

PARA ALÉM DOS INDICADORES: A GESTÃO DA QUALIDADE E OS DESAFIOS DAS ESCOLAS PÚBLICAS NO BRASIL - ENTRE POLÍTICAS PÚBLICAS, PRÁTICAS ESCOLARES E AS DEMANDAS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

DOI: 10.5281/zenodo.20275400

Maria do Socorro Fragoso Alves

Graduação em Pedagogia. Especialização em Psicopedagogia. Especialização em Formação de Gestores Educacionais. Especialização em Gestão Educacional e Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa, Artes e Educação Física. Especialização Inspeção Escolar. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail mariaalves25344@student.mustedu.com

RESUMO: Este artigo tem por objetivo discutir a gestão da qualidade nas instituições educacionais, com ênfase nos desafios enfrentados pelas escolas públicas no contexto brasileiro contemporâneo. Parte-se da compreensão de que a qualidade educacional envolve dimensões pedagógicas, organizacionais e sociais, não se restringindo a resultados mensuráveis. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada em autores como Paro, Libâneo, Lück, Saviani e Freire, além de legislações educacionais vigentes. Os resultados evidenciam que fatores estruturais, como desigualdade social, fragilidade das políticas públicas, limitações de infraestrutura e ausência de acompanhamento familiar, impactam diretamente o desempenho dos estudantes e a efetividade do processo de ensino-aprendizagem. Ressalta-se também a função dos sistemas de avaliação educacional como ferramentas úteis para diagnosticar a qualidade do ensino, ainda que não sejam suficientes se empregados isoladamente. Portanto, enfatiza-se a necessidade de uma gestão escolar democrática, participativa e integrada, envolvendo toda a equipe, capaz de articular diversas dimensões institucionais e implementar estratégias que promovam aprendizagens significativas. Conclui-se que o avanço da qualidade da educação pública requer um compromisso coletivo entre escola, família, comunidade e poder público, além da implementação de políticas educacionais voltadas à equidade e à promoção da transformação social.

Palavras-chave: Gestão educacional. Qualidade da educação. Políticas públicas; Escola pública; Ensino-aprendizagem.

ABSTRACT: This article aims to discuss quality management in educational institutions, with an emphasis on the challenges faced by public schools in the contemporary Brazilian context. It is based on the understanding that educational quality encompasses pedagogical, organizational, and social dimensions, not being limited to measurable outcomes. The research is characterized as bibliographic, with a qualitative approach, grounded in authors such as Paro, Libâneo, Lück, Saviani, and Freire, as well as current educational legislation. The findings indicate that structural factors, such as social inequality, the fragility of public policies, infrastructure limitations, and the lack of family support, directly impact students' performance and the effectiveness of the teaching and learning process. It also highlights the role of educational assessment systems as useful tools for diagnosing the quality of education, although they are not sufficient when used in isolation. Therefore, the need for democratic, participatory, and integrated school management is emphasized, involving the entire team, capable of articulating different institutional dimensions and implementing strategies that promote meaningful learning. It is concluded that improving the quality of public education requires a collective commitment among schools, families, communities, and the government, as well as the implementation of educational policies aimed at equity and social transformation.

Keywords: Educational management. Quality of education. Public policies. Public schools. Teaching and learning.

1 Introdução

A qualidade é um conceito amplo e polissêmico, especialmente quando relacionada à gestão das instituições educacionais. De acordo com o dicionário Aurélio, o termo remete à ideia de superioridade e excelência em qualquer área. No contexto educacional, entretanto, essa noção ultrapassa a simples busca por resultados, envolvendo processos organizacionais, práticas pedagógicas e a efetividade das ações desenvolvidas no ambiente escolar.

Nesse sentido, é fundamental compreender o momento vivenciado pela educação, inserida em uma sociedade contemporânea marcada pela conectividade e, contraditoriamente, por baixos níveis de participação social nas questões escolares. Esse cenário impacta diretamente a gestão da qualidade, uma vez que a construção de uma educação de excelência depende do engajamento coletivo entre escola, família, comunidade e poder público.

