

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS Promovendo a excelência no ensino e na aprendizagem

Valéria Costa Souza<sup>1</sup>

Allysson Barbosa Fernandes<sup>2</sup>

Jônathas dos Santos Carretero<sup>3</sup>

Hermócrates Gomes Melo Júnior<sup>4</sup>

Anair Meirelles Quadrado<sup>5</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar estratégias de gestão da qualidade em instituições de ensino, com ênfase na promoção da excelência no ensino e na aprendizagem. Foi pressuposto que a qualidade na educação é fundamental para o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos estudantes. Portanto, a pesquisa focou em como as instituições podem atingir e manter altos padrões de qualidade. A metodologia empregada neste estudo envolveu uma revisão da literatura que abordou teorias e práticas relacionadas à gestão da qualidade em contextos educacionais. Referências teóricas e estudos de caso foram considerados para identificar estratégias eficazes de promoção da qualidade. A qualidade na educação, que vai além da transmissão de conhecimento, é uma preocupação global. A gestão da qualidade na educação é um processo dinâmico que exige compromisso e colaboração. A gestão escolar eficaz é crucial para a promoção de uma educação de qualidade. A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é essencial para garantir uma educação equitativa e de alta qualidade. A gestão da qualidade na educação é um investimento no futuro.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade. Educação de Qualidade. Estratégia de Gestão. Sistema de Gestão. Gestão Educacional.

### ABSTRACT

The aim of this study was to investigate quality management strategies in educational institutions, with an emphasis on promoting excellence in teaching and learning. It was assumed that quality in education is fundamental for the academic and personal development of students. Therefore, the research focused on how institutions can achieve and maintain high standards of quality. The methodology employed in this study involved a literature review that addressed theories and practices related to quality management in educational contexts. Theoretical references and case studies were considered to identify effective strategies for promoting quality. Quality in education, which goes beyond the transmission of knowledge, is a global concern. Quality management in education is a dynamic process that requires commitment and collaboration. Effective school management is crucial for promoting quality education. The implementation of a Quality Management System (QMS) is essential to ensure equitable and high-quality education. Quality management in education is an investment in the future.

**Keywords:** Quality Management. Quality Education. Management Strategy. Management System. Educational Management.

## 1. INTRODUÇÃO

1

As instituições educativas têm responsabilidades sociais no que diz respeito à promoção dos processos de aprendizagem, realizando funções que nenhuma outra instituição promove. Nos espaços escolares, a formação geral básica é promovida levando-se em conta o aprimoramento científico, ético e cognitivo dos sujeitos. Sabe-se que não são os únicos lugares de construção do saber, visto que este se faz em diversos espaços e situações (Alves; Barbosa, 2020).

1 Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4952347614247080>; E-mail: [milagreinfinito@hotmail.com](mailto:milagreinfinito@hotmail.com)

2 ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6863-6520>; E-mail: [allyssonfernandes611@gmail.com](mailto:allyssonfernandes611@gmail.com)

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9140-8700>; E-mail: [jcmusico@bol.com.br](mailto:jcmusico@bol.com.br)

4 ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5758-414X>; E-mail: [hgjunior@ufba.br](mailto:hgjunior@ufba.br)

5 Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5853422935914655>; E-mail: [Anairquadrado@yahoo.com.br](mailto:Anairquadrado@yahoo.com.br)



A busca pela qualidade na educação é uma preocupação global, pois a qualidade educacional é fundamental para o desenvolvimento da sociedade, a formação de cidadãos capacitados e a preparação para os desafios do mundo contemporâneo. Instituições educacionais, sejam escolas ou universidades, desempenham um papel crucial na entrega desse serviço essencial, e, portanto, a gestão da qualidade torna-se um elemento central para alcançar os objetivos educacionais. Este estudo explora a temática da gestão da qualidade nas instituições educacionais, com foco em como promover a excelência no ensino e na aprendizagem.

