

# REVISTA TÓPICOS

---

## CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO EDUCACIONAL DE QUALIDADE: UMA AÇÃO PEDAGÓGICA EM PRÁTICA

DOI: 10.5281/zenodo.11180658

*Andressa Selva<sup>1</sup>*

### RESUMO

A pesquisa em questão tem como objetivo investigar como é possível promover uma gestão de qualidade na educação. Em vista disso, tem como objetivo identificar um exemplo real de promoção de qualidade educacional. A partir desse objetivo, foi possível perceber que avaliar o desempenho educacional de instituições tem se tornado imprescindível no que se refere à qualidade da educação unindo-se a uma gestão que prime por resultados positivos nos índices de aprendizagem. Assim, trazer essa abordagem à cena acadêmica reluz nos esforços para a melhora dos processos educacionais e a elevação da aprendizagem, como um todo. A pesquisa se justifica devido o entendimento de que o campo educacional precisa ser cada dia mais explorado no que se refere à necessidade de investimentos e resultados eficientes, portanto, relevante e viável ao cenário acadêmico e social. Foram analisados artigos, documentos e trabalhos que abordaram a relação dos processos de gestão educacional e a qualidade de ensino. Para que tais desdobramentos fossem devidamente

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

discutidos, esta pesquisa utilizou como metodologia, a pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e exploratória em que buscou trabalhos já publicados em plataformas acadêmicas, como o Google Acadêmico, Scielo e a BDTD. Um exemplo significativo de gestão educacional de qualidade foi trazido à pesquisa, o que permitiu compreender como se desenvolve uma gestão institucional de qualidade. Os resultados preliminares da pesquisa indicam que a integração de uma gestão bem estruturada e apoiada democraticamente pode colher frutos positivos se amparada na visão crítica e reflexiva das demandas educacionais.

**Palavras-chave:** Gestão de qualidade. Educação. Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

The research in question aims to investigate how it is possible to promote quality management in education. In view of this, it aims to identify a real example of promoting educational quality. From this objective, it was possible to realize that evaluating the educational performance of institutions has become essential with regard to the quality of education, joining with management that strives for positive results in learning rates. Thus, bringing this approach to the academic scene highlights efforts to improve educational processes and increase learning as a whole. The research is justified due to the understanding that the educational field needs to be increasingly explored with regard to the need for efficient investments and results, therefore, relevant and viable to the academic and social scenario. Articles, documents and works that addressed the relationship between educational management processes and teaching

# REVISTA TÓPICOS

---

quality were analyzed. In order for these developments to be properly discussed, this research used bibliographical research as a methodology, of a qualitative and exploratory nature, in which it searched for works already published on academic platforms, such as Google Scholar, Scielo and BDTD. A significant example of quality educational management was brought to the research, which allowed us to understand how quality institutional management is developed. The preliminary results of the research indicate that the integration of well-structured and democratically supported management can reap positive results if supported by a critical and reflective vision of educational demands.

**Keywords:** Quality management. Education. Development.

## 1. Introdução

A escola é um campo fértil de variadas representações e manifestações, sejam elas inovadoras, promissoras ou contestadoras. Os debates que se inserem nesse contexto primam por um espaço democrático que eleve os níveis de ensino e que, portanto, consiga compor debates assertivos para o desenvolvimento de uma gestão de qualidade que culmine na aprendizagem com eficiência.

Nesse pensamento, a gestão escolar tem por incumbência gerir a dinâmica cultural de uma escola, condizente com as diretrizes e políticas públicas de educação, para a implementação de seu programa político de ensino, comprometida com os princípios democráticos e com um ambiente de autonomia educacional. Para Lück (2017), a gestão escolar de qualidade configura-se sob liderança democrática, mas ressoa com uma dialética

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

grupala unificada, baseada em conflitos existentes na realidade, podendo ser reconstruída numa perspectiva de diálogo em busca do bem comum. A autora organiza a gestão escolar em dez dimensões agrupadas conforme sua natureza: organização e implementação. Desse modo, a dimensão organizacional envolve todos aqueles cujos objetivos são: preparar, sequenciar, fornece recursos, sistematizar e dar *feedback* sobre o trabalho a ser feito. Eles são projetados para garantir as estruturas básicas necessárias para o alcance dos objetivos educacionais e da gestão escolar, justificando, assim, a viabilidade desta pesquisa.