As instituições educacionais, na atualidade, enfrentam inúmeros desafios que dificultam a consolidação de padrões de qualidade. Dentre esses, destacam-se problemas sociais que adentram o espaço escolar e demandam tempo e esforço dos profissionais da educação para sua resolução, muitas vezes extrapolando a governabilidade da gestão escolar. Tais questões interferem diretamente no desempenho acadêmico dos estudantes, na organização institucional e na efetividade do processo de ensino-aprendizagem.

Além disso, fatores estruturais, como a ausência ou fragilidade de políticas públicas, a ineficiência na atuação governamental e a desigualdade na distribuição de renda, impactam significativamente a qualidade da educação ofertada. Esses elementos evidenciam que a gestão da qualidade nas instituições educacionais não pode ser compreendida de forma isolada, mas como parte de um sistema mais amplo, que exige planejamento estratégico, ações articuladas e compromisso coletivo com a melhoria contínua do ensino.

Nesse contexto, faz-se necessária a utilização de instrumentos de avaliação que permitam mensurar o desempenho do ensino ofertado em todo o país, considerando suas diferentes regiões. No entanto, compreende-se que nenhum indicador, de forma isolada, é capaz de abarcar toda a complexidade que envolve a qualidade educacional. Atualmente, o Brasil dispõe de importantes mecanismos de avaliação, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), considerado um dos principais instrumentos para aferir a qualidade da educação básica, cujos resultados subsidiam a composição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Além disso, o Exame Nacional do Ensino Médio passou a integrar, a partir de 2026, o conjunto de instrumentos relacionados à avaliação do ensino médio. No âmbito da educação superior, destacam-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que desempenham papel semelhante ao SAEB, ao possibilitar a análise da qualidade dos cursos e das instituições.

Dessa forma, tais instrumentos evidenciam que há meios eficazes para diagnosticar fragilidades no sistema educacional. Contudo, observa-se que ainda existem lacunas no que se refere ao engajamento e à vontade política para que esses dados sejam efetivamente utilizados na formulação e implementação de políticas públicas. Mais do que identificar estados e municípios com baixo desempenho, é imprescindível que essas informações subsidiem ações concretas voltadas à melhoria contínua da qualidade do ensino em âmbito nacional.

Torna-se necessário considerar esse contexto histórico para compreender por que determinados problemas sociais adentram as instituições de ensino e, muitas vezes, aparentam não apresentar soluções imediatas. Tais problemáticas encontram-se enraizadas em fatores estruturais de ordem social, administrativa e governamental, o que evidencia a complexidade de sua superação. Nesse sentido, a gestão da qualidade educacional demanda uma análise ampliada dessas condicionantes, a fim de propor intervenções que não se limitem ao espaço escolar, mas que dialoguem com as múltiplas dimensões que influenciam o funcionamento e os resultados das instituições de ensino.

Nesse cenário, as escolas acabam sendo prejudicadas e, diante da ineficiência ou ausência de políticas públicas efetivas, passam a ser rotuladas socialmente como “boas” ou “ruins”, com base, muitas vezes, apenas nos resultados apresentados. Dessa forma, antes de atribuir classificações a uma instituição de ensino, faz-se necessário compreender seu contexto específico: seus desafios, suas necessidades, a formação dos profissionais que nela atuam e as características da comunidade escolar. Esses fatores influenciam diretamente os índices de qualidade e devem ser considerados por uma gestão comprometida com a melhoria do ensino ofertado.

Por fim, este artigo tem como objetivo discutir a gestão da qualidade nas instituições educacionais, analisando os desafios enfrentados pelas escolas públicas no contexto educacional brasileiro e suas implicações para a efetividade do processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, a metodologia adotada consiste em uma pesquisa bibliográfica, de

abordagem qualitativa, aliada às observações provenientes das vivências no cotidiano escolar. O trabalho está organizado em introdução, desenvolvimento e considerações finais.

2 Gestão da qualidade nas instituições educacionais: desafios e perspectivas no contexto escolar

Ser referência na prestação de serviços e na qualidade do ensino constitui, em princípio, a missão de toda unidade escolar. No entanto, embora esse objetivo seja amplamente almejado, nem sempre se concretiza nas diversas realidades educacionais do país. De acordo com Paro (2012), a qualidade da educação está diretamente relacionada às condições concretas de funcionamento da escola e ao compromisso do Estado com a educação pública. Nesse sentido, fatores como a fragilidade das políticas públicas, a má distribuição de renda e a insuficiência de planejamento governamental impactam significativamente a efetivação de uma educação de qualidade, evidenciando que a gestão escolar não atua de forma isolada, mas inserida em um contexto social, político e econômico mais amplo.

