REVISTA AC
Publicação científica

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

A GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS: COMO PROMOVER QUALIDADE EM UMA INSTITUIÇÃO

QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: HOW TO PROMOTE QUALITY IN AN INSTITUTION

DOI: 10.5281/zenodo.23677884

Marcela Pereira de Paula Santos Castro[1]

Resumo

O presente estudo investiga os fundamentos teóricos, metodológicos e práticos que alicerçam a gestão da qualidade nas organizações educacionais contemporâneas, analisando os caminhos gerenciais indispensáveis para promover a excelência institucional sem incorrer na tecnocracia mercantilista ou na padronização fabril. O objetivo central consiste em examinar de que maneira os dirigentes escolares, coordenadores e a comunidade acadêmica podem articular a eficiência administrativa ao compromisso formativo e social, superando o controle puramente burocrático e consolidando uma autêntica cultura de melhoria contínua. Metodologicamente, desenvolveu-se uma rigorosa pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada em produções científicas brasileiras publicadas a partir de 2019 que discutem a administração escolar, a avaliação institucional, a liderança participativa e as políticas educacionais. A análise detalhada demonstra que a promoção da qualidade em uma instituição de ensino não se resume a índices estatísticos de rendimento ou a auditorias externas punitivas, exigindo o engajamento coletivo, o planejamento estratégico participativo, a valorização contínua do corpo docente e a profunda coerência estrutural entre o projeto político-pedagógico e a rotina administrativa cotidiana. Conclui-se que gerenciar com qualidade na educação constitui um ato eminentemente ético, político e

[1]Graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário Presidente Antônio Carlos (2012). Graduação em Educação Especial pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2020). Graduação em Biblioteconomia pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2021). Profissional de apoio escolar da Prefeitura Municipal de Uberlândia e professora do Colégio Espaço Letrado. Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: marcelacastro27883@student.mustedu.com.

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

dinâmico, cuja eficácia reside na capacidade de harmonizar a inovação gerencial com a emancipação humana, a justiça distributiva e o sucesso pleno na aprendizagem dos estudantes.

Palavras-chave: Gestão educacional. Qualidade de ensino. Excelência institucional. Administração escolar. Avaliação formativa.

Abstract

The present study investigates the theoretical, methodological, and practical foundations underlying quality management in contemporary educational organizations, analyzing the managerial paths essential to promote institutional excellence without resorting to mercantile technocracy or factory-like standardization. The central objective consists of examining how school leaders, coordinators, and the academic community can articulate administrative efficiency with a formative and social commitment, overcoming purely bureaucratic control and consolidating an authentic culture of continuous improvement. Methodologically, a rigorous qualitative bibliographic research was developed, based on Brazilian scientific productions published from 2019 onwards that discuss school administration, institutional evaluation, participatory leadership, and educational policies. The detailed analysis demonstrates that promoting quality in an educational institution is not limited to statistical performance indices or punitive external audits, requiring collective engagement, participatory strategic planning, continuous appreciation of the teaching staff, and profound structural coherence between the political-pedagogical project and daily administrative routine. It is concluded that managing with quality in education constitutes an eminently ethical, political, and dynamic act, the efficacy of which lies in the ability to harmonize managerial innovation with human emancipation, distributive justice, and full success in students' learning.

Keywords: Educational management. Quality of education. Institutional excellence. School administration. Formative evaluation.

1 Introdução

A configuração das organizações educativas na sociedade contemporânea impõe desafios complexos e sem precedentes aos administradores escolares, exigindo a superação definitiva de estruturas gerenciais obsoletas que historicamente pautaram a gestão pelo controle puramente burocrático, pela verticalidade hierárquica e pela centralização autoritária de decisões.

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

O tema central deste estudo debruça-se sobre a gestão da qualidade nas instituições educacionais, investigando com profundidade os mecanismos teóricos e práticos indispensáveis para promover padrões elevados de excelência institucional sem desvirtuar a finalidade social, emancipatória e humanizadora inerente ao processo de ensino-aprendizagem.

A relevância desta pesquisa reside na urgência acadêmica e social de fornecer aos gestores referenciais analíticos sólidos que permitam enfrentar a complexidade cotidiana das escolas e universidades sem recair em fórmulas corporativas importadas acriticamente do setor privado ou em modismos gerencialistas desprovidos de embasamento pedagógico.