Visando tais percepções, este trouxe como questionamento, que forma a gestão escolar pode melhorar os índices da qualidade educacional para promover a aprendizagem dos alunos? a partir dessa pergunta o objetivo deste estudo foi identificar um exemplo real de promoção de qualidade educacional. Para isso, a pesquisa foi desenvolvida à luz dos objetivos específicos: Conceituar a gestão de qualidade; Investigar como ocorrem os processos que determinam uma gestão educacional de qualidade; Identificar os desafios de uma gestão nos processos organizacionais; e, Trazer um exemplo prático de qualidade institucional.

Para tais direcionamentos, este estudo se caracteriza como bibliográfico, para a qual, segundo Morosini e Fernandes (2014), sua versatilidade pode ser aplicada em uma ampla gama de pesquisas, podendo até mesmo servir como base exclusiva para a elaboração de estudos científicos. Nesse caso, extrai-se das obras teóricas existentes as informações para abordar os problemas de pesquisa definidos pela investigação. Quanto à abordagem o

# REVISTA TÓPICOS

---

estudo tem natureza qualitativa exploratória. Santos (2006) afirma haver nessa abordagem uma proposta rigidamente estruturada que permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

Este trabalho disponibiliza na sua divisão da seguinte forma: no item 1. Introdução, que apresenta os conceitos-chave, no item 2. o desenvolvimento trouxe o marco teórico, em seguida o leitor se debruça sobre o item 3. Sobre as considerações final trazendo a síntese do que foi proposto, assim como os resultados alcançados.

## **2. A qualidade na gestão escolar e uma gestão de qualidade**

A gestão escolar é um trabalho de mediação voltado para a consecução de finalidades educativas. Os gestores, como líderes do processo educacional, devem compreender a importância da gestão escolar como condição para o alcance de metas educacionais, e devem reconhecer a administração escolar como um trabalho que tem a maior relevância, por meio da qual proporciona as condições necessárias para a formação integral do aluno.

Nesse contexto, a democracia é elemento essencial na construção de uma gestão participativa e democrática, de modo que uma base coletiva de pensamento e planejamento na gestão pode ser a chave para o alcance de resultados e metas bem planejadas.

# REVISTA TÓPICOS

---

*O novo modelo de gestão educacional e escolar enfatiza a liderança, não mais realizada como no passado, por gente talentosa, com características de personalidade que induzem as pessoas ao trabalho e à participação. Hoje o líder busca, intencionalmente, influenciar outros para utilizarem todo seu potencial, realizarem tarefas e atingirem objetivos e metas, maximizando o desenvolvimento organizacional e pessoal. (Santos, 2016, p. 36).*

Consequentemente, é benéfico para os gestores proporcionar as condições para que a comunidade escolar possa escolher a melhor forma de trabalhar e o caminho para alcançar objetivos comuns. Segundo Lück (2017), o propósito da gestão escolar é melhorar a educação e desenvolver os alunos por meio de funções e processos educacionais, sem os quais a gestão perde seu propósito. A gestão escolar precisa ter uma visão holística para ajudar os professores a atender as necessidades e expectativas sociais necessárias para educar os jovens e assim, estimular a mudança, exigir práticas

# REVISTA TÓPICOS

---

inovadoras nas escolas e abrir espaço para novas formas de pensar o processo de ensino e aprendizagem.

Nota-se, portanto, que é essencial que o gestor escolar articule e promova a participação efetiva da comunidade escolar em instâncias colegiadas de decisão, indo além da mera integração ou interação. Isso implica em definir os pressupostos filosóficos, sociais e educacionais que fundamentam a organização da proposta pedagógica, considerando a análise dos paradigmas, a especificidade da organização escolar e a busca pela qualidade educacional. Paro (2002), defende que esse processo requer uma gestão democrática, que assegure a participação de todos os envolvidos no processo educativo.

Andam junto com as propostas apontadas acima, o desejo de se fazer uma educação que contemple formar para a cidadania, para os negócios, para a sociedade e para a vida. Diante disso, compreende-se a educação de qualidade como algo plural, de várias facetas e nelas estão envolvidos não apenas a gestão, mas os alunos, a comunidade e a sociedade. Nesse sentido, as questões que dinamizam esses anseios compreendem um arcabouço de finalidades educativas vinculadas à esfera política e social, dando a ela o caráter polissêmico, conforme pontuam Dourado e Oliveira (2009).

