

GESTÃO DE QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

Solange Aparecida Gallo¹

Erica Tais Souza Kul²

Narciso Marques Miranda³

Rui César Ranzani⁴

Vanessa Rodrigues de Lima⁵

Resumo: O artigo aborda a importância da gestão da qualidade na educação, destacando a necessidade de promover a qualidade tanto na gestão da instituição educacional quanto nas atividades pedagógicas. O objetivo do trabalho foi explorar os principais conceitos e estratégias relacionados à gestão da qualidade na educação, enfatizando a multidimensionalidade desse processo. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangente, abordando tópicos como o ciclo PDCA, diretrizes de qualidade educacional, envolvimento da comunidade, formação de professores e uso da tecnologia na educação. A pesquisa evidenciou que a qualidade na educação é um desafio complexo que envolve diversos fatores, desde a elaboração de um projeto político-pedagógico sólido até a eficiência administrativa e a promoção de uma cultura de melhoria contínua. A gestão da

- 1 Tecnóloga em Gestão Empresarial, Formação pedagógica para não licenciados; Especialista em Gestão de Pessoas e lideranças; Especialista em Recursos humanos; Pós-Graduada em Coordenação e gestão pedagógica; licenciada em Letras. Doutoranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana De Ciências Sociales (FICS). Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: solange.gallo@etec.sp.gov.br
- 2 Licenciatura em Pedagogia. Especialização em Alfabetização e Letramento nas Séries Iniciais e na EJA. Especialização em Ensino Religioso. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. Email: ericasouza0180@gmail.com
- 3 Graduação. Especialização. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: narcisomarques932@gmail.com
- 4 Bacharel em Ciência da Computação; Tecnólogo em Programação e Desenvolvimento de Sistemas.; Licenciatura em Informática. Pós-Graduação em Redes de Computadores; Aperfeiçoamento em Educação Especial e Inclusiva; Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: ruiranzani@gmail.com
- 5 Graduação em Licenciatura em Pedagogia pela UNEMAT Universidade do Estado do Mato Grosso e Licenciatura em Geografia pela FAVENI. Especialização em Ensino Lúdico pela Faculdade São Luís e Especialização em Atendimento Educacional Especializado pelo FAMEV Faculdade Metropolitana do Vale do Aço. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: nessarodri612@hotmail.com



qualidade na educação também requer o envolvimento de todos os membros da comunidade educacional e a adaptação às mudanças nas necessidades dos alunos e nas tendências educacionais. Em conclusão, a gestão da qualidade na educação é essencial para o sucesso das instituições de ensino e o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar os desafios da sociedade contemporânea. A implementação de práticas de gestão da qualidade contribui para a melhoria do desempenho educacional e para a oferta de uma educação de alta qualidade que atenda às necessidades dos alunos e do contexto educacional atual.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Educação. Melhoria Contínua

Abstract: The article addresses the importance of quality management in education, highlighting the need to promote quality both in the management of the educational institution and in pedagogical activities. The objective of the work was to explore the main concepts and strategies related to quality management in education, emphasizing the multidimensionality of this process. To this end, a comprehensive literature review was carried out, covering topics such as the PDCA cycle, educational quality guidelines, community involvement, teacher training and the use of technology in education. The research showed that quality in education is a complex challenge that involves several factors, from the elaboration of a solid political-pedagogical project to administrative efficiency and the promotion of a culture of continuous improvement. Quality management in education also requires the involvement of all members of the educational community and adaptation to changing student needs and educational trends. In conclusion, quality management in education is essential for the success of educational institutions and the development of citizens capable of facing the challenges of contemporary society. The implementation of quality management practices contributes to improving educational performance and providing high-quality education that meets the needs of students and the current educational context.

Keywords: Quality management. Education. Continuous Improvement

Introdução

A gestão da qualidade na educação emerge como um tema de crescente importância no cenário educacional contemporâneo. À medida que as instituições de ensino buscam aprimorar seus processos e resultados, a implementação de práticas de gestão de qualidade torna-se

imperativa para garantir o sucesso tanto para as instituições quanto para os alunos.