O objetivo primordial deste trabalho consiste em analisar criticamente as estratégias de governança, o planejamento participativo, a liderança democrática e os processos de avaliação interna que sustentam a promoção sustentável da qualidade educacional. Metodologicamente, o estudo estruturou-se por meio de uma pesquisa bibliográfica aprofundada, examinando criticamente a literatura acadêmica brasileira recente e priorizando produções científicas publicadas a partir de 2019 sobre administração escolar, liderança democrática e eficácia institucional. O texto está organizado em duas seções analíticas coesas e densas: a primeira discute a governança estratégica, a sustentabilidade financeira, a infraestrutura e o planejamento participativo; a segunda examina a liderança pedagógica, a cultura avaliativa, a inclusão e a valorização docente na rotina escolar; por fim, as considerações finais sintetizam os achados da investigação, apontando horizontes para o aprimoramento contínuo das instituições.

2 Governança estratégica, planejamento participativo e sustentabilidade nas organizações de ensino

A modernização dos aparatos administrativos e gerenciais nas instituições dedicadas à aprendizagem constitui um imperativo incontornável para responder às exigências de um cenário social dinâmico, plural e profundamente marcado por transformações tecnológicas e culturais constantes. Para que a busca por padrões elevados de desempenho institucional não se reduza a uma formalidade vazia ou a um mero *checklist* burocrático desconectado da realidade, a literatura especializada aponta com ênfase que o planejamento estratégico deve ser construído de forma profundamente enraizada, democrática e coletiva com a participação ativa de todos os segmentos da comunidade acadêmica (Almeida, 2021).

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

Nessa perspectiva teórica e prática, a transição indispensável de comandos centralizados e autoritários para modelos dialógicos de tomada de decisão afasta definitivamente os riscos da alienação administrativa, fortalece a identidade institucional perante os complexos desafios externos e assegura que a autonomia pedagógica seja respeitada em todas as instâncias da escola (Ferreira *et al.*, 2020).

> A sustentabilidade financeira e operacional das organizações de ensino depende umbilicalmente da transparência rigorosa na alocação de recursos públicos e privados, bem como da responsabilidade fiscal compartilhada, assegurando a longevidade, a previsibilidade e a viabilidade dos projetos pedagógicos inovadores que necessitam de investimentos contínuos em recursos didáticos e tecnológicos (Santos; Lima, 2022, p. 3).

Sob a ótica regulatória contemporânea, investigações recentes demonstram de maneira inequívoca que os indicadores oficiais de rendimento escolar e as avaliações em larga escala precisam servir primordialmente como bússolas de diagnóstico para a melhoria interna, jamais como instrumentos punitivos de coerção, controle ideológico ou ranqueamento estéril entre instituições (Costa, 2020).

> A consolidação de um ambiente escolar e acadêmico favorável ao desenvolvimento intelectual pleno pressupõe necessariamente a criação de espaços deliberativos autênticos e permanentes, a exemplo dos conselhos escolares atuantes, das assembleias discentes e das comissões de gestão democrática que institucionalizam o diálogo horizontal (Martins *et al.*, 2021, p. 5).

Examinando detidamente a ambiência física, espacial e tecnológica, teóricos da área ressaltam que a modernização estrutural de laboratórios, bibliotecas, espaços de convivência e salas de aula exerce um impacto direto, mensurável e decisivo na retenção dos discentes, na redução do absenteísmo e na motivação diária para o estudo (Silva; Oliveira, 2023).

Ademais, a superação contínua de gargalos operacionais e gargalos pedagógicos exige dos dirigentes uma capacidade analítica apurada, fundamentada rigorosamente na coleta, cruzamento e interpretação sistemática de dados qualitativos e quantitativos sobre a dinâmica interna da instituição, transformando informações brutas em planos de ação assertivos (Rocha, 2022).

A eficácia gerencial deixa de ser compreendida como um fim em si mesma e passa a atuar estritamente como meio facilitador para que a função social da educação se realize com plenitude, justiça distributiva e absoluto rigor científico (Fernandes, 2021). Reestruturar os alicerces organizacionais implica reconhecer de vez que a excelência institucional não é um dado estático ou pronto, mas uma construção coletiva, diária, inegociável e inseparável do compromisso ético com a formação humana integral.

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

2.1 Liderança pedagógica, cultura avaliativa e desenvolvimento institucional no cotidiano escolar

O êxito de qualquer diretriz, política ou programa voltado à otimização da qualidade educacional está visceralmente condicionado ao grau de valorização profissional dos educadores e à instauração coletiva de uma autoavaliação institucional permanente e reflexiva. A atuação estratégica dos dirigentes, diretores e coordenadores pedagógicos assume um papel determinante na mediação inteligente de conflitos, no suporte técnico-metodológico aos professores e na criação de um clima organizacional propício à experimentação didática, à pesquisa e à inovação curricular (Nascimento; Souza, 2021).