Dito de outro modo, a educação e sua abordagem multifacetada, não concebe seu desdobramento apenas pela inserção de alunos no espaço escolar, existe um processo que vai além, em que as discussões não se restringem a quantidade e sim à qualidade educacional que é oferecida aos estudantes. Nesse sentido, o conceito de qualidade pode ser embasado

# REVISTA TÓPICOS

---

através de diferentes vieses, haja vista que o que o Estado propõe como qualidade se enquadra em documentos oficiais e leis vigentes no país, no entanto, o discurso precisa ser materializado na e efetivado. Talvez esse seja um ponto de partida para a qualidade educacional.

Em que se pesem as responsabilidades educacionais no cenário nacional, Dourado e Oliveira (2009, p.05) lembram que

*[...] a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem; nem, muito menos, pode ser apreendido sem tais insumo.*

Esses são esforços internos e externo do ambiente escolar em que se buscando analisar a importância de identificar tanto as condições objetivas quanto as subjetivas da organização e gestão escolar, bem como da avaliação da qualidade da educação, reflete na necessidade de utilizar

# REVISTA TÓPICOS

---

processos de gestão e dinâmica pedagógica para melhorar o rendimento dos estudantes.

Além disso, é necessário um olhar que aponte elementos como gestão financeira, administrativa e pedagógica, juízos de valor e características que definem o trabalho escolar, pois essas são cruciais para criar condições de qualidade em uma escola eficaz. Desse modo, a importância da visão dos agentes escolares e da comunidade sobre o papel e as finalidades da escola e do trabalho realizado nela, são imprescindíveis para um bom ordenamento que visa a qualidade da educação, assim com pontuam Cária e Oliveira (2015).

Para Lück (2017) essa análise destaca a complexidade envolvida na busca pela eficácia e qualidade educacional, que vai além de simples medidas quantitativas e requer uma compreensão profunda das dinâmicas internas e externas das instituições educacionais, ora orientada pelas políticas educacionais, ora pela gestão. Dizendo de outro modo, Heloísa Lück reverbera que é necessário entender que diante dessas articulações, a gestão educacional deve ser vista como um meio e não como um fim, em que os meios devem estabelecer a conexão necessária entre poderes constituídos e o corpo escolar em questão.

Em sua obra intitulada “Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento”, Sander (2007, p.14) traz a reflexão que situa a multidimensão do paradigma da administração educacional ao considerar que “a gestão da educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, desempenha um papel político e cultural específico, situado no

# REVISTA TÓPICOS

---

tempo e no espaço”. A base de sua tese se concentra em quatro perspectivas, a quais o autor caracteriza como

*eficiência* – critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados como mínimo de recursos, energia e tempo; *eficácia* – é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos; *efetividade* – critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade (...) refletindo a capacidade de resposta às exigências da sociedade; *relevância* – critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor (...) guarda relação com as conseqüências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Nessa conjectura, o autor considera que todas essas dimensões são indissociáveis e quando bem articuladas podem promover o avanço que permeia os discursos prementes que visam uma gestão escolar de qualidade. Sander (2007) não considera essa uma tarefa fácil; pelo contrário, a vê como um desafio que precisa ser dialogado em diversas esferas administrativas educacionais.

## **2.1 A gestão educacional de qualidade como práticas pedagógicas**

A literatura torna-se responsável e concentra a intencionalidade do incentivo à leitura. O encantamento pelos clássicos leva o leitor a lugares fantásticos e permite a liberdade de pensamentos capazes de transformar qualquer realidade.

Com essas primeiras palavras, esta seção trouxe uma experiência que partiu de uma escola do interior do Piauí, cuja gestão visou potencializar a leitura entre os alunos, criando um clube de leitura<sup>2</sup>. O gestor da instituição, que já passou por outras funções na educação, foi impulsionado a levar o hábito de leitura aos alunos, quando certo dia esteve diante de seus olhos várias obras de autores clássicos como Clarice Lispector (A hora da estrela), Machado de Assis (Dom Casmurro), João Cabral de Melo Neto (Morte e vida Severina), entre outros.

