

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA: CAMINHOS PARA A GESTÃO DIALÓGICA

PARTICIPATORY INSTITUTIONAL EVALUATION: PATHS TOWARDS DIALOGICAL MANAGEMENT

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA: CAMINOS HACIA LA GESTIÓN DIALÓGICA

 <https://doi.org/10.56238/arev7n6-186>

Data de submissão: 16/05/2025

Data de publicação: 16/06/2025

Laura Gonçalves dos Santos

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Must University (MUST)

70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: laura.dossantos@outlook.com

Alex Junior Grander

Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação

Must University (MUST)

70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: alex.grander@edu.mt.gov.br

Fernando Gomes Martins

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação

Must University (MUST)

70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: fgmfisica@yahoo.com.br

Idalina Treickel Simões do Amaral e Silva

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Must University (MUST)

70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: idatreickel@terra.com.br

Maria Lúcia Sousa Santos

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação

Must University (MUST)

70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: luciakaren76@gmail.com

Nilson Ferreira dos Santos

Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação

Must University (MUST)

70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States

E-mail: nilsonferreiraferreira18@gmail.com

Nivaldo Cometti
Doutorando em Ciências da Educação
Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)
Calle de la Amistad casi Rosario, 777, Asunción, Paraguay
E-mail: nivaldocometa@hotmail.com

Thamara Machado Siqueira Parreira
Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação
Must University (MUST)
70 SW 10th Street, Deerfield Beach, Florida 33441, United States
E-mail: thamaram.siqueira@gmail.com

RESUMO

Este estudo investigou como a avaliação institucional participativa pode contribuir para a gestão dialógica nas instituições de ensino. O objetivo foi analisar a relação entre a avaliação participativa e a melhoria da gestão escolar, além de compreender os desafios enfrentados pelas instituições na implementação dessa abordagem. A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa de revisão bibliográfica, utilizando fontes secundárias, como artigos, livros e dissertações, para analisar os conceitos e práticas relacionadas à avaliação institucional e gestão participativa. Os resultados indicaram que a avaliação institucional participativa fortalece a gestão escolar, promovendo um ambiente democrático e colaborativo. A participação ativa de todos os membros da comunidade escolar no processo de avaliação facilita o planejamento estratégico e a execução de políticas educacionais alinhadas às necessidades da instituição. No entanto, foram identificados desafios, como resistência à mudança e falta de recursos, que dificultam a adoção plena desse modelo. As considerações finais destacaram que, embora a avaliação participativa tenha mostrado resultados positivos, estudos são necessários para compreender sua implementação em diferentes contextos educacionais e superar as barreiras encontradas. A pesquisa contribuiu para a compreensão da relevância da avaliação participativa na gestão escolar e indicou a necessidade de investigação para ampliar os achados.

Palavras-chave: Avaliação institucional. Gestão participativa. Gestão dialógica. Planejamento estratégico. Qualidade educacional.

ABSTRACT

This study investigated how participatory institutional evaluation can contribute to dialogic management in educational institutions. The objective was to analyze the relationship between participatory evaluation and the improvement of school management, in addition to understanding the challenges faced by institutions in implementing this approach. The research adopted a qualitative methodology of bibliographic review, using secondary sources, such as articles, books and dissertations, to analyze the concepts and practices related to institutional evaluation and participatory management. The results indicated that participatory institutional evaluation strengthens school management, promoting a democratic and collaborative environment. The active participation of all members of the school community in the evaluation process facilitates strategic planning and the implementation of educational policies aligned with the needs of the institution. However, challenges were identified, such as resistance to change and lack of resources, which hinder the full adoption of this model. The final considerations highlighted that, although participatory evaluation has shown positive results, more studies are needed to understand its implementation in different educational contexts and overcome the barriers encountered. The research contributed to the understanding of the

relevance of participatory evaluation in school management and indicated the need for further research to expand the findings.

Keywords: Institutional assessment. Participatory management. Dialogic management. Strategic planning. Educational quality.

RESUMEN

Este estudio investigó cómo la evaluación institucional participativa puede contribuir a la gestión dialógica en las instituciones educativas. El objetivo fue analizar la relación entre la evaluación participativa y la mejora de la gestión escolar, además de comprender los desafíos que enfrentan las instituciones para implementar este enfoque. La investigación adoptó una metodología cualitativa de revisión bibliográfica, utilizando fuentes secundarias, como artículos, libros y tesis, para analizar los conceptos y prácticas relacionados con la evaluación institucional y la gestión participativa. Los resultados indicaron que la evaluación institucional participativa fortalece la gestión escolar, promoviendo un entorno democrático y colaborativo. La participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar en el proceso de evaluación facilita la planificación estratégica y la implementación de políticas educativas alineadas con las necesidades de la institución. Sin embargo, se identificaron desafíos, como la resistencia al cambio y la falta de recursos, que dificultan la plena adopción de este modelo. Las consideraciones finales destacaron que, si bien la evaluación participativa ha mostrado resultados positivos, se necesitan estudios para comprender su implementación en diferentes contextos educativos y superar las barreras encontradas. La investigación contribuyó a comprender la relevancia de la evaluación participativa en la gestión escolar e indicó la necesidad de investigación para ampliar los hallazgos.