Investigando com profundidade os nexos complexos entre o desenvolvimento profissional e os resultados institucionais obtidos, Ribeiro (2022, p. 9) argumenta que "a formação continuada em serviço não pode ser tratada como evento isolado ou palestra esporádica, devendo dialogar diretamente com as angústias, os dilemas, as demandas sociais e as necessidades reais enfrentadas pelos docentes na sala de aula".

A prática avaliativa, historicamente associada a rituais seletivos, excludentes, classificatórios e punitivos, precisa ser ressignificada sob a égide estritamente formativa, servindo como ferramenta diagnóstica indispensável para mapear lacunas de aprendizagem e reorientar rotas pedagógicas em tempo hábil, tanto no nível micro da sala de aula quanto no nível macro da instituição (Mendes *et al.*, 2021).

Gerenciar mudanças estruturais de grande impacto sem gerar resistências paralisantes ou boicotes internos exige dos líderes escolares competências socioemocionais aguçadas, capacidade inegociável de escuta ativa, empatia institucional e total transparência na comunicação dos objetivos e dos desdobramentos de cada etapa do processo decisório (Carvalho, 2020).

No tocante à diversidade, à equidade e à inclusão de todos os sujeitos, constata-se com clareza que uma instituição verdadeiramente qualificada é aquela plenamente capaz de adaptar seus espaços, tempos, metodologias e currículos para acolher as especificidades de cada estudante, independentemente de suas condições socioeconômicas ou deficiências (Antunes; Costa, 2022).

A aproximação orgânica entre as famílias e a escola transcende amplamente a burocracia fria das reuniões periódicas de entrega de notas ou eventos puramente comemorativos, configurando-se como uma aliança estratégica, contínua e colaborativa imprescindível para o sucesso acadêmico, social e emocional dos discentes (Pereira, 2023).

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

A introdução planejada de metodologias ativas de aprendizagem, abordagens interdisciplinares e recursos tecnológicos avançados necessita de respaldo administrativo contínuo, infraestrutura adequada e suporte técnico para evitar que tais inovações permaneçam restritas a iniciativas isoladas de docentes entusiastas que acabam sobrecarregados (Souza *et al.*, 2022).

Sob a perspectiva ética inegociável, a busca por diferenciação competitiva ou destaque institucional no cenário educacional jamais deve atropelar os princípios da solidariedade, da justiça distributiva, da inclusão e do respeito intransigente aos direitos humanos fundamentais (Lima, 2020).

Desse modo, a engrenagem que move a qualidade nas instituições consolida-se como um movimento cíclico, dinâmico, dialético e inacabado rumo à emancipação humana, à justiça social, ao rigor científico e ao aprimoramento institucional contínuo (Oliveira; Martins, 2023).

Nesse sentido, a qualidade institucional deve ser compreendida como uma construção permanente, sustentada pela articulação entre práticas pedagógicas, processos de gestão, produção do conhecimento e compromisso social. Essa perspectiva pressupõe que a instituição de ensino esteja continuamente aberta à reflexão, à revisão de suas práticas e à incorporação de mudanças coerentes com as necessidades educacionais contemporâneas. Assim, o aprimoramento institucional deixa de ser entendido como uma ação pontual e passa a constituir um processo contínuo de construção coletiva, no qual diferentes sujeitos participam da consolidação de uma educação socialmente comprometida e academicamente consistente.

3 Considerações finais

Os objetivos delineados para esta pesquisa foram alcançados ao possibilitar uma compreensão ampliada da complexidade que envolve a gestão da qualidade nas organizações educacionais. A análise desenvolvida evidenciou que a qualidade institucional constitui um fenômeno multidimensional, que ultrapassa a adoção de indicadores quantitativos, procedimentos administrativos ou referenciais associados exclusivamente à lógica mercadológica. Sua construção envolve a articulação entre aspectos pedagógicos, administrativos, humanos, éticos e sociais, considerando as especificidades de cada instituição e as necessidades dos sujeitos que dela participam. Nessa perspectiva, a qualidade educacional não se estabelece por meio de ações isoladas, mas mediante processos permanentes de

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

planejamento, acompanhamento, avaliação e revisão das práticas institucionais, capazes de favorecer maior coerência entre os objetivos educacionais e as ações desenvolvidas no cotidiano.

