




**A GESTÃO ESCOLAR E AS POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:
REFLEXÃO SOBRE O CENÁRIO BRASILEIRO**

**SCHOOL MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL EVALUATION POLICIES:
REFLECTION ON THE BRAZILIAN SCENARIO**

**GESTIÓN ESCOLAR Y POLÍTICAS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL:
REFLEXIÓN SOBRE EL ESCENARIO BRASILEÑO**

 <https://doi.org/10.56238/levv16n51-005>

Data de submissão: 05/07/2025

Data de publicação: 05/08/2025

Adelcio Machado dos Santos

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)
Endereço: Santa Catarina, Brasil
E-mail: adelciomachado@gmail.com

Alisson André Escher

Mestre em Educação Básica
Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)
Endereço: Santa Catarina, Brasil

Danielle Martins Leffer

Mestra em Educação Básica
Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)
Endereço: Santa Catarina, Brasil

RESUMO

Este artigo de revisão bibliográfica analisa criticamente a interface entre gestão escolar e políticas de avaliação institucional no contexto educacional brasileiro. Parte-se da compreensão de que ambas as dimensões são centrais na organização e no desenvolvimento das escolas, especialmente diante das exigências contemporâneas de qualidade, equidade e eficiência. O estudo discute os fundamentos teóricos da gestão escolar e da avaliação institucional, examinando como esses elementos dialogam, conflitam ou se complementam nas práticas educacionais. A análise evidencia os impactos das políticas de avaliação baseadas em resultados e accountability, destacando os desafios que tais abordagens impõem à autonomia escolar e à gestão democrática. Em contraponto, o texto apresenta reflexões sobre experiências e propostas que ressignificam a avaliação como processo formativo e participativo. Conclui-se que a gestão escolar, quando aliada a uma avaliação institucional crítica, ética e contextualizada, pode contribuir para o fortalecimento da educação pública com justiça social.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Avaliação Institucional. Políticas Públicas. Qualidade da Educação. Gestão Democrática.

ABSTRACT

This literature review article critically analyzes the interface between school management and institutional evaluation policies within the Brazilian educational context. It is based on the

understanding that both dimensions are central to the organization and development of schools, especially in the face of contemporary demands for quality, equity, and efficiency. The study discusses the theoretical foundations of school management and institutional evaluation, examining how these elements interact, conflict, or complement each other in educational practices. The analysis highlights the impacts of results-based and accountability-driven evaluation policies, emphasizing the challenges these approaches pose to school autonomy and democratic management. In contrast, the text presents reflections on experiences and proposals that reframe evaluation as a formative and participatory process. It concludes that school management, when aligned with a critical, ethical, and contextualized institutional evaluation, can contribute to strengthening public education with social justice.

Keywords: School Management. Institutional Evaluation. Public Policies. Education Quality. Democratic Management.

RESUMEN

Este artículo de revisión bibliográfica analiza críticamente la interacción entre la gestión escolar y las políticas de evaluación institucional en el contexto educativo brasileño. Parte de la base de que ambas dimensiones son fundamentales para la organización y el desarrollo de las escuelas, especialmente dadas las exigencias contemporáneas de calidad, equidad y eficiencia. El estudio analiza los fundamentos teóricos de la gestión escolar y la evaluación institucional, examinando cómo estos elementos interactúan, entran en conflicto o se complementan en las prácticas educativas. El análisis destaca el impacto de las políticas de evaluación basadas en resultados y la rendición de cuentas, destacando los desafíos que estos enfoques plantean a la autonomía escolar y la gestión democrática. En contraste, el texto presenta reflexiones sobre experiencias y propuestas que redefinen la evaluación como un proceso formativo y participativo. Concluye que la gestión escolar, al combinarse con una evaluación institucional crítica, ética y contextualizada, puede contribuir al fortalecimiento de la educación pública con justicia social.

Palabras clave: Gestión Escolar. Evaluación Institucional. Políticas Públicas. Calidad de la Educación. Gestión Democrática.