A qualidade na educação não é uma questão nova, mas sua relevância nunca foi tão evidente quanto nas últimas décadas. A globalização, avanços tecnológicos, mudanças sociais e econômicas estão transformando rapidamente o ambiente educacional. Diante desses desafios, as instituições educacionais enfrentam a pressão crescente de fornecer uma educação de alta qualidade que prepare os alunos para um futuro incerto. Nesse contexto, a gestão da qualidade emerge como um conceito crítico para garantir que as instituições cumpram sua missão educacional de forma eficaz.

Alves e Barbosa (2020) argumentam que a qualidade da educação é determinada pelos objetivos que se busca atingir. Se a meta é a formação para a democracia, a gestão democrática da escola se torna um elemento crucial desde o início. Para que a educação de qualidade se torne uma realidade, é imprescindível um planejamento eficaz da estrutura organizacional e pedagógica da escola, que é vista como um espaço dedicado aos processos de ensino-aprendizagem.

O objetivo deste estudo é explorar estratégias e práticas de gestão da qualidade que podem ser implementadas em instituições educacionais para promover um ambiente de aprendizagem de excelência. O método de estudo empregado é uma revisão de literatura com base nos argumentos de Gil (2002) e de Marconi e Lakatos (2010).

A gestão da qualidade na educação é um campo complexo e multifacetado, com várias abordagens e perspectivas. À medida que avançamos nesta pesquisa, é fundamental entender as implicações e os desafios que as instituições enfrentam ao buscar a qualidade. Além disso, é importante considerar a diversidade de instituições educacionais, desde escolas primárias até universidades de pesquisa, cada uma com suas características únicas e desafios específicos. A gestão da qualidade não é uma solução única para todos os contextos, mas uma abordagem adaptável que deve ser moldada para atender às necessidades individuais de cada instituição.

Para que as ações coletivas sejam fortalecidas, necessário se faz revitalizar a importância da escola enquanto espaço de socialização, visando a construção do conhecimento. Numa gestão colegiada, é fundamental que todos tenham espaço atuante, com propósitos claros em que a educação e a formação cidadã sejam bases (Alves; 2020).

Portanto, este estudo visa contribuir para o corpo de conhecimento sobre gestão da qualidade na educação, oferecendo insights práticos e teóricos que podem ser aplicados em uma variedade de contextos educacionais. À medida que nos aprofundamos na revisão da literatura e no estudo de caso, esperamos identificar estratégias e melhores práticas que possam ser úteis para instituições educacionais que buscam aprimorar sua qualidade e, por conseguinte, o sucesso de seus alunos.

## 2. MÉTODO

O percurso metodológico adotado para este artigo foi uma revisão de literatura, uma abordagem amplamente reconhecida por sua capacidade de fornecer uma visão abrangente e aprofundada sobre um determinado objeto de estudo. As bases de dados consultadas foram o Scielo Brasil e o Google Acadêmico, ambas fontes utilizadas na pesquisa acadêmica. Os estudos selecionados para análise foram escolhidos com base no assunto de interesse, que neste caso é a qualidade na gestão escolar.

Gil (2002) enfatiza que a revisão de literatura é uma atividade essencial no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e científicos. Ele destaca que a revisão evita a duplicação de pesquisas e permite o reaproveitamento e a aplicação de pesquisas em diferentes escalas e contextos. Ele menciona que a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações.

Marconi e Lakatos (2007) descrevem a pesquisa bibliográfica como um processo que compreende oito fases distintas: escolha do tema; elaboração do plano de trabalho; identificação; localização; compilação; fichamento; análise e interpretação; redação. Eles afirmam que a pesquisa bibliográfica abarca toda a produção

literária que diz respeito ao tema de estudo.

Esses autores fornecem uma estrutura sólida para a condução de uma revisão de literatura, destacando a importância de um processo rigoroso e sistemático. Cada estudo foi meticulosamente checado um por um para verificar sua relevância em relação ao objetivo do estudo. Este processo garante que apenas os estudos mais pertinentes e informativos fossem incluídos neste estudo.