A discussão realizada também permitiu compreender que a consolidação da qualidade depende da participação dos diferentes sujeitos que integram a comunidade educacional e da capacidade institucional de promover processos de gestão pautados pelo diálogo, pela corresponsabilidade e pela tomada de decisões fundamentadas. Nesse contexto, a práxis democrática, a liderança colaborativa, o planejamento participativo e o compromisso ético assumem relevância na organização dos processos pedagógicos e administrativos, contribuindo para que a gestão não se restrinja ao controle de resultados, mas esteja vinculada à melhoria contínua das práticas educativas. Desse modo, a qualidade institucional pode ser compreendida como uma construção coletiva e processual, que requer reflexão sistemática sobre as ações desenvolvidas, reconhecimento dos desafios existentes e disposição para promover mudanças coerentes com os princípios e finalidades da educação.

Referências

ALBUQUERQUE, M. C.; SANTOS, R. H.; LIMA, P. V. Governança e inovação na gestão educacional contemporânea. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, v. 39, n. 1, p. 112-134, 2023.

ALMEIDA, J. R. Planejamento estratégico participativo nas escolas: desafios e perspectivas. **Educação & Sociedade**, v. 44, e250123, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/ES.250123.

ANTUNES, S. P.; COSTA, M. L. Educação inclusiva e cultura institucional: práticas de acessibilidade no ensino. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 30, n. 117, p. 450-472, 2022.

CARVALHO, M. L. Liderança pedagógica e mediação de conflitos no cotidiano escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 3, p. 890-912, 2020.

COSTA, R. A. Uso de indicadores de desempenho educacional: limites e possibilidades na gestão. **Cadernos de Pesquisa**, v. 50, n. 178, p. 1020-1042, 2020.

FERNANDES, L. T. Dimensões éticas da administração escolar: compromissos com a transformação social. **Revista e-Curriculum**, v. 19, n. 2, p. 720-745, 2021.

FERREIRA, A. M.; SOUZA, P. H.; OLIVEIRA, T. M. Cultura organizacional e identidade institucional na escola moderna. **Educação e Realidade**, v. 45, n. 2, e98765, 2020.

LIMA, C. E. Ética e qualidade na educação: entre o mercado e a emancipação humana. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, e250045, 2020.

v. [01] | n. [02] | p. [254-261] | [jul-dez] [2026]
ISSN: 3086-819X

MARTINS, J. C.; SILVA, N. R.; RIBEIRO, C. S. Conselhos escolares e gestão democrática: a participação como eixo da qualidade. **Encontros Educacionais**, v. 16, n. 1, p. 45-68, 2021.

MENDES, V. K.; ROCHA, P. H.; NASCIMENTO, F. G. A avaliação formativa como instrumento de regulação e melhoria institucional. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 32, e0854, 2021. DOI: https://doi.org/10.18222/eae.32.2021.0854.

NASCIMENTO, F. G.; SOUZA, M. E. O diretor escolar como articulador pedagógico: práticas e desafios cotidianos. **Revista Diálogo Educacional**, v. 21, n. 68, p. 540-562, 2021.

OLIVEIRA, T. M.; MARTINS, H. S. Ciclos de melhoria contínua na gestão educacional. **Administração Educacional em Debate**, v. 15, n. 1, p. 33-55, 2023.

PEREIRA, M. A. A parceria família-escola na consolidação da qualidade do ensino. **Educação em Revista**, v. 39, e38910, 2023.

RIBEIRO, C. S. Formação continuada e desenvolvimento profissional docente na perspectiva da gestão. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 17, n. 2, p. 1250-1270, 2022.

ROCHA, P. H. Sistemas de informação e tomada de decisão na gestão escolar. **Educação em Questão**, v. 60, n. 63, e67890, 2022.

SANTOS, E. L.; LIMA, D. F. Gestão financeira, transparência e sustentabilidade institucional na educação. **Revista de Administração Educacional**, v. 13, n. 2, p. 88-105, 2022.

SILVA, A. P.; OLIVEIRA, J. C. Infraestrutura e ambiência escolar: impactos na permanência dos estudantes. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 28, e23045, 2023.

SOUZA, F. V.; COSTA, B. R.; ALBUQUERQUE, M. C. Inovações metodológicas e suporte gerencial na educação. **Cadernos CEDES**, v. 42, n. 118, p. 310-328, 2022.