1 INTRODUÇÃO

A educação brasileira, nas últimas décadas, tem passado por um processo de reformulação em suas estruturas e práticas, sendo impulsionada por políticas públicas que buscam melhorar os indicadores de qualidade e democratizar o acesso ao ensino. Nesse contexto, a gestão escolar e as políticas de avaliação institucional emergem como elementos centrais nos debates sobre a eficácia e a equidade do sistema educacional. A gestão escolar, enquanto dimensão organizativa e política da escola, vem sendo desafiada a articular sua função administrativa com uma atuação pedagógica eficaz, coerente com as demandas sociais contemporâneas. Simultaneamente, as políticas de avaliação institucional consolidam-se como instrumentos de diagnóstico, monitoramento e accountability, impactando diretamente o cotidiano escolar e os processos decisórios dos gestores.

O cenário educacional brasileiro é marcado por tensões entre o ideário democrático da gestão participativa e as exigências técnico-burocráticas impostas pelas avaliações externas. Tais avaliações, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), a Prova Brasil, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e outros instrumentos implementados em âmbito federal, têm sido amplamente utilizados como base para formulação de políticas públicas e alocação de recursos. Ao mesmo tempo, exigem das escolas uma atuação orientada por metas e resultados, o que repercute na forma como os gestores planejam, implementam e avaliam as ações pedagógicas. Conforme aponta Lück (2009), o gestor escolar contemporâneo deve assumir um papel de liderança educacional, integrando os resultados das avaliações às estratégias de melhoria da qualidade do ensino.

O uso de avaliações institucionais como mecanismo de regulação do sistema educacional brasileiro reflete uma lógica de gestão pública fundamentada no paradigma da eficiência e da eficácia, frequentemente associada à ideia de responsabilização (accountability). Segundo Freitas (2012), esse modelo de avaliação, embora traga informações valiosas sobre o desempenho das escolas, tende a enfatizar aspectos quantitativos em detrimento de uma compreensão mais ampla dos processos educativos, desconsiderando contextos socioeconômicos e culturais que interferem significativamente nos resultados escolares. Essa lógica tecnocrática da avaliação pode gerar impactos negativos, como a padronização de práticas pedagógicas, a intensificação da pressão sobre os profissionais da educação e a desvalorização de saberes e experiências locais.

Diante desse panorama, a gestão escolar encontra-se diante do desafio de ressignificar o papel da avaliação institucional, transformando-a em uma ferramenta de diagnóstico formativo e de mobilização da comunidade escolar em torno de um projeto educativo coletivo. Paro (2015) defende que a gestão democrática pressupõe a participação ativa dos diversos atores escolares – professores, estudantes, pais, funcionários – na definição dos rumos da escola, o que inclui a apropriação crítica dos dados avaliativos como subsídio à tomada de decisões. Assim, é fundamental compreender de que

maneira as políticas de avaliação têm sido incorporadas pelas escolas e como os gestores estão lidando com os tensionamentos entre as exigências externas e a autonomia da escola.

Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre a relação entre gestão escolar e políticas de avaliação institucional, com foco no contexto brasileiro. Busca-se analisar como as práticas de gestão têm se apropriado das informações produzidas pelas avaliações externas, bem como discutir as implicações dessas políticas para o trabalho do gestor escolar. Pretende-se ainda refletir sobre os limites e as potencialidades da avaliação institucional como instrumento de qualificação da gestão escolar e de promoção da qualidade educacional, considerando as especificidades socioculturais das unidades escolares.

A revisão bibliográfica, enquanto metodologia de investigação, permite o levantamento, a análise e a síntese de produções científicas relevantes sobre o tema, contribuindo para a construção de um panorama crítico e fundamentado das principais discussões acadêmicas. Para tanto, foram selecionados artigos, livros, dissertações, teses e documentos oficiais publicados nas últimas duas décadas, com ênfase em autores reconhecidos na área da educação, como Libâneo (2001), Paro (2015), Lück (2009), Bonamino (2017), além de publicações do INEP e do Ministério da Educação (MEC).