Nessa perspectiva, a gestão da qualidade nas instituições educacionais exige uma atuação articulada, que envolva não apenas aspectos administrativos, mas também pedagógicos e sociais. Conforme destaca Libâneo (2013), a organização e a gestão escolar devem estar voltadas para a garantia das condições de ensino e aprendizagem, considerando o contexto em que a escola está inserida. Assim, torna-se fundamental que a gestão escolar desenvolva práticas participativas, planejamento estratégico e acompanhamento contínuo dos processos educativos, de modo a enfrentar os desafios cotidianos e promover uma educação mais equitativa e significativa.

Nessa perspectiva, a gestão da qualidade nas instituições educacionais exige uma atuação articulada, que envolva não apenas aspectos administrativos, mas também pedagógicos e sociais. Conforme destaca Libâneo (2013), a organização e a gestão escolar devem estar voltadas para a garantia das condições de ensino e aprendizagem, considerando o contexto em que a escola está inserida. [...] Corroborando essa perspectiva, a gestão democrática é fundamental para a qualidade da educação (Paro, 2012).

Nesse cenário, é necessário que as instituições de ensino disponham de condições mínimas para funcionar e oferecer um ensino de qualidade a todos os estudantes matriculados

nas diversas modalidades de ensino, da educação infantil à educação superior. Considera-se que esse processo não depende apenas da gestão pedagógica, mas também da gestão financeira, da gestão administrativa e da mobilização dos governos em todas as esferas, a fim de que a oferta educacional ocorra de forma eficaz. Nesse sentido, a qualidade da educação está diretamente relacionada à articulação entre diferentes dimensões da gestão e ao compromisso do poder público com a garantia das condições adequadas de funcionamento das instituições (Libâneo, 2013; Paro, 2012).

Além disso, conforme destaca Heloísa Lück (2009), a gestão escolar eficaz pressupõe a integração de esforços, recursos e pessoas em torno de objetivos comuns, evidenciando que a melhoria da qualidade do ensino depende de uma ação coletiva e bem estruturada no interior das instituições educacionais.

Buscando as raízes históricas da educação no Brasil, é possível inferir que legislações como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE) asseguram garantias do direito à educação pública de qualidade, estabelecendo metas e atribuindo responsabilidades aos entes federativos, sejam eles municipais, estaduais ou federais. Em consonância com essas normativas, a organização e o funcionamento das instituições de ensino devem estar orientados por princípios que garantam o acesso, a permanência e a aprendizagem dos estudantes.

De forma complementar, o Plano Nacional de Educação reforça a necessidade de articulação entre os sistemas de ensino, definindo diretrizes, metas e estratégias que visam à melhoria da qualidade educacional em todos os níveis e modalidades de ensino (Brasil, 2014), o que dialoga diretamente com a importância de uma gestão integrada e comprometida com os resultados educacionais.

Dessa forma, as leis estabelecem a garantia de direitos ao cidadão e atribuem deveres aos governantes, os quais dispõem de instrumentos para acompanhar e monitorar os índices de desempenho educacional em cada região brasileira e em cada município. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um desses instrumentos, pois possibilita ao governo federal identificar quais regiões apresentam melhores indicadores de desempenho e quais necessitam de maiores investimentos.

Além disso, é possível monitorar o ensino médio por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o ensino superior por meio de sistemas de avaliação como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que engloba instrumentos como o

ENADE. Esses mecanismos permitem uma análise mais ampla da qualidade da educação ofertada no país, subsidiando a formulação de políticas públicas e ações de melhoria contínua (Brasil, 2014).

Nesse viés, as instituições de ensino em todo o país deveriam estar devidamente estruturadas, assessoradas e equipadas para garantir o direito à educação, conforme estabelece a Constituição Federal. No entanto, observa-se que, na prática, ainda existem desafios significativos para a efetivação desse direito, uma vez que muitas crianças em todo o Brasil permanecem fora da escola e diversas instituições de ensino, em determinados estados, não dispõem de infraestrutura básica adequada para que o professor possa desenvolver uma prática pedagógica de qualidade, além da realidades distintas de ensino privado e público, onde o particular geralmente contam com as melhores condições em praticamente tudo, do material didático, infraestrutura, menores números de alunos em sala, o que contribui para melhores resultados, já o ensino público é visto como um papel social em primeiro momento.

