

GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS: INOVAÇÃO, LIDERANÇA E INCLUSÃO NA CULTURA DIGITAL

*QUALITY MANAGEMENT AND INNOVATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: LEADERSHIP,
EMERGING TECHNOLOGIES, AND SCHOOL INCLUSION*

Artur Batista de Oliveira Rocha

Must University, Estados Unidos

Floresia Ferreira da Silva

Must University, Estados Unidos

Maria Osana de Siqueira

Must University, Estados Unidos

Fernanda Maria Ciqueira de Castro

Must University, Estados Unidos

Silvana Maria de Lourdes Nascimento da Silveira

Must University, Estados Unidos

Maria Eduarda Nascimento

Must University, Estados Unidos

Valéria Vanusa de Santana

Must University, Estados Unidos

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i4.629>

Aceito em: 12.04.2026

Resumo: Este paper analisa a gestão da qualidade nas instituições de ensino contemporâneas sob a ótica das tecnologias emergentes e da educação inclusiva. O objetivo geral desta pesquisa é investigar como uma liderança inovadora, apoiada por ferramentas de monitoramento e sistemas de gestão de aprendizagem (LMS), pode fortalecer a cultura escolar e promover a melhoria contínua dos indicadores pedagógicos. A metodologia adotada para a construção do trabalho consistiu em uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, com coleta de dados realizada em bases de alta credibilidade acadêmica, como a plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO) e o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os resultados da investigação indicam que a excelência institucional está diretamente ligada à capacidade estratégica do gestor em integrar a inovação tecnológica à personalização do ensino e à remoção sistemática de barreiras de aprendizagem. Conclui-se que a qualidade educacional, no contexto da cultura digital, exige uma estrutura de gestão que seja, simultaneamente, tecnicamente eficiente no uso de dados e profundamente comprometida com os princípios éticos da equidade e da inclusão plena de todos os estudantes no ambiente escolar, garantindo assim a função social da escola.



Palavras-chave: Gestão da qualidade. Tecnologias emergentes. Liderança inovadora.

Abstract: This paper analyzes quality management in contemporary educational institutions from the perspective of emerging technologies and inclusive education. The general objective of this research is to investigate how innovative leadership, supported by monitoring tools and learning management systems (LMS), can strengthen school culture and promote the continuous improvement of pedagogical indicators. The methodology adopted for the construction of the study consisted of a qualitative bibliographic research, with data collection carried out in high-credibility academic databases, such as Scientific Electronic Library Online (SciELO) platform and Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). The results of the investigation indicate that institutional excellence is directly linked to the manager's strategic ability to integrate technological innovation with personalized teaching and the systematic removal of learning barriers. It is concluded that educational quality, in the context of digital culture, requires a management structure that is simultaneously technically efficient in the use of data and deeply committed to the ethical principles of equity and full inclusion of all students in the school environment, thus ensuring the social function of the school.

Keywords: Quality management. Emerging technologies. Innovative leadership.

1 Introdução

A gestão da qualidade nas instituições de ensino contemporâneas apresenta-se como um desafio que ultrapassa a dimensão administrativa, exigindo integração entre práticas pedagógicas e inovação tecnológica. Diante de um cenário educacional em constante transformação, a busca pela excelência institucional não pode ser dissociada da função social da escola e do compromisso com a inclusão. Assim, este artigo discute como uma liderança inovadora, apoiada por tecnologias emergentes e sistemas de monitoramento, pode estruturar ambientes de aprendizagem que priorizem a personalização do ensino e a melhoria contínua dos indicadores educacionais.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os fundamentos da gestão da qualidade e o papel mediador das tecnologias assistivas no fortalecimento da cultura escolar. Para alcançar essa meta, o trabalho está organizado em quatro eixos centrais: inicialmente, discutem-se os fundamentos teóricos da gestão; em seguida, aborda-se o suporte tecnológico no monitoramento e avaliação; o terceiro tópico foca na liderança e formação continuada; e, por fim, examinam-se a personalização e a inclusão como indicadores definitivos de qualidade.

