelo estudo não recebeu treinamento. O mesmo sucede com 33.3% do número de docentes inquiridos que não conheceu programas de treinamento ou formação em matérias de uso de plataformas.

A falta de treinamento pode gerar a morte de um factores como motivação, um factor psíquico necessário para o bem de todos os envolvidos no processo educativo, desde docentes e estudantes, para além de gerar um clima de falta de confiança no desenvolvimento das

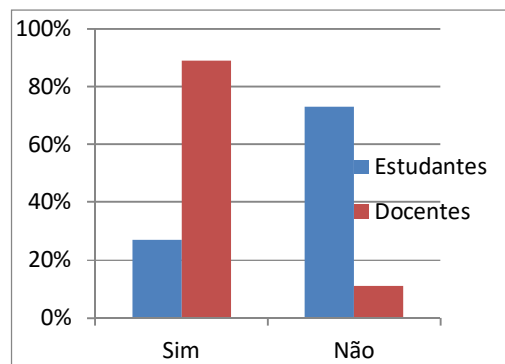
actividades profissionais e estudantil, respectivamente.

A formação contínua, a formação em TIC's, o investimento em uma internet de livre acesso para os estudantes, o domínio de novas metodologias, poderiam ter contribuído ou podem contribuir num futuro breve para uma cada vez maior dinamização do processo de ensino e aprendizagem, marcado pela vontade e desejo de participação de todos em busca de uma mais significativa qualidade.

b) Condições de trabalho para a comunidade académica

Feita a análise dos dados referentes a criação de condições trabalho, a questão da disponibilização da internet e criação de condições para a leccionação ou de suporte do estudo online foi a que paradigmaticamente captou a nossa atenção, dada a divergência entre a posição dos dois grupos envolvidos no estudo.

Gráfico 2: Dados referentes a criação de condições de trabalho para docente e de estudantes



Do total de inquiridos, cerca de 73% dos estudantes e 22.2% de docentes inquiridos entendem que a FEG-UPM não disponibilizou as condições necessárias ou recursos para a leccionação com recurso a plataformas digitais. Estes dados são alarmantes na medida em que se os estudantes são o

principal cliente da universidade ficou claro que esta não conseguiu responder com a prontidão necessária ao conjunto de constrangimentos que afectaram a população que a FEG-UPM oferece os seus serviços. Estes dados reforçam as constatações do da gestão da FEG-UPM que teria apontado para “*a falta do domínio no uso das plataformas digitais; a falta de recursos financeiros para obtenção de megas, em particular, por parte dos estudantes*” como elementos que desafiaram a todos, sobretudo, durante o fase inicial do processo de leccionação online.

Por isso, a falta de condições materiais e de infra-estruturas devem ser levados em consideração sempre que se desejar alcançar uma qualidade do ensino significativa, pois, impede que os indivíduos desenvolvam e apliquem suas habilidades devido a ausência de meios necessários.

Assim, a FEG-UPM procurou, mesmo num contexto de limitações quer do pessoal docente, mas, sobretudo, de estudantes, ligadas ao fraco domínio das plataformas digitais e carência de meios criar um ambiente onde todos pudessem participar, respondendo deste modo ao modelo de gestão educacional necessária para o nosso tempo que envolve e concebe a participação como o garante do sucesso e qualidade académica (Luck, 2001; Luck, 2008).

Urge reconhecer que apesar da pro-actividade em relação a persecução dos objectivos estabelecidos para o ano lectivo de 2020, a criação de condições para o uso pela comunidade académica de novas tecnologias necessárias para as exigências impostas pela pandemia e para o desenvolvimento das actividades educativas na contemporaneidade, a FEG-UPM deve ainda percorrer um caminho para integrar todos os actores e de forma equitativa no processo de ensino e aprendizagem.

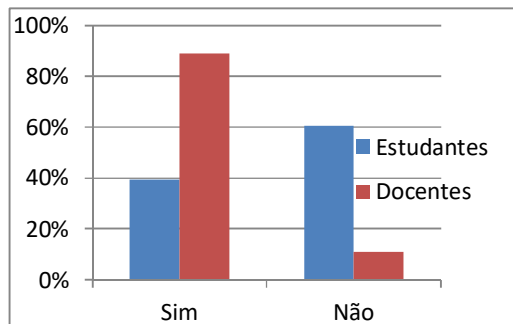
c) Plano político pedagógico

Falar do plano político pedagógico é evocar o conjunto de directrizes e programas que orientam o docente, assim como estudante em vista a alcançar a qualidade necessária através de um processo organizado. Elegemos neste ponto o desempenho final dos estudantes. Do ponto de vista dos resultados ligados a performance dos estudantes no final das actividades lectivas, cerca de 88.9% dos docentes consideram seus resultados como bons, pois, as suas metas superaram a fasquia dos 50% e 11.1% entende que o ano não foi dos melhores pelo facto de não ter superado os 50%, do desempenho total de seus estudantes.

Os estudantes apresentaram uma interpretação diferenciada em relação ao seu desempenho, pois, entende que este vai para além da nota que define a sua aprovação de classe. Cerca de 60.7% dos estudantes inquiridos entende não alcançou os resultados desejados, pois, a pandemia exigiu de si uma nova postura de fazer a universidade. Apenas 39.3% dos inquiridos entende que o ano académico de 2020 foi um grande sucesso.

Esta discrepância nos posicionamentos perante os resultados finais demonstra claramente que no plano pedagógico é urgente a FEG-UPM investir num projecto de constante monitoria para garantir que o processo do trabalho pedagógico desenvolvido pelo docente e pelo estudante não seja interpretado apenas através dos resultados, mas, que seja uma actividade que visa alavancar a qualidade de ensino. Esta deve resultar de uma nova ordem dialógica necessária, na qual o estudante é considerado como uma elemento activo e participativo em relação aos eventos que o afectam.