Ao abordar a intersecção entre gestão escolar e políticas de avaliação, este estudo pretende oferecer subsídios teóricos e reflexivos para educadores, gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas, no sentido de contribuir para uma compreensão crítica e propositiva sobre os rumos da educação brasileira. Afinal, refletir sobre os efeitos das avaliações institucionais no cotidiano da gestão escolar é essencial para que se possa avançar na construção de um sistema educacional mais justo, democrático e comprometido com o desenvolvimento integral dos estudantes.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é um campo teórico e prático que tem se constituído historicamente a partir de múltiplas influências político-ideológicas, filosóficas, pedagógicas e administrativas. Sua compreensão exige o reconhecimento da escola como uma organização social complexa, inserida em um contexto histórico e cultural dinâmico, atravessado por disputas de sentidos e projetos educacionais distintos. Nesse sentido, a gestão escolar não pode ser reduzida a uma função meramente administrativa ou burocrática; trata-se de uma atividade essencialmente política e pedagógica, que visa organizar os meios e os fins da ação educativa no interior da instituição.

Historicamente, a gestão escolar no Brasil passou por distintos paradigmas, que refletem os modelos de Estado e as concepções de educação vigentes em diferentes momentos. Segundo Libâneo (2001), é possível identificar três grandes modelos: o tecnocrático-burocrático, o gerencialista e o democrático-participativo. O modelo tecnocrático, predominante durante o regime militar, baseava-se em princípios de racionalização e controle, alinhado à lógica do planejamento centralizado e da

eficiência operacional. Nesse contexto, o gestor era visto como um executor de normas e diretrizes, com pouca margem de autonomia ou de atuação pedagógica.

Com a redemocratização do país e o avanço das lutas sociais por uma escola pública de qualidade, ganha força a proposta de uma gestão democrática, prevista inclusive na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/1996). Essa perspectiva concebe a escola como um espaço coletivo de construção de saberes, em que a participação de todos os sujeitos – professores, estudantes, pais, funcionários e comunidade – é condição fundamental para a efetivação de um projeto pedagógico emancipador (Paro, 2015).

A gestão democrática, conforme aponta Lück (2009), exige o desenvolvimento de competências político-pedagógicas, éticas, técnicas e comunicacionais por parte dos gestores escolares. Não se trata apenas de distribuir tarefas ou gerenciar recursos, mas de liderar processos educativos que favoreçam o desenvolvimento integral dos estudantes e o fortalecimento da cultura escolar. Nesse sentido, o gestor deve atuar como mediador entre as políticas educacionais e a realidade concreta da escola, promovendo a articulação entre ensino, currículo, formação docente, clima organizacional e avaliação.

Um dos fundamentos centrais da gestão escolar democrática é o conceito de participação. Para Cavaliere (2000), a participação implica mais do que consulta ou adesão formal a decisões previamente estabelecidas. Trata-se da construção coletiva de diagnósticos, objetivos, estratégias e metas, a partir do diálogo e da escuta ativa dos diversos sujeitos envolvidos no processo educativo. Essa concepção dialoga com o princípio da autonomia escolar, defendido por Veiga (2001), como capacidade de a escola definir seus próprios caminhos a partir de suas necessidades, potencialidades e contextos socioculturais.

Contudo, essa autonomia enfrenta limites objetivos impostos pelas políticas públicas educacionais, especialmente no que se refere às exigências de accountability e de cumprimento de metas avaliativas. Estudos recentes, como os de Bonamino (2017), apontam que a intensificação das políticas de avaliação institucional tem gerado pressões sobre a gestão escolar, exigindo uma atuação orientada por resultados mensuráveis, muitas vezes em detrimento de práticas pedagógicas mais críticas e contextualizadas. Isso exige dos gestores escolares um equilíbrio entre a obediência às diretrizes externas e a preservação do projeto pedagógico da escola.

Além disso, a gestão escolar está intrinsecamente relacionada ao conceito de liderança. Para Day et al. (2001), a liderança eficaz em contextos escolares envolve a construção de visões compartilhadas, o incentivo ao trabalho colaborativo, a valorização do desenvolvimento profissional dos professores e o engajamento dos estudantes. Trata-se de uma liderança transformadora, que mobiliza e inspira a comunidade escolar em torno de valores democráticos, de inclusão e de justiça social. Portanto, os fundamentos teóricos da gestão escolar apontam para a necessidade de uma

abordagem integrada, que articule teoria e prática, técnica e política, planejamento e participação. A escola contemporânea demanda gestores capazes de compreender os desafios educacionais em suas múltiplas dimensões e de promover práticas organizativas coerentes com os princípios da qualidade social da educação.