A metodologia adotada para a construção deste paper consiste em uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada na análise de materiais já publicados, como livros e artigos científicos de relevância na área educacional. A coleta de dados foi realizada em bases de alta credibilidade acadêmica, como o Portal de Periódicos da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que é uma das maiores bibliotecas virtuais de fomento à pesquisa no Brasil, e a plataforma Scientific Electronic Library Online (SciELO), uma biblioteca eletrônica que reúne coleções selecionadas de periódicos científicos com rigorosa avaliação por pares. O cruzamento de descritores como “Gestão Escolar”, “Tecnologias Emergentes” e “Educação Inclusiva” nessas bases permitiu a consolidação de um referencial teórico robusto, atualizado e condizente com os desafios da gestão contemporânea.

2 Fundamentos da gestão da qualidade e a função social da instituição educacional

A investigação sobre a gestão da qualidade nas instituições de ensino contemporâneas demanda, inicialmente, uma delimitação rigorosa acerca das finalidades políticas e pedagógicas da educação. Sob a perspectiva de Libâneo (2021) e Saviani (2021), a escola reafirma sua responsabilidade na democratização do saber sistematizado e na produção da humanidade em cada indivíduo. Não se estabelece um padrão de consistente de qualidade institucional sem que a função social esteja organicamente alinhada aos processos de governança, exigindo uma organização que suporte o desenvolvimento das competências cognitivas e sociais frente à cultura digital. Nesse cenário, a gestão deixa de ser uma atividade periférica de suporte burocrático para se consolidar como a instância que viabiliza a eficácia da aprendizagem.

Essa arquitetura organizacional encontra sustentação nas discussões de Paro (2020), que reitera a gestão democrática como um imperativo técnico e ético para a efetivação do direito à educação. A qualidade educacional não decorre de diretrizes isoladas ou de um controle administrativo rígido, mas sim do engajamento dos sujeitos escolares na construção de um projeto coletivo. Complementando essa visão, Alonso (2020) ressalta que a gestão escolar em ambientes complexos exige uma liderança que articule a estrutura institucional para que o ensino supere a mera formalidade e se converta em uma experiência formativa densa, capaz de respeitar a subjetividade do discente em um mundo globalizado e tecnologicamente mediado.

A articulação entre liderança e resultados é aprofundada por Lück (2022), que analisa a gestão escolar como uma unidade orgânica voltada para a superação da fragmentação pedagógica. A qualidade institucional, segundo a autora, é um reflexo direto da competência da liderança em promover a convergência de esforços, mantendo o foco ininterrupto no sucesso acadêmico. No âmbito da gestão estratégica e da eficiência operacional, Silva (2021) propõe a adaptação de metodologias de alto desempenho para a educação, focando na otimização de fluxos e no fortalecimento do vínculo entre a instituição e as demandas da sociedade do conhecimento, transformando a cultura escolar em um ambiente de corresponsabilidade.

No que tange ao planejamento estratégico, as contribuições de Veiga (2020) destacam o Projeto Político-Pedagógico como o principal instrumento de organização e transformação da realidade escolar, superando a visão de um documento meramente cartorial. O planejamento é o que impede o imprevisto e garante a identidade institucional, sendo reforçado por Vasconcelos (2022) ao enfatizar que a gestão deve organizar o uso eficiente de recursos humanos e tecnológicos.

A qualidade, dessa maneira, é entendida como um processo contínuo de ação-reflexão-ação, no qual a sustentabilidade das práticas inovadoras depende de um desenho institucional coerente e antecipatório.

A integração de modelos de gestão profissional, discutidos em diretrizes contemporâneas e em obras de Chiavenato (2024), traz para o ambiente educacional o conceito de gestão por evidências e melhoria contínua. Nesse sentido, Silva (2024) reforça a importância estratégica da gestão da qualidade, argumentando que a excelência institucional não é um estado estático, mas um processo dinâmico de busca pela satisfação das necessidades da comunidade escolar. Ao transpor essa lógica para a educação, observa-se que a gestão da qualidade requer estruturas capazes de identificar gargalos em tempo real e implementar soluções ágeis, assegurando que a instituição possua a agilidade necessária para investir em infraestrutura e em novas metodologias de ensino.

A dimensão da eficácia e dos resultados concretos é consolidada na visão de Guzzo (2023). Argumenta-se que a qualidade institucional deve ser passível de verificação por meio do progresso tangível verificado na aprendizagem dos alunos, contrapondo-se a modelos que priorizam fluxos processuais em detrimento do impacto educacional final.