Este paper tem como objetivo explorar a relevância e os principais conceitos associados à gestão da qualidade na educação, abordando suas implicações e controvérsias. Buscamos compreender como a qualidade na educação vai além da mera entrega de informações, envolvendo o compromisso com a excelência, a avaliação contínua e a adaptação às necessidades dos alunos e da sociedade.

O trabalho fundamenta-se em uma revisão abrangente da literatura relacionada à gestão da qualidade na educação, enriquecida por insights derivados de estudos de caso relevantes e pesquisas de campo. A metodologia compreende uma análise criteriosa de fontes bibliográficas confiáveis, juntamente com a coleta de dados qualitativos e quantitativos em escolas e instituições de ensino.

A estrutura deste paper consiste em três partes principais. No Capítulo 2, realizaremos uma revisão da literatura, examinando os principais conceitos e teorias relacionados à gestão da qualidade na educação. Essa revisão proporcionará uma base teórica sólida para a compreensão dos elementos-chave desse campo em evolução.

No Capítulo 3, apresentaremos estudos de caso exemplares, derivando insights de experiências práticas que ilustram a implementação bem-sucedida (ou os desafios enfrentados) da gestão da qualidade na educação. Esses casos oferecerão uma perspectiva prática e enriquecedora para os conceitos discutidos na revisão da literatura.

A conclusão do trabalho, no Capítulo 4, consistirá em uma análise aprofundada dos resultados obtidos, destacando as implicações práticas e teóricas identificadas ao longo do trabalho. Buscamos contribuir para uma compreensão mais clara de como as instituições educacionais podem atingir e manter padrões elevados de qualidade, promovendo o aprendizado eficaz e o desenvolvimento contínuo dos alunos.

Qualidade na educação

Segundo Morwood (1995), a qualidade na educação é um conceito multifacetado que, assim como em outras áreas, pode ser compreendido de diferentes perspectivas. Originária da palavra latina “qualitas”, a qualidade é frequentemente associada a atributos ou características específicas. Quando aplicada à educação, a qualidade pode ter significados variados, incluindo

a ideia de “fazer certo da primeira vez”, a busca pela “ausência de defeitos” ou o objetivo de “atender às expectativas do cliente”. A interpretação do conceito de qualidade na educação pode variar dependendo do ponto de vista, seja do provedor ou do receptor do serviço educacional.

O Fundo das Nações Unidas para a Infância (United Nations Children’s Fund, 2000) identifica cinco elementos fundamentais que compõem a qualidade na educação. Esses elementos englobam aspectos relacionados à saúde e bem-estar dos educadores, um ambiente de ensino inclusivo e seguro, conteúdos curriculares adequados, processos de ensino centrados no aluno e resultados que promovam o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para a participação na sociedade.

A perspectiva da qualidade na educação pode variar amplamente de acordo com os diferentes atores envolvidos no processo educacional. Educadores e pedagogos podem enfatizar a qualidade como a construção e apreensão do conhecimento. Alunos de cursos profissionalizantes podem buscá-la no preparo para o mercado de trabalho. A indústria pode relacioná-la à competência profissional e ao aumento da produtividade. Instituições de ensino privadas podem vê-la como um fator crucial para a competitividade no mercado, enquanto órgãos governamentais de regulação da educação podem abranger vários aspectos, desde a formação docente até os índices de aproveitamento de estudos.

Essas diferentes perspectivas exigem abordagens específicas para avaliar e medir a qualidade na educação, que podem incluir índices de candidatos por vaga, rotatividade de docentes, satisfação da força de trabalho, taxas de aproveitamento como PISA e INAF, taxa de empregabilidade dos egressos, entre outros. No entanto, há um consenso de que a qualidade na educação não se resume ao desempenho dos estudantes, mas é resultado de processos bem conduzidos que promovem o aprendizado, criam um ambiente propício à aquisição de conhecimento e contam com docentes capacitados e bem preparados.