3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO BRASIL

A avaliação institucional no Brasil consolidou-se como uma política pública fundamental no contexto das reformas educacionais iniciadas na década de 1990, tendo como objetivo central promover o monitoramento e a melhoria da qualidade da educação básica. Ela se apresenta como um instrumento técnico e político que visa não apenas aferir o desempenho das escolas, mas também orientar a formulação de políticas educacionais, a distribuição de recursos e a responsabilização dos agentes públicos envolvidos na oferta educacional (Bonamino, 2017).

Desde os anos 1990, o MEC, por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), estruturou um conjunto de avaliações em larga escala voltadas para mensurar o desempenho dos estudantes e das instituições escolares. Entre os principais instrumentos destacam-se o SAEB, a Prova Brasil, o Censo Escolar, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o IDEB criado em 2007 (Brasil, 2020).

O SAEB, instituído em 1990, é considerado a principal política de avaliação institucional no país. Inicialmente restrito a uma amostra de escolas, ele passou a incluir, a partir de 2005, a aplicação censitária da Prova Brasil aos alunos do 5º e 9º anos do ensino fundamental, e mais tarde também do ensino médio. Esse processo permitiu uma maior abrangência dos dados, viabilizando comparações entre redes, escolas e regiões (Freitas, 2012). A Prova Brasil avalia competências em Língua Portuguesa (com foco em leitura) e Matemática (com foco em resolução de problemas), complementada por questionários socioeconômicos aplicados a alunos, professores e gestores.

Com a criação do IDEB, o governo federal passou a sintetizar, em um único indicador, os resultados das avaliações externas (Prova Brasil/SAEB) e as taxas de aprovação escolar. Segundo o INEP (Brasil, 2020), esse índice passou a ser um importante balizador de metas e de políticas de incentivo à melhoria da qualidade do ensino, influenciando diretamente os planos de desenvolvimento da educação em estados e municípios. No entanto, o uso do IDEB como instrumento de gestão e de controle tem sido alvo de críticas por parte de estudiosos da área educacional.

Freitas (2012) argumenta que a lógica da responsabilização, fortemente influenciada por modelos de accountability adotados em países como os Estados Unidos, impôs à escola pública brasileira um padrão de gestão orientado por resultados mensuráveis, promovendo uma cultura de desempenho que nem sempre leva em consideração as desigualdades estruturais que afetam o processo de ensino-aprendizagem. Esse processo pode favorecer práticas pedagógicas voltadas apenas para a

obtenção de bons resultados em avaliações externas, em detrimento de uma formação integral dos estudantes.

Para além dos aspectos técnicos, a avaliação institucional carrega implicações políticas relevantes. De acordo com Oliveira (2010), tais políticas têm contribuído para reforçar o controle do Estado sobre as escolas, ao mesmo tempo em que limitam a autonomia pedagógica das instituições, especialmente quando vinculadas a programas de financiamento condicionados ao cumprimento de metas. Essa lógica de "avaliação-sanção" tende a acentuar as desigualdades educacionais, penalizando escolas situadas em contextos mais vulneráveis.

Apesar das críticas, a avaliação institucional também pode ser compreendida como uma ferramenta potente para a gestão democrática e para o planejamento educacional. Quando utilizada de forma contextualizada, dialógica e participativa, ela pode contribuir para a construção de diagnósticos coletivos, identificação de desafios e definição de estratégias pedagógicas mais adequadas. Nesse sentido, Lück (2009) defende que os resultados das avaliações devem ser interpretados à luz das realidades locais, articulando-se com os projetos político-pedagógicos das escolas.

Nos últimos anos, observa-se uma ampliação do debate sobre os limites e possibilidades das políticas de avaliação institucional no Brasil. Autores como Bonamino (2017) e Sousa (2020) destacam a importância de se repensar a finalidade da avaliação, deslocando o foco exclusivo nos resultados para uma abordagem formativa, voltada à melhoria contínua dos processos de ensino e de gestão. Essa mudança de paradigma exige o fortalecimento da formação dos profissionais da educação, a valorização da autonomia das escolas e a promoção de uma cultura de avaliação ética e democrática.