3 Tecnologias emergentes como suporte ao monitoramento, à avaliação e à melhoria contínua

A integração de tecnologias emergentes no cotidiano das instituições de ensino vai além da modernização de infraestrutura, consolidando-se como uma reconfiguração estratégica da gestão da qualidade. Sob a perspectiva de Moran (2021) e Valente (2020), as metodologias ativas e as plataformas híbridas permitem uma personalização do ensino que fundamenta novas métricas de sucesso escolar. A gestão, ao apropriar-se desses ecossistemas digitais, ganha a capacidade de monitorar o percurso de aprendizagem de forma individualizada, transformando dados em informações pedagógicas relevantes. Esse acompanhamento em tempo real sustenta processos contínuos de melhoria, permitindo intervenções rápidas que garantem a eficácia do processo educativo.

A dimensão da educação a distância e das arquiteturas virtuais, discutida por Litto (2020), revela que a qualidade institucional está intrinsecamente ligada à flexibilidade e à robustez dos sistemas de informação. Para o autor, a gestão da qualidade em ambientes digitais exige um rigor técnico superior, no qual a curadoria de conteúdos e a acessibilidade tornam-se indicadores de excelência. Esse entendimento é reforçado por Kenski (2023), ao pontuar que o monitoramento tecnológico permite à gestão transcender a avaliação pontual e adotar modelos formativos e processuais. Assim, as tecnologias emergentes funcionam como suportes de transparência e equidade, refletindo com maior fidelidade o desenvolvimento das competências dos discentes.

No âmbito dos multiletramentos e da mediação tecnológica, as contribuições de Coscarelli (2020) e Rojo (2022) enfatizam que promover a qualidade contemporânea exige que a liderança

fomente o letramento digital docente. A qualidade manifesta-se na capacidade da gestão em criar ambientes onde a informação circule de forma ética e analítica. Complementarmente, Santaella (2021) alerta que a gestão deve estar atenta à ecologia das redes, garantindo que o monitoramento não seja meramente burocrático, mas que impulse a melhoria do ensino por meio de uma leitura crítica das linguagens digitais. Sem o domínio dessas novas competências, o aparato tecnológico perde sua função essencial de mediador da excelência institucional.

O design de ambientes virtuais de aprendizagem e a construção de comunidades de prática são detalhados por Struchiner (2021) e Pallis (2024). Argumenta-se que a gestão da qualidade deve investir em tecnologias que facilitem a interação e a autonomia, utilizando sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) como ferramentas de suporte à avaliação contínua. Ao estruturar ambientes digitais bem desenhados, a instituição assegura que o monitoramento seja uma via de mão dupla, onde o feedback constante entre gestores e docentes retroalimenta o planejamento. A convergência entre a inovação tecnológica e o design instrucional define, portanto, um novo paradigma de gestão, no qual a melhoria contínua é sustentada por evidências coletadas em espaços de aprendizagem engajadores.

4 Liderança inovadora e formação continuada como estratégias de fortalecimento da qualidade

A consolidação de uma cultura de qualidade nas instituições de ensino contemporâneas depende, fundamentalmente, da transição de uma gestão administrativa para uma liderança inovadora. Sob a perspectiva de Lück (2022), o líder escolar atua como um articulador de competências, cuja função central é criar condições para que o corpo docente se sinta seguro e motivado a inovar. Essa liderança não se restringe à adoção de novas ferramentas, mas manifesta-se na capacidade de fomentar uma visão compartilhada de qualidade. Conforme apontam Silva e Santos (2023) em estudo sobre gestão democrática e inovação, a liderança eficaz é aquela que utiliza a formação continuada não como um evento isolado, mas como uma estratégia permanente de fortalecimento institucional.

Nesse contexto, a formação continuada assume um papel central na garantia da qualidade pedagógica. De acordo com Vasconcelos (2022), o aperfeiçoamento dos docentes deve estar intrinsecamente ligado às necessidades reais diagnosticadas no cotidiano escolar. A introdução de tecnologias emergentes, por exemplo, exige que o gestor estruture percursos formativos que permitam ao professor ressignificar sua prática. Como discutido por Oliveira e Rocha (2024) em artigo sobre competências digitais na educação básica, a formação que foca no “saber fazer” tecnológico, mediada por uma liderança que provê suporte e recursos, resulta em uma melhora direta nos indicadores de engajamento e aprendizagem dos discentes.