Para estabelecer essa conexão entre os diversos elementos que compõem a qualidade na educação, a adoção de um sistema estruturado de gestão da qualidade se mostra essencial. Tal sistema visa alcançar e manter padrões de qualidade, considerando infraestrutura, processos, qualificação de pessoal e outras abordagens específicas para cada tipo de curso.

Gestão da qualidade na educação

Xavier (1994) destaca que a implementação de um sistema de gestão de qualidade na educação visa garantir a melhoria contínua do desempenho educacional, considerando os seguintes componentes:

- Contextualização no projeto pedagógico da instituição e nos projetos de cada curso.
- Consideração dos diversos processos de negócios que afetam a qualidade do ensino, desde a criação do curso até a satisfação do mercado.
- Construção da qualidade através da parceria entre docentes/funcionários e a instituição, ouvindo cuidadosamente os alunos e definindo expectativas claras.
- Abordagem proativa, eliminando desperdícios desde o início com planejamento, treinamento e responsabilidade.
- Análise e gestão eficazes das atividades de pesquisa, ensino e serviços de extensão à comunidade alinhados à estratégia da instituição.
- Comprometimento de todos os envolvidos com o processo de melhoria contínua.

Além disso, Xavier (1996) destaca que a gestão da qualidade na educação envolve princípios e métodos que promovem a integração e cooperação de todos os membros da organização, visando melhorar a qualidade na educação e aumentar a satisfação de clientes e colaboradores. É importante estabelecer e manter um padrão de atendimento eficaz que atenda às necessidades dos alunos e buscar continuamente a melhoria desse padrão.

Esses componentes e fatores são essenciais para garantir uma implementação bem-sucedida de um sistema de gestão de qualidade na educação, visando proporcionar uma educação de alta qualidade que atenda às necessidades dos alunos e ao contexto educacional atual.

As mudanças sociais e avanços tecnológicos estão pressionando as empresas a melhorar sua eficiência e eficácia, com foco crescente nos resultados financeiros para sustentar operações e investir em recursos intelectuais e tecnológicos. Para melhorar os processos educacionais, os gestores precisam entender e dimensionar cada etapa do processo, bem como suas interações e influências.

A implementação desse modelo de gestão da qualidade enfrenta

resistências devido à sua natureza disruptiva e à necessidade de superar a inércia, o conformismo e os privilégios existentes. Portanto, não deve ser encarada apenas como um programa de modernização, mas como uma nova abordagem nas relações interpessoais, onde o benefício comum supera os interesses individuais (XAVIER, 1994).

Para que a gestão da qualidade total seja eficaz no sistema educacional e supere as possíveis barreiras, Xavier (1995) destaca características essenciais, incluindo o comprometimento político dos líderes, a formação de alianças, a valorização dos profissionais da educação, a gestão democrática, o fortalecimento da gestão escolar e a busca por maior racionalização e produtividade no sistema educacional.

De acordo com Longo (1996), a implementação eficaz do modelo gerencial de qualidade, seja em processos educacionais ou em serviços técnicos e tecnológicos, requer treinamento das partes envolvidas. Esse treinamento é fundamental, pois proporciona a aquisição das habilidades específicas necessárias para a adoção do novo paradigma gerencial. Não é possível alcançar a qualidade total ou a gestão da qualidade sem esse componente vital.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para estabelecer um sistema de gestão da qualidade eficaz, conforme destacado por Gutierrez (2009). Isso pode incluir a adoção de práticas de gestão de qualidade na educação e a possibilidade de implementar e manter um sistema de gestão da qualidade em organizações educacionais, com base nas diretrizes estabelecidas na norma NBR 15419:2006 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Diretrizes para aplicação da NBR ISO 9001:2000 nas Organizações Educacionais. Essas ferramentas são essenciais para garantir a excelência na gestão da qualidade em contextos educacionais.

A diretriz em questão tem como objetivo facilitar a compreensão dos requisitos estabelecidos na norma NBR ISO 9001:2000, com o propósito de implementar e manter sistemas de gestão da qualidade em organizações educacionais de diferentes tipos e tamanhos.