Dessa forma, a trajetória das políticas de avaliação institucional no Brasil revela um campo em disputa, marcado por avanços, retrocessos e contradições. A incorporação crítica dessas políticas pela gestão escolar depende de um processo reflexivo permanente, que considere as condições objetivas de funcionamento das escolas, os sujeitos que as compõem e os princípios da qualidade social da educação.

4 INTERFACES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A relação entre gestão escolar e avaliação institucional tem se tornado um tema central nas discussões sobre políticas educacionais contemporâneas. Conforme argumenta Sousa (2020), essa interface revela tensões e complementaridades entre as práticas de organização e liderança pedagógica e os instrumentos de controle, monitoramento e regulação implementados pelo Estado. O desafio consiste em compreender como a avaliação institucional pode contribuir para o fortalecimento da autonomia e da qualidade da escola pública, em vez de se configurar como um mecanismo de pressão e responsabilização.

Em sua concepção mais ampla, a avaliação institucional é entendida como um processo sistemático e contínuo de coleta, análise e interpretação de informações sobre o funcionamento da escola, com vistas à sua melhoria (Sordi, 2011). Esse processo, quando vinculado à gestão democrática e participativa, pode atuar como instrumento de reflexão, planejamento e tomada de decisões pedagógicas, promovendo o aperfeiçoamento das práticas escolares.

No entanto, é necessário considerar que, no cenário brasileiro, as avaliações institucionais foram, em grande medida, apropriadas por políticas de cunho gerencialista e tecnocrático, alinhadas ao modelo de accountability vertical. Esse modelo, como descrevem Bonamino e Sousa (2012), implica a responsabilização hierárquica dos gestores escolares, com base no cumprimento de metas previamente estabelecidas por instâncias superiores. Nessa lógica, os resultados das avaliações externas – como a Prova Brasil e o IDEB – passam a orientar a gestão, subordinando o planejamento pedagógico às exigências dos indicadores de desempenho.

A crítica a esse modelo está no fato de que ele frequentemente desconsidera a complexidade das realidades escolares, suas especificidades regionais, socioeconômicas e culturais. A responsabilização baseada em resultados pode estimular práticas pedagógicas reducionistas, como o treino para provas, o foco nos conteúdos cobrados nos exames e a exclusão indireta de alunos com menor rendimento (Freitas, 2012). Isso contraria os princípios da gestão democrática, que pressupõem a valorização da diversidade, a participação coletiva e a formação integral dos estudantes.

Por outro lado, há autores que defendem que a avaliação institucional pode assumir um papel emancipatório quando utilizada como ferramenta crítica de diagnóstico e planejamento. Veiga (2005) afirma que, para além da função de controle, a avaliação pode atuar como processo de aprendizagem institucional, na medida em que envolve a comunidade escolar na análise de suas práticas e resultados, possibilitando intervenções mais conscientes e contextualizadas.

Nesse sentido, a gestão escolar precisa apropriar-se dos resultados das avaliações institucionais de forma estratégica e pedagógica. Isso exige que os gestores compreendam não apenas os números e indicadores, mas também os significados que eles carregam. De acordo com Lück (2009), é fundamental que os gestores desenvolvam competências analíticas, comunicativas e formativas para interpretar os dados avaliativos, promover sua socialização com a equipe docente e mobilizar ações que contribuam para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem.

A utilização pedagógica dos dados da avaliação institucional passa, necessariamente, pela construção de uma cultura avaliativa no interior da escola. Essa cultura pressupõe o entendimento da avaliação como processo formativo, voltado ao aprimoramento das práticas e à superação de desigualdades, e não como instrumento punitivo ou classificatório. Como observa Sousa (2020), a escola deve ser protagonista na leitura crítica dos dados avaliativos, integrando-os ao seu projeto político-pedagógico de forma coerente com seus valores e objetivos.