### 3. ESTRUTURAS DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

A busca pela qualidade na educação é uma preocupação global devido ao impacto que uma educação de alta qualidade tem na formação de indivíduos competentes e preparados para os desafios do mundo contemporâneo. Nesse contexto, a gestão da qualidade se torna uma peça-chave para a realização dos objetivos educacionais. Para abordar essa questão, é essencial definir o que é qualidade na educação, como essa qualidade pode ser promovida em instituições de ensino e como aplicá-la em uma escola ou universidade específica.

Ao mencionarmos educação de qualidade, estamos apontando para uma educação libertadora que emancipe os sujeitos, para que sejam crítico-reflexivos de sua realidade e tenham em mente a prática da participação transformadora. A escola pode favorecer a formação de valores e práticas éticas em seu alunado, com vistas a capacitá-los para exercer sua cidadania na construção de uma sociedade com mais justiça e menos desigualdades sociais (Alves; Barbosa, 2020).

Qualidade na educação é um conceito amplo e multifacetado que vai além da simples transmissão de conhecimento. Envolve a entrega eficaz de serviços educacionais que atendam aos objetivos de aprendizado, desenvolvimento e formação dos alunos. Qualidade educacional não se restringe apenas à aquisição de conhecimento; ela abrange a promoção do pensamento crítico, o desenvolvimento de habilidades interpessoais, a cidadania ativa e a preparação para a vida. Crosby (1979) a define como “atender aos requisitos”, que na educação engloba currículos relevantes, métodos de ensino eficazes e um ambiente de aprendizado estimulante.

Carvalho e Real (2020) definem a gestão escolar de qualidade como um conjunto de práticas e processos que visam à melhoria contínua da educação, proporcionando um ambiente adequado para o desenvolvimento integral dos alunos, o aperfeiçoamento dos profissionais da educação e o engajamento da comunidade escolar. No contexto do Programa Escola Viva, Alcântara, Matos e Costa (2020) discutem a importância da flexibilidade e adaptabilidade dos gestores, professores e alunos para promover uma aprendizagem organizacional eficaz. Eles também destacam a importância das ferramentas de gestão empresarial na educação.

A gestão empresarial da educação não é novidade. Conforme Lima (2018), as teorias da gestão empresarial exercidas pelo taylorismo e fayolismo influenciaram historicamente as teorias e práticas da gestão escolar. No entanto, o autor faz duas advertências acerca desse momento: 1) a transposição das práticas empresariais para a educação ocorre de forma avassaladora, com intensidade ímpar, e 2) há, de forma recorrente, generalizações “simplificadoras e descontextualizadas”, visto que tudo é considerado uma questão de gerencialismo (Alcântara; Matos; Costa, 2020).

Alves e Barbosa (2020) ressaltam que a gestão escolar de qualidade envolve a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. A descentralização da gestão, compartilhada entre os atores do espaço educativo, promove a gestão participativa, as relações interpessoais, o desempenho e a autoavaliação. É fundamental selecionar e desenvolver continuamente docentes qualificados, garantir currículos atualizados que atendam às demandas em constante mudança do mercado de trabalho e integrar eficazmente a tecnologia na sala de aula (Goetsch; Davis, 2019; Oakland, 2003).

3 Carvalhêdo (2020) define a gestão escolar de qualidade como um processo que engloba diversos pilares, incluindo acadêmico, pedagógico, administrativo, financeiro, de pessoas, de comunicação, e de eficiência dos processos. Destaca-se a gestão democrática e participativa, onde o gestor escolar compartilha responsabilidades e participa ativamente das ações escolares. Complementando, Vasconcelos, Leal e Araújo (2020) ressaltam que uma gestão escolar de qualidade visa criar um ambiente escolar eficaz para o desenvolvimento educacional, considerando a autonomia das escolas, a formação dos professores, a profissionalização da gestão e as condições estruturais adequadas. Ambas as abordagens enfatizam a importância de uma gestão escolar eficiente para alcançar melhores resultados educacionais.