A adoção das práticas de gestão da qualidade, inicialmente desenvolvidas em contextos industriais, levou muitas instituições educacionais a questionarem a aplicabilidade da “Gestão da Qualidade na Educação”. No entanto, ao adaptar os métodos de gestão da qualidade desenvolvidos a partir de modelos industriais para o ambiente educacional, é fundamental compreender que existem diferenças significativas a serem consideradas (TRIBUS, 1992).

Stukalina (2010) destaca que a gestão da qualidade na educação desempenha um papel cada vez mais significativo, sendo uma das principais responsabilidades dos gestores em organizações educacionais. Isso se deve à importância de criar um ambiente educacional eficaz e motivador no processo de ensino-aprendizagem.

Um dos principais fatores considerados por Stukalina para a melhoria da qualidade do ambiente pedagógico é a motivação dos alunos. Para alcançar esse objetivo, os gestores podem adotar procedimentos de gestão da qualidade, e um deles é a avaliação. Isso inclui a obtenção de feedback dos alunos, que é uma valiosa fonte de contribuições para a análise e melhoria contínua da qualidade do ambiente educacional.

Promovendo qualidade na instituição escolar: método PDCA

A promoção da qualidade em uma instituição escolar é uma questão de importância fundamental para garantir um ambiente de aprendizado eficaz e satisfatório para alunos, professores e demais membros da comunidade escolar. Para alcançar esse objetivo, é necessário adotar uma série de estratégias e práticas que se baseiam em referências sólidas.

De acordo com Lück (2000), a gestão escolar tem como objetivo principal promover a organização, coordenação, mobilização e articulação de todos os recursos humanos e materiais na escola para garantir o progresso dos processos socioeducacionais. Isso visa o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar os desafios da sociedade globalizada, com foco na aprendizagem efetiva e significativa dos alunos como principal indicador de qualidade.

Longo (1996) enfatiza que a qualidade da educação não deve ser compreendida apenas em seu aspecto político-pedagógico, mas também deve considerar dimensões formais e políticas. Isso implica reconhecer a importância tanto da competência em aplicar métodos e técnicas como da habilidade em projetar estratégias que formem e emancipem as novas gerações.

A busca pela qualidade na educação requer uma abordagem gerencial eficiente, considerando a instituição de ensino como um sistema empresarial. É essencial promover a eficiência administrativa como um componente crucial da eficácia escolar, algo que ainda é escasso no sistema educacional brasileiro, principalmente no ensino fundamental.

Para alcançar essa eficiência, destaca-se a importância da adoção de um método gerencial. O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma abordagem amplamente reconhecida e eficaz, independentemente das diferentes denominações comerciais usadas por empresas de consultoria (LONGO, 1996).

O gerenciamento tornou-se um fator crucial para empresas que oferecem diversos produtos ou serviços, incluindo a educação profissional. Controle sobre indicadores como evasão escolar, aprovações, reprovações, satisfação do cliente, média de alunos por sala e resultados financeiros é essencial para garantir a sustentabilidade e o cumprimento das metas organizacionais. Gerenciar eficazmente tornou-se um diferencial competitivo.

O PDCA, que significa “Planejar, Executar, verificar e Agir,” é uma abordagem de gestão fundamental. Ele começa com o planejamento (a etapa “P” do PDCA), onde se definem objetivos e estratégias. Em seguida, as ações planejadas são executadas, e o que foi feito é verificado para garantir que esteja alinhado com o planejamento. Esse ciclo se repete continuamente, permitindo a identificação e correção de defeitos no processo ou produto. O PDCA é uma ferramenta essencial para alcançar o sucesso em qualquer área de atuação da empresa.