Outro ponto importante da interface entre gestão e avaliação institucional diz respeito à articulação entre as dimensões pedagógica, administrativa e financeira da escola. Quando o gestor escolar reconhece que os resultados avaliativos estão diretamente relacionados às condições de trabalho docente, à infraestrutura, ao clima organizacional e à participação da comunidade, ele passa a atuar de maneira mais integrada e sistêmica. Isso implica romper com a fragmentação das ações escolares e adotar uma gestão orientada por princípios éticos, democráticos e de equidade (Sousa, 2020).

A participação da comunidade escolar na análise dos resultados e no planejamento de estratégias também é uma condição essencial para o uso qualificado da avaliação. A gestão democrática implica o envolvimento ativo de professores, alunos, pais e funcionários em todas as etapas do processo avaliativo – desde a definição dos critérios até a proposição de soluções. Como reforça Paro (2015), a gestão escolar só se efetiva como democrática quando incorpora os diferentes sujeitos como corresponsáveis pela construção do projeto educativo da escola.

Com base nesse entendimento, algumas redes de ensino vêm buscando desenvolver práticas inovadoras de articulação entre avaliação e gestão. Programas como o “Gestão da Aprendizagem Escolar” (GAE) e o “Ciclo de Acompanhamento da Aprendizagem” (CAA), adotados em estados como Ceará e Pernambuco, por exemplo, têm buscado integrar a análise dos dados avaliativos a processos contínuos de formação docente, supervisão pedagógica e cooperação interinstitucional (Castro; Costa, 2021). Essas experiências demonstram que é possível construir um modelo de avaliação comprometido com a equidade e com a transformação da escola pública.

A partir do que afirma Paro (2015) e reitera Sousa (2020) em suas pesquisas, as interfaces entre gestão escolar e avaliação institucional revelam um campo de disputas e possibilidades. De um lado, a avaliação pode reforçar lógicas de controle e exclusão; de outro, pode se converter em ferramenta de emancipação e de fortalecimento da escola pública. O papel do gestor escolar, nesse cenário, é decisivo: cabe-lhe mediar as exigências externas com a realidade interna da escola, promovendo um uso crítico, ético e pedagógico dos resultados avaliativos, em consonância com um projeto educativo comprometido com a justiça social e a qualidade da educação para todos.

5 DISCUSSÕES E REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE O CENÁRIO BRASILEIRO

A relação entre gestão escolar e políticas de avaliação institucional no Brasil é marcada por tensões históricas, contradições e disputas de sentidos. No contexto contemporâneo, esse cenário se complexifica diante de desafios estruturais da educação pública, como a desigualdade social, a precarização das condições de trabalho docente, os limites da autonomia escolar e a intensificação do controle por resultados. Refletir criticamente sobre esse panorama implica considerar a avaliação

institucional como parte de um projeto político e ideológico que pode tanto contribuir para a democratização da educação quanto reforçar lógicas excludentes.

Nas últimas décadas, consolidou-se no Brasil um modelo de avaliação baseado em métricas padronizadas, exames em larga escala e indicadores de desempenho – como o SAEB, o IDEB e, mais recentemente, o Sistema de Avaliação da Educação Básica com enfoque formativo. A lógica subjacente a essas políticas, inspirada em modelos gerencialistas e na cultura da responsabilização (accountability), busca associar a qualidade da educação ao cumprimento de metas e ao desempenho medido quantitativamente (Freitas, 2012). Essa perspectiva, embora possa oferecer dados importantes para o planejamento educacional, tende a reduzir a complexidade do fenômeno educativo a números e classificações simplificadoras.

A gestão escolar, nesse contexto, passa a ser pressionada a priorizar os resultados das avaliações externas, muitas vezes em detrimento de um trabalho pedagógico mais amplo, voltado à formação cidadã, crítica e integral dos estudantes. De acordo com Sousa (2020), essa lógica de controle transforma a avaliação em um fim em si mesma, desvinculando-a das necessidades concretas da comunidade escolar. O gestor escolar, ao ser cobrado por resultados, pode adotar medidas de curto prazo, como o foco no "treinamento para provas", a exclusão disfarçada de estudantes com baixo rendimento e a padronização do currículo, comprometendo a missão pedagógica da escola.