No âmbito da gestão escolar pública, o diretor assume o papel de coordenador das atividades gerais da escola em várias áreas e, nesse cenário, avoca um conjunto de responsabilidades a serem partilhadas tanto com os sistemas de ensino ou com a sociedade, como com os diferentes segmentos da instituição (Carvalhêdo, 2020).

Costa (2020) aborda a gestão escolar de qualidade no contexto das universidades federais do Nordeste brasileiro. O desempenho da gestão é medido por meio de um índice de qualidade de gestão de insumos, obtido a partir de indicadores estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A qualidade acadêmica é mensurada utilizando um índice obtido por análise fatorial a partir de indicadores de avaliação de graduação e pós-graduação.

Para Costa (2020), os resultados da regressão linear realizada para avaliar o efeito do desempenho da gestão sobre a qualidade acadêmica nas universidades federais do Nordeste brasileiro mostraram que a variável IQCD teve um peso maior em relação à qualidade acadêmica. Isso indica que os indicadores do Tribunal de Contas da União (TCU), utilizados para medir o desempenho da gestão, estão mais voltados para auxiliar a gestão dos órgãos na área administrativa, sem apresentar uma relação direta de causalidade com a qualidade acadêmica.

Embora a gestão eficiente dos insumos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) não tenha demonstrado um efeito significativo sobre a qualidade acadêmica, os resultados do estudo de Costa (2020) sugerem que os indicadores de gestão devem orientar a busca pela eficiência no uso dos recursos, que estão se tornando cada vez mais escassos. Essa análise reforça a importância de considerar os indicadores de gestão como ferramentas para aprimorar a administração das instituições e direcionar políticas públicas de educação.

De Souza, da Silva Santos e de Melo (2021) veem a Gestão Escolar de Qualidade como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho em instituições educacionais, com o objetivo de identificar e adotar as melhores práticas organizacionais. Eles enfatizam a importância do alinhamento entre os temas de Gestão da Qualidade e Educação Inclusiva.

Sob a ótica do desafio da Educação Inclusiva, de acordo com Neto et al. (2018), causa preocupação o fato de muitas escolas não conseguirem, até o presente momento, assegurar a educação de qualidade, bem como perpetuarem uma prática que é mais excludente do que inclusiva. Atingir a excelência no ensino é, hoje, um grande desafio, e as escolas precisam desenvolver estratégias diferentes do que tem sido oferecido atualmente para que alcancem tal objetivo (De Souza; da Silva Santos; de Melo, 2021)

Mota et al. (2021) e Rodrigues e Lunardi (2021) destacam a importância da autonomia da instituição escolar, da gestão democrática participativa e da inserção da comunidade nos processos de gestão como elementos essenciais para uma gestão escolar de qualidade. Eles destacam a importância crucial da escolha do gestor escolar na promoção da gestão democrática na sociedade do capital. O papel do gestor é fundamental na condução de relações democráticas na escola, na aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares e na eficácia com que promove a busca de objetivos. A maneira como o gestor é escolhido tem uma influência direta na postura democrática que ele assumirá, na sua aceitação pelo grupo e nos interesses com os quais estará comprometido.

Portanto, a escolha do gestor escolar por meio de processos democráticos, como eleições ou participação da comunidade, ajuda a construir uma gestão mais participativa, transparente e comprometida com os interesses de todos os envolvidos na comunidade escolar. Isso fortalece a democracia na escola e na sociedade, promovendo uma cultura de diálogo, colaboração e respeito mútuo.

Passarelli (2022) aborda a gestão escolar de qualidade como um processo que envolve a integração dos princípios, conceitos e fundamentos da Gestão da Qualidade Total (GQT) à cultura da organização, ao dia a dia das pessoas e dos processos organizacionais. Ele destaca que a Gestão da Qualidade Total nas escolas requer características como o comprometimento dos dirigentes, busca por alianças e parcerias, valorização dos profissionais da educação, gestão democrática, fortalecimento e modernização da gestão escolar, racionalização e produtividade do sistema educacional.