Gráfico 3: Dados referentes ao desempenho académico dos para docente e de estudantes



Diante de tanta instabilidade, os principais actores do processo de ensino e aprendizagem A FEG-UPM deve assumir a comunicação como uma ferramenta chave e para a melhoria da qualidade na gestão universitária. Esta nova realidade imposta pelo Covid-19, deve ajudar a instituições e o professor a construir estratégias de diferenciação curricular com o objectivo de enriquecer a qualidade da aprendizagem (Franke, Kazemi, Battey, 2007).

A realidade e dinâmicas do nosso tempo exigem que se abandone a visão teórica tradicionalista do currículo, na qual, o professor era apenas um manequim que deveria se dedicar e seguir criteriosamente o que está instituído e pré-estabelecido para ser ensinado. As IES, e, no caso concreto a FEG-UPM, devem incentivar a um ensino cada marcado por um dinamismo na gestão curricular, para que quando o docente se encontra confrontado com qualquer espécie de crise tenha uma maior capacidade de decidir sobre o que pode ou deve ser ensinado, mas também defina, de acordo com a especificidade de cada grupo de estudante ou turma a construção de uma via que permita os estudantes se desenvolverem cada vez mais e assim alcancem os resultados desejados.

No nosso entender, a pandemia obrigou as instituições educativas a irem ao encontro de novas perspectivas de gestão educacional que pudessem no meio de tanta crise fornecer padrões de qualidade centrados numa maior capacidade de decisão num nível não centralizado a fim de assegurar uma qualidade e do desempenho escolar eficientes.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa bibliográfica e a análise da situação da FE-UPM sobre análise da gestão enquanto um elemento determinante para a qualidade do ensino permitiu-nos ampliar a nossa concepção da centralidade da gestão educacional como elementos fundamentais para a melhoria e alcance de resultados e metas desejadas no processo educativo.

Assim, observamos que a gestão, mesmo em um contexto de carência e ausência de recursos, uma vez aberta a participação de todos, apesar da complexidade que rodeia os processos de gestão, sobretudo, para as instituições públicas que se governam por normas e directrizes centrais emanadas pelo governo, esta contribui de forma significativa quando é compreendida como uma ferramenta de interacção onde todos se sentem parte central na tomada de decisões que em matérias que directamente os implicam e, é determinante para construir uma visão pedagógica nova ideal para responder as exigências do tempo presente.

Deste modo, é possível afirmar que a pandemia do Covid-19 criou bases para trazer a clareza a ideia de que para se alcançar uma qualidade aceitável do ensino é preciso fazer aliança com a gestão e outros elementos como o investimento em recursos materiais e formação contínua. Mais ainda, é necessário que o Estado e as instituições públicas de educação superior façam um investimento em modelos de gestão

coerentes com as exigências da democratização dos processos e se desligue de forma estrutural do velho modelo de gestão centralizado em os principais actores do processo educativo são vistos como simples reprodutores de decisões que sequer se identificam com elas.

Estamos conscientes de que este estudo é incipiente em relação a problemática de gestão e qualidade do ensino em tempos de pandemia no contexto do ensino superior em Moçambique. Mas, entendemos que há uma necessidade da FEG-UPM se percorrer um caminho até ao alcance da qualidade almejada de através de criação de um ambiente onde todos se sentem parte do processo de tomada de decisões, onde todos se sentem estimulados e motivados a participar no processo de melhoria do ambiente universitário como um todo.

Referências bibliográficas

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. Maputo: Escolar Editora, 2004

DECRETO PRESIDENCIAL nº.11/2020, de 30 de Março. Maputo: Imprensa Nacional, 2020.

FRANK, M. L., KAZEMI, E.; BATTEY, D. *Mathematics teaching and classroom practice*. In F. K. Lester (Ed.) *Second handbook of research on mathematics teaching and learning* (Vol. I, pp. 225-256). Charlotte, NC: Information Age, 2007.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D.; HOZLMANN, L. (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GADOTTI, M. Qualidade na educação: uma nova abordagem. In: Congresso De Educação Básica: Qualidade Na Aprendizagem. Florianópolis: 2013.

LEI no. 27/2009, de 29 de Setembro. Regula a Actividade de Ensino Superior e Aplica-se a Todas as Instituições de Ensino Superior. Maputo: Imprensa Nacional, 2009.

LUCK, H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2006.

LUCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUCK, H. et al. *A Escola Participativa: O trabalho do gestor escolar*. R. Janeiro, 2001

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA DE MOÇAMBIQUE. *Plano estratégico de educação 2012-2016*. Maputo: MEC, 2012.

NUNES, C. C. e PONTE, J. P. *A avaliação como regulação do processo de ensino aprendizagem da Matemática dos alunos do 3.º ciclo do ensino básico*. In *Actas do SIEM XVI* (pp. 103-123). Lisboa: APM., 2005.

OLIVEIRA, R. P.; ARAUJO, G. C. *Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação*. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-23, abr. 2005.

SANTOS, A. J. *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

UNESCO. *Declaração de Salamanca: Sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais*. Salamanca: UNESCO, 1994.

XAVIER, A. C. R. *A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua*



implantação. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996.

ZANINI, M. *Formulário eletrônicos*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2007.

Manjate, I. C. A. M. & Massolonga, D. V. M. M. (2025). *Gestão educacional e qualidade do ensino. O caso da faculdade de economia e gestão da universidade pedagógica de maputo no ano de 2020.*