A persistente desigualdade entre as escolas e redes de ensino no Brasil é um processo que também necessita de uma reflexão crítica. Os indicadores de desempenho, ao serem utilizados como critério para políticas de financiamento, distribuição de recursos ou reconhecimento institucional, podem aprofundar ainda mais as disparidades educacionais. Escolas localizadas em territórios socialmente vulneráveis, com maiores desafios estruturais e pedagógicos, acabam sendo injustamente penalizadas, reproduzindo um ciclo de exclusão (Bonamino; Sousa, 2012).

A avaliação institucional, para cumprir seu papel emancipador, precisa estar articulada a uma concepção de gestão democrática e participativa. Isso significa considerar as especificidades de cada escola, ouvir os sujeitos que dela participam e integrar os dados avaliativos ao projeto político-pedagógico de forma crítica e contextualizada. Paro (2015) enfatiza que a gestão democrática pressupõe a partilha do poder decisório, o diálogo permanente com a comunidade e a valorização da dimensão humana da educação, que não pode ser capturada por rankings e índices padronizados.

Além disso, o cenário brasileiro contemporâneo impõe desafios adicionais à gestão escolar, como a crescente judicialização da educação, as reformas curriculares impostas de cima para baixo – como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Novo Ensino Médio – e o enfraquecimento da formação continuada de professores. Essas mudanças têm sido acompanhadas por discursos de eficiência, produtividade e competitividade, que se chocam com os princípios da educação como direito social, previsto na Constituição Federal de 1988 e na LDB.

É necessário, portanto, resgatar a centralidade da escola como espaço de formação crítica, emancipadora e socialmente referenciada. Isso passa pela revisão das políticas de avaliação institucional, de modo que elas se constituam como processos formativos, colaborativos e comprometidos com a qualidade social da educação. Como propõe Sordi (2011), a avaliação institucional deve ser orientada por princípios éticos, respeitando a diversidade, promovendo o protagonismo dos sujeitos e contribuindo para a transformação da realidade educacional.

Algumas experiências no Brasil vêm apontando caminhos alternativos. Redes de ensino que investem na formação continuada dos gestores e professores, na análise coletiva dos dados, na escuta ativa das comunidades e na construção participativa dos projetos pedagógicos têm demonstrado que é possível romper com a lógica punitiva e instrumental da avaliação. Castro e Costa (2021), ao analisarem casos em estados do Nordeste, identificam que o uso ético e pedagógico da avaliação, aliado à valorização da cultura local e à gestão colaborativa, pode gerar avanços reais na aprendizagem dos estudantes.

Ainda assim, tais experiências permanecem pontuais e carecem de políticas públicas que lhes deem sustentação e escalabilidade. Para que a avaliação institucional seja efetivamente uma aliada da gestão escolar e da promoção da equidade, é preciso um compromisso político com a democratização da educação, o combate às desigualdades e a valorização do trabalho docente. Isso implica também repensar os indicadores de qualidade, incluindo dimensões qualitativas, como o clima escolar, a participação da comunidade, a inclusão, o respeito às diferenças e o desenvolvimento integral dos sujeitos.

A partir dessas percepções é possível compreender então que a relação entre gestão escolar e avaliação institucional no Brasil é atravessada por disputas políticas e epistemológicas. A reflexão crítica sobre esse cenário requer o reconhecimento de que a avaliação não é neutra nem apenas técnica, mas profundamente influenciada por projetos societários. O papel do gestor escolar, nesse contexto, é atuar como mediador entre as exigências externas e as necessidades internas da escola, buscando construir uma gestão que valorize a escuta, o diálogo e o compromisso com a justiça social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar e as políticas de avaliação institucional, quando analisadas em conjunto, revelam a complexidade e a profundidade dos desafios enfrentados pelas escolas brasileiras na contemporaneidade. O presente artigo buscou refletir criticamente sobre essa interface, compreendendo-a como um campo de disputas teóricas, políticas e práticas, que influenciam diretamente os rumos da educação pública no país.