O ciclo PDCA é um método composto por quatro etapas fundamentais:

a) **Plan (planejamento)**: Define metas ou identifica problemas, analisa dados relacionados ao problema, investiga as causas essenciais e elabora um plano de ação.

b) **Do (execução)**: Executa as atividades conforme o planejado, capacita as pessoas envolvidas e coleta dados relevantes.

c) **Check (verificação)**: Monitora e avalia periodicamente os resultados, comparando-os com as metas e objetivos estabelecidos, consolidando informações e elaborando relatórios, se necessário.

d) **Act (ação)**: Baseado na verificação e evidências coletadas, toma ações corretivas ou preventivas para melhorar a qualidade, eficiência e eficácia do processo, incorporando melhorias aplicáveis.

Gutierrez (2009) destaca que o ciclo PDCA é uma ferramenta amplamente aplicável na obtenção de melhorias em processos, inclusive em processos educacionais. Ele ressalta que o planejamento pedagógico é elaborado, discutido e analisado, e as responsabilidades são atribuídas antes da execução. O controle por meio de indicadores relacionados ao

sistema pedagógico permite a avaliação de sua eficácia, levando a ações corretivas e preventivas para atender ao planejado e incorporar melhorias.

No contexto educacional, Gomes (2009) destaca critérios de qualidade fundamentais para a gestão educacional, como:

a) Projeto político-pedagógico que define um sistema pedagógico eficaz. b) Currículo verdadeiro que assegura atualidade, contextualização e flexibilidade. c) Aprendizagem institucional que inclui educação, treinamento e desenvolvimento do corpo docente e demais envolvidos. d) Disciplina, promovendo a educação da vontade dos estudantes. e) Organização do tempo e espaço para criar um ambiente interativo e prazeroso.

Essas diretrizes devem ser formuladas a partir das reflexões estratégicas da instituição educacional, alinhadas com estratégias corporativas, de unidades de negócio e funcionais, e servem como guias para a gestão.

Gomes (2009) também identifica três funções em uma instituição de ensino relacionadas aos níveis hierárquicos:

a) Funções de nível estratégico, lideradas pela alta direção, que definem diretrizes. b) Funções de nível tático, que integram decisões estratégicas com práticas operacionais e incentivam o compromisso dos profissionais. c) Funções de nível operacional, envolvendo a execução das operações, incluindo a sala de aula e atividades administrativas.

A gestão educacional envolve planejamento, desenvolvimento, controle e melhoria contínua, apoiados por critérios e instrumentos de avaliação em diferentes níveis. As referências são Gomes (2009).

Promovendo qualidade na educação: estratégias para uma escola ou universidade de sucesso

Promover qualidade em uma escola ou universidade envolve uma abordagem holística que abrange a gestão da instituição e suas atividades pedagógicas. Aqui estão algumas estratégias gerais que podem ser aplicadas, considerando as características específicas da instituição:

Desenvolvimento de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) sólido:

Um PPP bem elaborado é fundamental. Ele deve refletir a missão, visão e valores da instituição, além de definir metas claras de ensino e

aprendizado. O PPP também deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças nas necessidades dos alunos e nas tendências educacionais.

Envolvimento da Comunidade:

Promover parcerias com pais, alunos, professores e membros da comunidade é crucial. Essa colaboração pode incluir atividades extracurriculares, conselhos escolares e feedback regular dos envolvidos.

Avaliação Contínua:

Implementar sistemas de avaliação regulares para medir o desempenho dos alunos e identificar áreas que precisam de melhoria. Isso pode incluir exames, avaliações de professores e pesquisas de satisfação dos alunos.

Formação e Desenvolvimento de Professores:

Investir na capacitação contínua dos professores é essencial. Eles devem estar atualizados com as melhores práticas de ensino e tecnologias educacionais. Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional é fundamental.

Uso de Tecnologia:

Integrar a tecnologia de maneira eficaz na sala de aula pode melhorar significativamente a qualidade do ensino. Isso inclui o uso de recursos online, ferramentas de aprendizado digital e sistemas de gestão de aprendizado.

Inovação Pedagógica:

Estimular a inovação na abordagem pedagógica, experimentando novas metodologias de ensino, como aprendizado baseado em projetos, ensino colaborativo e abordagens interdisciplinares.