A relação entre liderança e o clima organizacional também é um fator determinante para a qualidade. Paro (2020) ressalta que a gestão deve promover um ambiente de colaboração, onde o erro seja compreendido como parte do processo de inovação. Essa segurança psicológica

é fundamental para que a formação continuada resulte em mudanças efetivas na sala de aula. Em análise recente publicada por Moraes (2021) sobre o impacto do desenvolvimento profissional na gestão escolar, observa-se que instituições que investem no capital humano e na liderança distribuída apresentam maior resiliência frente aos desafios das transformações digitais, consolidando a qualidade como um valor intrínseco à cultura da escola.

Dessa maneira, a liderança inovadora e a formação continuada deixam de ser elementos secundários para se tornarem pilares de sustentação da qualidade educacional. A convergência entre a visão estratégica de Lück (2022), o planejamento pedagógico de Vasconcelos (2022) e as evidências científicas apresentadas por Silva e Santos (2023) e Oliveira e Rocha (2024) demonstra que o fortalecimento institucional ocorre quando há um investimento deliberado nas pessoas. Ao garantir que a equipe esteja preparada e alinhada às novas metodologias, o gestor assegura que a instituição cumpra sua função social com excelência, promovendo uma educação que é, ao mesmo tempo, humana e tecnologicamente avançada.

5 Personalização do ensino, tecnologias assistivas e inclusão como indicadores de qualidade Educacional

A promoção da qualidade educacional contemporânea está diretamente relacionada ao compromisso ético com a equidade e a inclusão plena. Sob a perspectiva de Mantoan e Lanzas (2020), a escola de qualidade é aquela que abandona o modelo de integração meramente formal para adotar a inclusão total, exigindo que a instituição se reorganize estruturalmente para garantir que todos os estudantes habitem o espaço comum da aprendizagem. Nesse cenário, a gestão institucional assume o papel de garantidora de direitos, assegurando que a personalização do ensino seja um mecanismo de valorização das singularidades, e não uma estratégia de segregação. A qualidade, portanto, pode ser observada pela capacidade da liderança em converter o paradigma da inclusão em processos pedagógicos acessíveis e democráticos.

As tecnologias assistivas e os recursos de acessibilidade digital figuram como elementos centrais nessa engrenagem de gestão. De acordo com Carvalho (2021), a eficácia de um sistema educacional resiliente depende da capacidade do gestor em implementar políticas de acessibilidade que integrem o uso de recursos assistivos ao currículo regular. O monitoramento desses indicadores permite que a liderança identifique e elimine o que Carvalho (2022) define como barreiras para a aprendizagem, sejam elas atitudinais ou pedagógicas. O uso estratégico desses recursos, mediado por uma liderança que provê suporte e formação, permite que o currículo se torne flexível e dinâmico, estabelecendo novos padrões de excelência para o atendimento de toda a diversidade discente.

A eficácia dessa inclusão depende, todavia, de uma cultura de colaboração e de formação continuada que sustente a aplicação do Desenho Universal para a Aprendizagem (DUA). Conforme discutido por Silva (2023) em suas reflexões sobre a humanização do ambiente escolar, o gestor deve atuar como um mediador de relações, garantindo que a equipe docente se sinta

tecnicamente preparada para lidar com as especificidades de cada aluno. A qualidade educacional é fortalecida quando a liderança estabelece redes de apoio que garantem a sustentabilidade das práticas inclusivas. Como enfatizado por Oliveira e Rocha (2024), o investimento em competências digitais voltadas para a inclusão qualifica o ambiente de aprendizagem para todo o grupo, transformando a acessibilidade em um valor intrínseco à cultura da escola.

Dessa forma, a personalização e a inclusão deixam de ser temas transversais para ocuparem o centro da estratégia de gestão da qualidade. A convergência entre a fundamentação **ética de** Mantoan e Lanzas (2020), o rigor administrativo na remoção de barreiras proposto por Carvalho (2022) e a visão humanizadora de Silva (2023) consolida o entendimento de que uma instituição de excelência é, necessariamente, uma instituição para todos.