Segundo Passarelli (2022), a norma ABNT NBR ISO 21001:2018 - Sistema de Gestão para Organizações Educacionais - Requisitos com Orientações para Uso, é mencionada como uma ferramenta importante para a introdução de um sistema de gestão da qualidade válido para instituições de ensino, visando garantir a satisfação das partes interessadas e a busca pela excelência na gestão da escola.

Adotar um Sistema de Gestão, conforme a ISO 21001, vem ao encontro das organizações como um caminho para se atingir a excelência em todos os seus aspectos, não somente aqueles relacionados às questões de ordem econômica, mas, também os ambientais e de responsabilidade social. Neste contexto, os maiores benefícios e principais retornos obtidos com a adoção dos princípios do Sistema de Gestão para Organizações Educacionais são a satisfação dos alunos, colaboradores, demais partes interessadas e os resultados organizacionais positivos. Pode-se, também, alcançar reconhecimentos oficiais, como a conquista do certificado internacional ISO 21001 (Passarelli, 2022).

Em sua dissertação, “Análise da gestão da qualidade nas instituições particulares de ensino básico”, Passarelli (2022) aborda pontos cruciais sobre a gestão da qualidade em instituições de ensino básico privadas. Passarelli (2022) destaca as principais diretrizes da norma brasileira ABNT NBR 15419, que se refere aos Sistemas de Gestão da Qualidade e suas aplicações em organizações educacionais, ressaltando sua contribuição para o mercado de escolas particulares de ensino básico.

Segundo Passarelli (2022), a norma ABNT NBR ISO 21001:2018 é explorada por sua importância como ferramenta de gestão nas escolas de educação básica privada, com o objetivo de aumentar a competitividade dessas instituições. A necessidade de uma visão clara por parte dos mantenedores das escolas particulares de ensino básico em relação aos objetivos de qualidade educativa que desejam alcançar é discutida, conforme definido por Dourado, De Oliveira e De Almeida Santos (2007 *apud* Passarelli, 2022).

A importância da certificação da norma ISO 21001 para a gestão de organizações de ensino é enfatizada, destacando a transformação que essa certificação pode trazer para a gestão das escolas particulares de ensino básico. Esses pontos refletem a relevância da gestão da qualidade nas instituições particulares de ensino básico e como as normas e diretrizes específicas podem contribuir para a melhoria contínua e a excelência na educação.

No contexto do Programa Escola Viva no Estado do Espírito Santo, Alcântara, Matos e Costa (2020) apresentam uma série de considerações sobre a gestão educacional. Eles propõem um novo modelo de gestão como estratégia para as escolas públicas, que se alinha à necessidade de uma educação do século XXI que incentive a criatividade e a flexibilidade para enfrentar os desafios do novo capitalismo.

O Programa Escola Viva introduz novos elementos na gestão educacional, como o monitoramento por resultados, parcerias e corresponsabilidade social, numa perspectiva que implica em uma diminuição da autonomia dos professores e um aumento do controle pelo setor privado, com o objetivo de melhorar os resultados nas avaliações em larga escala e orientar a gestão sob uma matriz gerencialista. Além disso, os autores observam um movimento crescente do Estado brasileiro em favor de organizações como o Instituto de Corresponsabilidade Educacional (ICE) e a ONG Espírito Santo em Ação, em detrimento da rede pública em geral.

Isso reflete uma tendência neoliberal que busca introduzir práticas e valores capitalistas nas políticas educacionais, com o pretexto de alcançar melhores resultados. Essas reflexões destacam a complexidade e os desafios da gestão educacional no contexto do Programa Escola Viva, evidenciando a necessidade de uma análise crítica e aprofundada sobre as implicações dessas políticas para a educação pública (Alcântara; Matos; Costa, 2020).