A Constituição Federal de 1988 assegura que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988). Tal prerrogativa evidencia a necessidade de maior investimento e compromisso com a efetivação das políticas educacionais. Nesse sentido, torna-se imprescindível um olhar atento e responsável por parte dos governantes e do poder público em relação à população em idade escolar, a fim de garantir que esse direito seja efetivamente concretizado e que a qualidade do ensino e da aprendizagem se constitua como uma realidade para todos. Como destaca Freire (1996), “a educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo”, reforçando o papel fundamental das políticas públicas educacionais na promoção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Apesar das evoluções legais que asseguram o direito à educação, a realidade de muitas das escolas públicas brasileiras ainda vivencia inúmeros entraves que comprometem a efetivação de um ensino de qualidade. Problemas como falta de manutenção, a precariedade da infraestrutura, a falta de recursos pedagógicos, ausência de formação continuada para toda equipe escolar, a ausência de profissionais de apoio e as dificuldades no acompanhamento familiar impactam diretamente o processo de ensino e aprendizagem. Nessa conjuntura, a gestão escolar assume um papel fundamental na mediação dessas dificuldades, buscando

estratégias que minimizem tais obstáculos e promovam condições mais equitativas para o desenvolvimento dos estudantes.

Em se tratando das especificidades da educação contemporânea, é importante destacar que a modernidade é marcada pelo avanço das tecnologias no contexto escolar. Essas ferramentas têm contribuído significativamente para a transformação e modernização do processo de ensino e aprendizagem, ampliando as possibilidades pedagógicas e tornando as aulas mais dinâmicas e acessíveis. Nesse cenário, o papel do professor também se ressignifica, deixando de ser visto como o detentor do saber e passando a atuar como mediador e orientador do conhecimento. Tal mudança favorece a promoção de práticas pedagógicas mais inovadoras, inclusivas e centradas no estudante, estimulando o protagonismo e a autonomia discente. De acordo com Moran (2015), o uso das tecnologias na educação possibilita novas formas de ensinar e aprender, tornando o processo educativo mais participativo, interativo e alinhado às demandas da sociedade contemporânea.

Não há dúvidas de que a tecnologia exerce um papel relevante no contexto escolar contemporâneo, contribuindo significativamente para a inovação e dinamização do processo de ensino e aprendizagem. Contudo, seu uso requer acompanhamento e orientação por parte da família e da escola, a fim de evitar impactos negativos no desenvolvimento dos estudantes.

Nesse sentido, observa-se que o uso excessivo e indiscriminado dessas ferramentas pode influenciar comportamentos, especialmente entre crianças e jovens, favorecendo situações como dependência digital, desmotivação para a aprendizagem e o aumento de práticas de cyberbullying no ambiente virtual. Tais questões acabam refletindo diretamente no ambiente escolar, trazendo desafios adicionais para a convivência e o processo educativo. Conforme aponta Bauman (2001), a sociedade contemporânea, marcada pela fluidez e imediatismo, tende a impactar as relações sociais e os comportamentos, exigindo da educação novas formas de mediação e intervenção.

Diante desse quadro, a gestão da qualidade nas instituições de ensino passa a ter papel estratégico na promoção de uma educação alinhada às exigências atuais. Assegurar qualidade em uma escola envolve não só disponibilizar recursos materiais, mas também estruturar processos pedagógicos eficazes, definir objetivos precisos e monitorar permanentemente os resultados de aprendizagem. Por isso, a gestão escolar precisa atuar de modo planejado e participativo, valendo-se de instrumentos de avaliação, diagnósticos institucionais e indicadores educacionais como base para a tomada de decisão. Ademais, é essencial apostar na formação

continuada dos docentes, no fortalecimento do trabalho coletivo e na construção de um ambiente escolar acolhedor e favorável ao aprendizado. Dessa forma, a qualidade educacional relaciona-se diretamente à capacidade da gestão de articular, de maneira integrada, ações pedagógicas, administrativas e sociais. Conforme, destaca Paro(2012), a gestão escolar comprometida com a qualidade deve estar voltada para a efetivação do processo educativo, garantindo condições reais para que a aprendizagem aconteça de forma significativa e inclusiva.