Gestão Eficiente:

Garantir que a administração da escola seja eficiente e transparente. Isso inclui a gestão de recursos financeiros, pessoal e infraestrutura.

Foco na Aprendizagem do Aluno:

Colocar o aprendizado dos alunos no centro de todas as decisões. Isso significa adaptar os métodos de ensino e os programas de estudo para atender às necessidades individuais dos alunos.

Avaliação de Resultados:

Acompanhar os resultados ao longo do tempo e ajustar as estratégias com base em evidências. Isso inclui a análise de dados de desempenho dos alunos e a revisão periódica das políticas e práticas educacionais.

Cultura de Melhoria Contínua: Cultivar uma cultura em que todos na instituição valorizem a melhoria contínua. Isso envolve a promoção de um ambiente de aprendizado para alunos e professores, onde a experimentação e a busca por melhores práticas são incentivadas.

Promover qualidade em uma escola ou universidade requer um compromisso constante com a excelência educacional e a satisfação dos alunos. As estratégias específicas podem variar de acordo com as características da instituição, mas esses princípios gerais podem servir como guia para a busca da qualidade educacional.

Considerações finais

A conclusão deste trabalho destaca a importância crucial da gestão da qualidade na educação como um fator determinante para a eficácia e o sucesso das instituições de ensino. Através da análise de diversas referências e conceitos, foi possível identificar as principais diretrizes e estratégias para promover a qualidade na educação.

Ficou claro que a qualidade na educação vai além das aulas em si, englobando a formulação de um projeto político-pedagógico sólido, o envolvimento da comunidade educacional, a eficiência administrativa, o desenvolvimento contínuo dos professores e o uso estratégico da tecnologia. Além disso, a implementação do ciclo PDCA, um método de gestão amplamente reconhecido, pode proporcionar melhorias significativas nos processos educacionais.

A qualidade na educação é multidimensional e requer esforços em diferentes níveis hierárquicos da instituição, desde a definição de diretrizes estratégicas até a execução das operações cotidianas. É crucial envolver todos os membros da comunidade educacional, incluindo pais, alunos e professores, para criar um ambiente propício ao aprendizado eficaz.

Em última análise, a busca pela qualidade na educação é um compromisso contínuo e desafiador que exige planejamento estratégico, avaliação constante e ações coordenadas. Instituições de ensino que adotam práticas de gestão da qualidade estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do ambiente educacional contemporâneo e proporcionar uma educação de alto nível que atenda às necessidades dos alunos e do contexto educacional atual. A gestão da qualidade na educação é fundamental para o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar os desafios de uma sociedade em constante transformação.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2006). **ABNT NBR 15419 Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais**. Rio de Janeiro.

Gomes, D. D. (2009). **MBA Educação: a gestão estratégica na escola que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Gutierrez, N. (2009). **Six Sigma and Lean Manufacturing**. Banas Qualidade, São Paulo, v.18, n.203, p. 30-37, apr.

Longo, R. M. J. (1996). **Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: IPEA.

Lück, H. (2000). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, fev./jun.

Morwood, J. (Ed.). (1995). **O Dicionário de Latim Oxford de Bolso**. Oxford.

Stukalina, Y. (2010). **Usando procedimentos de gestão da qualidade na educação: gerenciando o ambiente educacional do centro de aprendizagem**. Baltic Journal on Sustainability, v.1, n.16, p. 75-93.

Tribus, M. (1992). **Gestão da qualidade na educação**. [Sl]: Centro de Informações de Recursos Educacionais Eric.

United Nations Children's Fund. (2000). **Defining Quality in Education. Document No. UNICEF/PD/ED/00/02**. [S.l.]: Programme Division Education.

Xavier, A.C.R. (1996). **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação**. Brasília: IPEA.

Xavier, A.C.R. (1994). **Rompendo paradigmas: a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá**. Brasília: IPEA.

Xavier, A.C.R. (1995). **Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira**. Brasília: IPEA.