Alves e Barbosa (2020) utilizam uma abordagem qualitativa em seu estudo para refletir sobre a importância da gestão escolar democrática. Esta abordagem permite uma análise mais profunda dos aspectos relacionados à gestão escolar democrática, proporcionando uma compreensão das percepções, experiências e significados atribuídos pelos diversos atores envolvidos no ambiente escolar. Além disso, a abordagem qualitativa possibilita a contextualização dos dados coletados, levando em consideração as particularidades do ambiente escolar, as relações interpessoais, as práticas cotidianas e os desafios enfrentados na promoção da gestão democrática.

5 Para Alves e Barbosa (2020), a inclusão de múltiplas perspectivas e vozes dos participantes, como gestores, professores, alunos, pais e membros da comunidade, enriquece a compreensão sobre a importância da gestão escolar democrática. A análise qualitativa também permite a interpretação reflexiva e crítica dos resultados, estimulando a discussão sobre os desafios, as potencialidades e as práticas eficazes relacionadas à gestão escolar democrática. Por fim, a abordagem qualitativa contribui para a construção de conhecimento significativo sobre a importância da gestão escolar democrática, fornecendo insights e sugestões para melhorar as práticas de gestão nas escolas.

Carvalho (2020) destaca que a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) implicou em várias alterações na gestão escolar. Isso incluiu a necessidade de elaborar ou revisar o Projeto Político

Pedagógico (PPP) em alinhamento com os princípios da BNCC, envolvendo a participação ativa dos docentes e da comunidade escolar. Além disso, foi necessário coordenar os processos de formação continuada com base na BNCC e reformular o PPP da escola.

A gestão escolar deve conduzir o processo de elaboração/reelaboração do PPP, a partir da formação continuada, seja em serviço ou externa à escola. A implementação da política pública e o alcance da qualidade de ensino são viabilizados pelo fortalecimento da gestão democrática. A comunidade escolar precisa ser mobilizada para compreender a relevância e amplitude da BNCC e suas repercussões na qualidade do processo educacional. A ação gestora deve concentrar energias na dimensão pedagógica, alinhando esforços com as diretrizes da BNCC.

A instituição escolar deve adequar suas intencionalidades formativas com base nas competências gerais da BNCC, o que implica na atualização do PPP e na formação continuada dos professores. Essas mudanças refletem a importância da gestão escolar em acompanhar e implementar as diretrizes da BNCC para garantir uma educação de qualidade e integral para todos os estudantes.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em instituições educacionais, considerando a perspectiva da Educação Inclusiva segundo de Souza, da Silva Santos e de Melo (2021), é essencial por diversas razões. Um SGQ efetivamente implementado pode assegurar que todos os estudantes, incluindo aqueles com deficiências, tenham oportunidades iguais de acesso e permanência na escola. Além disso, a adoção de práticas de gestão de qualidade pode garantir que as instituições educacionais estejam proporcionando uma educação de alta qualidade a todos os estudantes, independentemente de suas diferenças individuais. Um SGQ eficiente pode ajudar as instituições educacionais a gerenciar a diversidade de seus estudantes de maneira inclusiva, criando um ambiente de respeito e aceitação das diferenças.

A decisão de implementar a prática de Gestão da Qualidade deve fazer parte do planejamento estratégico da instituição de ensino. Convém que a organização educacional estabeleça métodos de avaliações e medições, como, por exemplo, monitorar, estabelecer e documentar os indicadores de satisfação dos clientes, nesse contexto, alunos e familiares dos alunos De Souza; da Silva Santos; de Melo, 2021).

Segundo esses autores, a implementação de um SGQ no contexto da Educação Inclusiva pode auxiliar as instituições educacionais a cumprir as normas e leis relacionadas à inclusão educacional, garantindo o respeito aos direitos de todos os estudantes. A implementação de um SGQ em instituições educacionais, sob a perspectiva da Educação Inclusiva, é crucial para assegurar uma educação equitativa, inclusiva e de alta qualidade para todos os estudantes.