Diante das reflexões apresentadas neste estudo, compreende-se que uma gestão de qualidade nas instituições educacionais constitui uma base fundamental para a concretização de um ensino público que seja, de fato, inclusivo, equitativo e significativo. Embora o direito à educação esteja assegurado por dispositivos legais, como a Constituição Federal de 1988, sua efetivação, na prática, ainda enfrenta inúmeras fragilidades relacionadas às condições estruturais, sociais e pedagógicas das escolas públicas em todo o país.

Nesse contexto, a gestão escolar se manifesta como protagonista na articulação de estratégias, especialmente pedagógicas, que visem à melhoria dos indicadores educacionais, à promoção da aprendizagem contínua e ao avanço na utilização e integração das tecnologias de forma crítica e consciente no ambiente escolar. Além disso, destaca-se seu papel na mobilização para o enfrentamento de problemáticas contemporâneas que adentram o contexto escolar, como a violência, o bullying e o cyberbullying, entre outros fatores que impactam diretamente a qualidade do ensino nas diferentes realidades.

Promover a qualidade da educação deve ser, antes de tudo, um compromisso coletivo, que envolve não apenas a escola, mas também a família, a sociedade e o poder público. Para isso, são necessários esforços articulados e contínuos, voltados para uma educação de resultados, que exige o engajamento de gestores, professores e demais atores educacionais na construção de práticas pedagógicas mais eficientes, inclusivas e humanizadas.

Assim, conforme ressalta Saviani (2008), a educação de qualidade está diretamente vinculada à garantia de condições concretas que possibilitem o acesso, a permanência e o sucesso dos estudantes na escola, reafirmando a necessidade de políticas educacionais efetivas e de uma gestão comprometida com a transformação social. Por fim, ainda que persistam desafios significativos, é possível vislumbrar a construção de um cenário educacional mais equitativo, no qual todas as escolas, independentemente de sua localização, possam ofertar um ensino público de qualidade, garantindo oportunidades iguais de aprendizagem para todos.

Considerações Finais

Conclui-se que as reflexões desenvolvidas neste estudo evidenciam que a qualidade da educação nas instituições públicas perpassa múltiplos fatores que influenciam diretamente o desempenho acadêmico dos estudantes. Entre esses fatores, destacam-se a efetivação de currículos escolares alinhados às demandas contemporâneas, o acesso às tecnologias digitais, a implementação de projetos pedagógicos que atendam às reais necessidades das instituições e a formação continuada de professores. Além disso, aspectos sociais como a desigualdade de renda, a insuficiência de políticas públicas voltadas à ampliação do acesso e da permanência na escola, bem como a desvalorização histórica da educação pública em comparação à privada, impactam significativamente esse cenário. Nesse contexto, a promoção da qualidade do ensino exige não apenas ações no âmbito escolar, mas também o engajamento da sociedade na cobrança por investimentos adequados e pelo cumprimento das metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação.

As análises realizadas indicam que o objetivo do estudo foi alcançado, ao possibilitar a compreensão dos desafios enfrentados pelas escolas públicas na busca por uma educação de qualidade. Nesse contexto, destaca-se o papel central da gestão escolar na articulação de ações pedagógicas, administrativas e sociais, contribuindo para a melhoria do ensino. Reafirma-se, ainda, a importância de políticas públicas eficazes e do compromisso coletivo entre escola, família e sociedade. Por fim, ressalta-se a necessidade de novas pesquisas que aprofundem as discussões sobre a gestão da qualidade educacional, considerando as especificidades do contexto brasileiro.

Referências Bibliográficas

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [Planalto](#). Acesso em: 12 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: [Planalto](#). Acesso em: 12 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [Planalto](#). Acesso em: 12 abr. 2026.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Heccus, 2013.

LÜCK, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MORAN, J. M. Educação híbrida: um conceito-chave para a educação, hoje. In: BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M. (org.). *Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação*. Porto Alegre: Penso, 2015. p. 27–45.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2016.

PARO, V. H. *Qualidade do ensino: a contribuição dos pais*. São Paulo: Xamã, 2000.

SAVIANI, D. *Escola e democracia*. Campinas: Autores Associados, 2008.