O próximo passo do idealizador desse incentivo e gestor da escola, foi criar um clube de leitura, trazendo os professores e a comunidade para reuniões

# REVISTA TÓPICOS

---

periódicas na biblioteca da unidade escolar, local onde debatiam as obras lidas e trocavam experiências. As reuniões ocorriam após todos terem que ler um livro a cada dois meses. Após esses passos, debatiam sobre a análise minuciosa feita sobre o que poderia ser mais atraente para os alunos, pois agora o foco era eles. O projeto fluía em forma de Clube diante comentários entre os participantes, análises literárias, produção de cartazes, *slides*, rodas de conversa, quando a próxima etapa foi aplicar testes com os alunos para mensurar a compreensão das obras exploradas (ainda apenas pelos professores).

A etapa seguinte, o projeto foi repassar as obras para os alunos com o intuito que fazerem a leitura e após isso, as atividades propostas pelos professores passavam pela coordenação pedagógica da escola. Lembrando que a participação docente se estendia a todos os componentes curriculares e não apenas aos professores da área de linguagem. O gestor da escola, lembra ainda que à época da pandemia os livros eram entregues aos alunos em suas casas e os professores continuaram as rodas de conversa de forma *on-line*. O diretor considera como exitosa não apenas as ideias do projeto, mas o que se materializou a partir dela.

O projeto continua ativo e cada dia com mais aderência da comunidade escolar, e desse modo,

*queremos que os estudantes do ensino fundamental e médio elevem o nível de leitura*

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

*e melhorem a aprendizagem em geral. Por isso, entendemos lá atrás que era interessante que a escola toda respirasse o mesmo ar do projeto, com tom mobilizador, para assim estimular os jovens. O intuito era não somente alcançar a fluência literária dos alunos, mas também desenvolver professores leitores (gestor da unidade escolar).*

O projeto continua vivo e há a continuidade do clube dos livros, contando com calendário fixo de entrega das obras que seguem de maneira clara e objetiva os propósitos do projeto que é transformar a educação através da leitura e da literatura.

Conforme mencionado na seção anterior, a gestão educacional precisa estar conectada com toda a comunidade escolar para que os projetos que visam a qualidade na educação sejam eficazes. Na concepção de Buás e Sartori (2017, p.03) “Entender o conceito de qualidade é fundamental quando se pretende trabalhar na perspectiva da gestão. Discuti-lo no âmbito da gestão escolar pública toma dimensão além dos limites conceituais e se contextualiza enquanto concepção teórica”. Traduzindo o que disseram os autores, a concepção teórica, foi materializada pelo gestor da escola mencionada, pois sua iniciativa possibilitou o incentivo a hábitos de leitura

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

entre os alunos e os professores, conduzindo, assim, o trabalho administrativo da gestão em qualidade educacional.

À medida em que o projeto do clube de leitura foi se desenhando, o gestor agregou as dimensões **democrática**, quando propôs as rodas de conversa, o compartilhamento com os alunos; a dimensão **organizada**, ao tomar a organização do Clube de leitura de forma consciente e influenciadora; a dimensão **Social**, pois concentra a comunidade escolar; e, a dimensão **pedagógica**; quando incentiva não apenas a leitura, mas os conceitos de literatura e dos clássicos tão importantes para a história, explorando a cultural e caráter social que caracteriza o tempo e o espaço vivido por autores que através de suas obras têm o poder de ressignificar a realidade dos alunos.

Um dos desafios da gestão administrativa é dar continuidade a projetos existentes, haja vista que na troca de gestão muitos esforços deixam de ser desenvolvidos. Entretanto, o gestor da instituição vestiu e se revestiu daquilo que Paulo Freire (1998, p.95) vai lembrar ao citar que é necessário uma “educação para a decisão, para a responsabilidade social e política”.

As ações promovidas pela gestão da referida escola, não apenas desenvolveram o incentivo à prática de leitura, como envolveram toda escola e a comunidade numa forma organizada, democrática e inovadora, mostrando que embora haja entraves, a escola, na figura do gestor lançou mão de transformações sociais e no processo educacional.