Muitos são os desafios enfrentados por gestões e instituições de ensino para uma gestão democrática e de qualidade. Rodrigues e Lunardi (2021) destacam vários desafios enfrentados pela gestão escolar na implementação da progressão continuada no bloco pedagógico. Entre eles, está a insuficiência das condições de trabalho, apontada pelos professores, que dificulta a garantia de uma aprendizagem efetiva para todos os alunos. Isso se deve ao grande número de alunos por classe, à falta de estrutura física adequada, à escassez de recursos humanos para acompanhamento individualizado e à falta de tempo para reuniões de estudo e planejamento.

Outro desafio apontado pelos autores, é a dificuldade de adequar o ritmo de aprendizagem de cada criança às exigências do sistema avaliador, considerando a heterogeneidade e o tamanho das turmas, os níveis diversificados de aprendizagem, a participação da família e a inclusão. Além disso, há uma falta de conscientização sobre novos paradigmas de avaliação e formação continuada. Isso ressalta a urgência de uma nova compreensão sobre a aprendizagem e de um novo paradigma de avaliação e formação continuada para superar os desafios relacionados às concepções sobre alfabetização, progressão continuada e inclusão, que têm sido obstáculos para a melhoria do ensino. Esses desafios evidenciam a complexidade da implementação da progressão continuada no bloco pedagógico e a necessidade de ações efetivas por parte da gestão escolar para superá-los e garantir uma educação de qualidade.

6 Por fim, Vasconcelos, Leal e Araújo (2020) destacam que a gestão escolar tem um impacto significativo no desempenho dos alunos no IDEB. A maneira como a escola é administrada, incluindo aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, bem como o clima escolar e a organização interna, influencia diretamente o desempenho dos estudantes. Uma gestão escolar eficiente pode criar um ambiente favorável à aprendizagem, incentivar a participação da comunidade escolar, assegurar a formação contínua dos professores, implementar práticas pedagógicas inovadoras e monitorar de perto o progresso dos alunos. Essas iniciativas contribuem para a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, para a elevação dos índices de

desempenho no IDEB.

A promoção da qualidade em uma escola ou universidade específica requer uma análise cuidadosa das características individuais da instituição. Para isso, é necessário conduzir uma avaliação institucional abrangente, que inclui uma análise aprofundada das práticas atuais, avaliação do desempenho acadêmico, feedback dos alunos e docentes, além de considerar a missão e visão da instituição.

Com base nessa análise, as estratégias de gestão da qualidade podem ser adaptadas para atender às necessidades únicas da instituição. Cada escola ou universidade possui suas particularidades, como o nível de ensino, as demandas dos alunos e as necessidades da comunidade local. Portanto, a promoção da qualidade na educação é um processo dinâmico e adaptável que deve ser moldado para atender às características e desafios individuais de cada instituição.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, exploramos a gestão da qualidade nas instituições educacionais, com foco na promoção da excelência no ensino e na aprendizagem. A qualidade na educação é uma preocupação global, pois afeta diretamente o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos alunos e contribui para o progresso da sociedade. A qualidade na educação vai além da mera transmissão de conhecimento, envolvendo o desenvolvimento de habilidades interpessoais, a promoção do pensamento crítico e a preparação dos alunos para os desafios da vida.

A gestão da qualidade na educação é um processo dinâmico e contínuo que exige compromisso e colaboração de todos os envolvidos. Para promover a qualidade na educação, é essencial definir uma visão e missão educacional claras, revisar e atualizar continuamente os currículos, selecionar e capacitar docentes, avaliar regularmente o desempenho acadêmico e integrar eficazmente a tecnologia na educação. Além disso, é importante adaptar essas estratégias às características individuais de cada escola ou universidade, pois cada instituição possui desafios e oportunidades únicas.