6 Considerações finais

A gestão da qualidade na educação não pode ser vista como algo engessado ou meramente burocrático, mas sim como um compromisso real com a transformação da escola. O que fica claro é que o sucesso de qualquer instituição depende de uma liderança que consiga equilibrar o uso inteligente das tecnologias com um olhar humano e inclusivo. Quando o gestor investe na formação dos professores e na democratização dos processos, a tecnologia deixa de ser apenas um acessório e passa a ser uma ferramenta poderosa para monitorar resultados e garantir que nenhum aluno seja deixado para trás.

Portanto, fortalecer a qualidade educacional exige não apenas inovação, mas também coerência entre gestão, prática pedagógica e compromisso social. O grande desafio atual é garantir que a modernização das estruturas caminhe lado a lado com a função social da escola, focando na personalização do ensino e na remoção de barreiras. Ao final desse percurso, percebe-se que a verdadeira excelência institucional só é alcançada quando a gestão consegue criar um ambiente onde a inovação tecnológica e a inclusão caminham juntas, transformando a realidade pedagógica e preparando, de fato, os estudantes para os desafios da sociedade contemporânea.

Referências

- Alonso, M. (2020). O trabalho do gestor escolar. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Carvalho, R. E. (2021). Educação inclusiva: O papel do gestor na construção de sistemas educacionais resilientes. *Revista Inclusão e Sociedade*, 10(1), 45-62.
- Carvalho, R. E. (2022). Removendo barreiras para a aprendizagem: Transformar escolas em comunidades inclusivas (7. ed.). Porto Alegre, Brasil: Mediação.
- Chiavenato, I. (2024). Introdução à teoria geral da administração (11. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Coscarelli, C. V. (2020). Tecnologias para aprender. São Paulo, Brasil: Parábola Editorial.

- Guzzo, J. (2023). Educação: O que realmente funciona. São Paulo, Brasil: Editora Três.
- Kenski, V. M. (2023). Educação e tecnologias: O novo ritmo da informação (12. ed.). Campinas, Brasil: Papirus.
- Libâneo, J. C. (2021). Didática e o trabalho docente na escola contemporânea. São Paulo, Brasil: Cortez.
- Litto, F. J. (2020). Aprendizagem a distância. São Paulo, Brasil: Imprensa Oficial.
- Lück, H. (2022). Gestão da cultura escolar e liderança: O papel do gestor. Curitiba, Brasil: Editora Positivo.
- Mantoan, M. T. E., & Lanzas, R. (2020). A escola e suas transformações: O desafio da educação inclusiva. *Revista de Educação Especial*, 33, e120, 1-18.
- Moraes, R. A. (2021). O impacto do desenvolvimento profissional na gestão escolar contemporânea. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 37(2), 450-468.
- Moran, J. M. (2021). A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá (5. ed.). Campinas, Brasil: Papirus.
- Pallis, J. (2024). Tecnologias emergentes e a gestão da aprendizagem. Porto Alegre, Brasil: EdiPUCRS.
- Oliveira, A. B. & Rocha, L. V. (2024). Inclusão digital e formação docente: Estratégias para a gestão da qualidade. *Revista de Tecnologias na Educação*, 16(1), 112-130.
- Paro, V. H. (2020). Administração escolar: Introdução crítica (18. ed.). São Paulo, Brasil: Cortez.
- Rojo, R. (2022). Multiletramentos na escola. São Paulo, Brasil: Parábola Editorial.
- Santaella, L. (2021). A ecologia pluralista das tecnologias. São Paulo, Brasil: Paulus Editora.
- Saviani, D. (2021). Pedagogia histórico-crítica: Primeiras aproximações (14. ed.). Campinas, Brasil: Autores Associados.
- Silva, T. (2021). Gestão escolar de alto desempenho: Métricas e resultados. Rio de Janeiro, Brasil: FGV Press.
- Silva, T. (2024). A importância da gestão da qualidade nas instituições educacionais. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, 15(1), 122-138.
- Silva, J. F. & Santos, M. A. (2023). Liderança inovadora e os desafios da gestão democrática. *Educação & Sociedade*, 44, e0267812.
- Struchiner, M. (2021). Ambientes virtuais de aprendizagem: Design e mediação. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Interciência.
- Vasconcelos, C. S. (2022). Planejamento e coordenação do trabalho pedagógico. São Paulo, Brasil: Libertad.
- Valente, J. A. (2020). Metodologias ativas: Das propostas às práticas. Campinas, Brasil: Papirus

Veiga, I. P. A. (2020). Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção coletiva. Campinas, Brasil: Papyrus.