### 3. Considerações finais

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

# REVISTA TÓPICOS

---

Este estudo destacou a importância da gestão educacional de qualidade, trazendo em seu bojo o entendimento de como se dá e como se relaciona essa gestão na escola. Cumpriu, portanto, seus objetivos, quando um deles foi conceituar a gestão de qualidade. Desse modo, a pesquisa mostrou que a gestão de qualidade está inserida em um contexto amplo que na instituição educacional ele representa alguns fatores como excelência acadêmica dos alunos, ambiente seguro e o envolvimento da comunidade.

Ao buscar compreender como ocorrem os processos para que ocorra uma gestão de qualidade, viu-se que a gestão precisa estar aparelhada com os demais membros da escola para que os processos de viabilização da gestão de sucesso aconteçam de fato. Nesse sentido, profissionais engajados, liderança, recurso adequados são alguns elementos essenciais para que propostas robustas aconteçam e agreguem qualidade educacional.

Foi possível ainda compreender que em todo projeto que visa transformação, há desafios a serem superados, no caso deste estudo foi possível confirmar essa suposição, tendo identificado que há falta de engajamento por parte de alguns integrantes da escola, assim como a descontinuidade em projetos anteriores que foram trazidos como lacuna a serem solucionadas.

Embora tenha sido visível tais entraves, a pesquisa revelou em seu último objetivo, trazer uma proposta viável e de qualidade idealizado pela gestão, com uma das características da gestão de qualidade. Desse modo, com exemplo, foi mostrado um projeto de leitura, (incentivo) que contou com a participação dos professores da instituição, a comunidade e os alunos.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Identificou-se que estar comprometido com a qualidade educacional requer esforços de todos os envolvidos nos processos de aprendizagem e de ensino, assim como, arregaçar as mangas em busca de propósitos sólidos que façam a diferença no campo social e educacional.

E, conseqüentemente, a promoção da transformação através da relevante ação (Clube da leitura) do gestor da escola citada neste texto, foi elevado a uma categoria exemplar de inspiração para todos os envolvidos. Dito de outro modo, a qualidade educacional não se limita à gestão, mas sim a toda comunidade da escola, a qual tem vias férteis para emancipar a educação e os alunos.

Diante desse tema de relevância ímpar para a educação e sua organização, espera-se que não se esgotem as discussões para o exercício de uma escola bem administrada e de gestores comprometidos com a qualidade educacional de seus alunos e o bom desempenho docente. Sendo assim, que outros estudos caminhem nesse direcionamento e futuras transformações educacionais reverberem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Buás, D. C.; & Sartori, V. (2017). ANÁLISE DOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS COM O NOVO MODELO DE GESTÃO EDUCACIONAL: A GESTÃO DA QUALIDADE NA ESCOLA ESTADUAL PROF<sup>a</sup> ROXANA PEREIRA BONESSI. Disponível em: [471855299003.pdf \(redalyc.org\)](https://redalyc.org/pdf/471855299003.pdf).

# REVISTA TÓPICOS

---

Cária, N. P. Oliveira, S. M. S. (2015). AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA E A GESTÃO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO. Revista de Ciências Humanas - Educação | FW | v. 16 | n. 26 | p. 22-40 | jul. 2015.

Dourado, L. F.; & Oliveira, F. (2009). A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?format=pdf&lang=pt>.

Freire, P. (1998). Educação com prática da liberdade. São Paulo: Paz e Terra.

Lück, H. (2017). A gestão participativa na escola. Cadernos de gestão. Petrópolis Editora, Editora Vozes.

Morosini, M. C., & Fernandes, C. M. B. (2014). Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. Educação por escrito, 5(2), 154-164.

Paro, V. H. (2002). Gestão democrática da escola pública. 3ª ed. 4ª impr. São Paulo: Ática.

Santos, A. R. (2006). Metodologia Científica: a Construção do Conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

Sander, B. Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Líber Livro, 2007.

# REVISTA TÓPICOS

---

Santos, C. R. (2016). A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade. São Paulo: Cengage Learning.

<sup>1</sup> Possui graduação em Pedagogia pela Universidade de Uberaba e Pós-graduação em Gestão Escola Integradora: Supervisão, orientação e Inspeção Educacional, pela Universidade Cândido Mendes. É mestranda pela Must University – Florida – USA.

<sup>2</sup> Gestão escolar impulsiona clube de leitura com equipes e estudantes”. Disponível em: <https://porvir.org/gestao-escolar-impulsiona-clube-de-leitura-com-equipes-e-estudantes/>