Ao longo do texto, ficou evidente que a gestão escolar, especialmente quando orientada por princípios democráticos, pode atuar como mediadora entre os processos de avaliação e as necessidades

pedagógicas reais da escola. Entretanto, isso só é possível quando a avaliação institucional é concebida não como mecanismo de controle ou punição, mas como instrumento de reflexão coletiva, formação de sujeitos e fortalecimento do projeto político-pedagógico.

Por outro lado, as políticas públicas de avaliação educacional no Brasil, marcadas por forte influência de modelos gerencialistas e de accountability, tendem a restringir a autonomia das escolas, homogeneizar práticas e promover a lógica da concorrência entre instituições, desconsiderando as especificidades territoriais, culturais e socioeconômicas de cada realidade escolar. A padronização excessiva, aliada à responsabilização baseada em resultados, compromete o sentido formativo da avaliação e reforça desigualdades históricas.

Nesse contexto, o papel do gestor escolar é crucial. Cabe-lhe a responsabilidade de interpretar criticamente os resultados das avaliações, dialogar com os diferentes segmentos da comunidade escolar, planejar coletivamente estratégias pedagógicas e resistir às imposições externas que não dialogam com a realidade local. Mais do que gestor de números, é necessário que ele se configure como um líder pedagógico, capaz de promover mudanças significativas a partir da escuta, do diálogo e da participação.

As reflexões desenvolvidas também apontam para a importância da construção de uma cultura avaliativa nas escolas, que valorize os aspectos qualitativos da aprendizagem, o desenvolvimento integral dos estudantes e a promoção da equidade. Tal cultura só se consolida quando a avaliação é integrada ao cotidiano da escola de forma orgânica, com participação ativa dos professores, estudantes e famílias.

Ainda que o cenário educacional brasileiro seja permeado por tensões e contradições, é possível identificar experiências inovadoras e potentes que caminham no sentido da ressignificação da avaliação institucional e do fortalecimento da gestão democrática. Essas práticas, no entanto, necessitam de políticas públicas consistentes, investimentos estruturais e valorização dos profissionais da educação para que possam se expandir e se consolidar.

Conclui-se, portanto, que a gestão escolar e a avaliação institucional, quando articuladas de forma crítica e comprometida com os princípios democráticos, podem contribuir significativamente para a construção de uma educação pública de qualidade social. Essa articulação exige coragem política, formação contínua, abertura ao diálogo e compromisso ético com a transformação da escola em um espaço de justiça social, inclusão e cidadania plena.

REFERÊNCIAS

- BONAMINO, Alicia Cabezudo. Avaliação educacional: impactos e limites no cotidiano escolar. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2017.
- BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. Avaliação educacional no Brasil: tendências e perspectivas. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; DUARTE, Maria Eduarda (org.). Políticas educacionais: questões e dilemas. São Paulo: Xamã, 2012. p. 85-103.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- CAVALIERE, Ana Maria. Gestão democrática da educação: construção coletiva da escola pública. Revista Educação e Sociedade, Campinas, v. 21, n. 71, p. 89-110, set. 2000.
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Brasília, 2020.
- CASTRO, Maria Helena Guimarães de; COSTA, Mariana. Educação que faz a diferença: gestão, equidade e resultados. São Paulo: Moderna, 2021.
- DAY, Christopher et al. Successful school leadership: linking with learning and achievement. Nottingham: University of Nottingham, 2001.
- FREITAS, Luiz Carlos de. A responsabilização na educação: novas formas de regulação. Educação & Sociedade, Campinas, v. 33, n. 120, p. 775-800, out./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000400005>.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Revista Educação, Porto Alegre, v. 32, n. 3, p. 456-465, 2009.
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de. As políticas de avaliação educacional no Brasil e seus efeitos sobre a escola. In: DALBEN, Ângela Maria Scalabrin et al. (org.). Políticas públicas e educação: avaliação e qualidade. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p. 47-68.
- PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública: uma questão teórica e prática. São Paulo: Cortez, 2015.
- SORDI, Mara Regina Lemes de. Avaliação institucional e gestão democrática da educação. Campinas: Papirus, 2011.
- SOUSA, Sandra Zákia. Gestão educacional e avaliação institucional: desafios e possibilidades. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 14, n. 32, p. 301-316, maio/ago. 2020.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2001.