A gestão escolar eficaz desempenha um papel crucial na promoção de uma educação de qualidade. A implementação de práticas de gestão de qualidade, a promoção de uma cultura de colaboração e aprendizado, a valorização da diversidade e inclusão, e a busca pela equidade e excelência educacional são aspectos fundamentais para a melhoria contínua da educação. A gestão escolar deve ser flexível e adaptável, capaz de gerenciar a diversidade de estudantes de maneira inclusiva e promover um ambiente de respeito e aceitação das diferenças.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em instituições educacionais, considerando a perspectiva da Educação Inclusiva, é essencial para garantir uma educação equitativa, inclusiva e de alta qualidade para todos os estudantes. A norma ABNT NBR ISO 21001:2018 é uma ferramenta importante para a introdução de um sistema de gestão da qualidade válido para instituições de ensino, visando garantir a satisfação das partes interessadas e a busca pela excelência na gestão da escola.

Em última análise, a gestão da qualidade na educação é um investimento no futuro, capacitando os alunos a enfrentar os desafios em constante evolução do mundo e contribuindo para o avanço da sociedade. À medida que continuamos a buscar a excelência na educação, devemos lembrar que a qualidade educacional não é um destino, mas sim uma jornada constante de aprendizado e aprimoramento.

#### REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Alzira Batalha; MATOS, Luciane; COSTA, Roseli. Programa Escola Viva no Estado do Espírito Santo: reflexões acerca da gestão educacional. **Roteiro, Joaçaba**, v. 45, p. 1-20, jan./dez. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.18593/r.v45i0.23378>>. Acesso em 12/02/2024.

7

ALVES, Sandra Maria Campos; BARBOSA, Mara Renata Barros. Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 4, p. e139942985-e139942985, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: **Sistemas de Gestão da Qualidade** - Requisitos. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<http://www.standardconsultoria.com/f/files/ced37e-4b0cf7f91b80e9ca61ceefe5862036611357.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2024.

CARVALHÊDO, Josania Lima Portela. Gestão da escola básica pública e BNCC: quais as implicações? **Re-**

CARVALHO, E. S.; REAL, G. C. M. Internacionalização e seus reflexos na gestão da qualidade da pós-graduação em Educação. **Série-Estudos**, Campo Grande, MS, v. 25, n. 54, p. 223-241, maio/ago. 2020.

COSTA, Luísa de Melo Sampaio. Indicadores: Contrapondo Gestão e Qualidade Acadêmica em IFES. **Revista Gestão e Organizações**, v. 05, Edição Especial, p. 107-122, 2020.

CROSBY, P. B. **Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain: How to Manage Quality - So That It Become A Source of Profit for Your Business**. New York: McGraw-Hill, 1979.

DE SOUZA, Milene Karolyne; DA SILVA SANTOS, Luciano Pereira; MELO, Renata Maciel de. Diretrizes de implementação para Sistemas de Gestão da Qualidade em instituições de ensino sob o enfoque da Educação Inclusiva. **Revista Educação Especial**, v. 34, 2021, p. 2-17.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. B. **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**. 9. ed. New Jersey: Pearson, 2020.

JURAN, J. M. **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**. New York: Free Press, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTA, Paula Alexandra Trindade et al. Democratização da gestão escolar: mecanismos de participação na escola. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 12, p. e374101220297-e374101220297, 2021.

OAKLAND, J. S. **Total Quality Management: Text with Cases**. 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

PASSARELLI, Valmir. **Análise da gestão da qualidade nas instituições particulares de ensino básico**. 2022. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Paulista, São Paulo, 2022.

RODRIGUES, K. R.; LUNARDI, E. M. Progressão continuada no bloco pedagógico: desafios para a gestão escolar em uma escola pública da rede municipal de Santa Maria-RS. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 15, p. 14, março de 2021.

SMITH, P. Pedagogy, Technology, and the Example of Open Educational Resources. **Educational Philosophy and Theory**, v. 47, n. 1, p. 20-35, 2015.

VASCONCELOS, Cristiane Regina Dourados; LEAL, Ione Oliveira Jatobá; ARAÚJO, Jomária Alessandra de Queiroz Cerqueira. Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 55-70, jan./abr., 2020.