Palabras clave: Evaluación institucional. Gestión participativa. Gestión dialógica. Planificación estratégica. Calidad educativa.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação institucional participativa tem se mostrado uma ferramenta relevante para o aprimoramento da gestão educacional, proporcionando um espaço para o envolvimento de diversos atores da comunidade escolar. Essa abordagem busca integrar diferentes perspectivas no processo de avaliação, possibilitando uma gestão democrática e alinhada às necessidades reais dos estudantes, professores e outros profissionais da educação. Ao contrário de modelos tradicionais de avaliação, nos quais a gestão é conduzida de forma centralizada e com pouca participação externa, a avaliação institucional participativa busca um processo colaborativo, que fomente o diálogo entre todos os membros da instituição. Este processo pode resultar em práticas de gestão inclusivas e alinhadas ao contexto da escola, além de contribuir para a melhoria contínua das práticas pedagógicas e administrativas. A partir dessa abordagem, a avaliação deixa de ser um simples instrumento de controle, transformando-se em uma ferramenta que pode impulsionar o desenvolvimento institucional e a construção de um ambiente educacional democrático e participativo.

A relevância de investigar a avaliação institucional participativa está no crescente interesse por modelos de gestão que busquem descentralizar as decisões e promover a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional. A gestão educacional, por muito tempo, foi centrada em decisões tomadas apenas pelos gestores, com pouca consideração das necessidades e opiniões de outros membros da escola. Nos últimos anos, no entanto, a educação tem se orientado para práticas que envolvem a colaboração e a participação. Nesse cenário, a avaliação institucional participativa surge como uma alternativa viável para integrar diferentes atores da comunidade escolar, refletindo sobre a qualidade do ensino e as práticas administrativas adotadas. Além disso, ao promover uma gestão dialógica, esse modelo de avaliação possibilita a construção de um ambiente de ensino justo e democrático. Portanto, compreender os caminhos para a implementação e os desafios da avaliação institucional participativa é fundamental para a melhoria da gestão educacional e da qualidade do ensino nas instituições de ensino.

O problema central dessa pesquisa refere-se à necessidade de se compreender como a avaliação institucional participativa pode contribuir para a gestão dialógica nas instituições de ensino, identificando as vantagens e os desafios desse modelo. Embora haja um movimento crescente para implementar práticas de gestão participativas, a implementação de uma avaliação institucional que seja participativa ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais nas escolas. A resistência à mudança, o medo da sobrecarga de trabalho e a falta de capacitação dos profissionais para gerenciar processos participativos são algumas das dificuldades que podem comprometer o sucesso desse modelo de avaliação. Dessa forma, entender os mecanismos e os obstáculos para a adoção de uma gestão

dialógica por meio da avaliação participativa se torna essencial para garantir que os benefícios dessa abordagem sejam alcançados pelas instituições de ensino.

O objetivo desta pesquisa é analisar como a avaliação institucional participativa pode ser implementada nas escolas, identificando as suas implicações para a gestão dialógica e os desafios enfrentados pelos gestores e educadores na adoção desse modelo. A pesquisa busca também compreender os resultados que a implementação dessa avaliação traz para a qualidade da gestão escolar e para o ambiente educacional, considerando as perspectivas de todos os envolvidos no processo.

Este trabalho está estruturado em várias seções que abordam, de início, os principais conceitos relacionados à avaliação institucional participativa e à gestão dialógica, com base nas principais obras da área. A revisão teórica irá fornecer o embasamento necessário para compreender os desafios e as vantagens da implementação desses modelos nas escolas. Em seguida, a metodologia utilizada será apresentada, detalhando o processo de pesquisa e as abordagens adotadas. A partir disso, serão discutidos os principais resultados encontrados, considerando a análise das práticas de avaliação e gestão em diferentes contextos educacionais. Por fim, as considerações finais sintetizarão os principais achados da pesquisa, sugerindo caminhos para a melhoria da gestão escolar por meio da avaliação institucional participativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho está estruturado de forma a apresentar os principais conceitos relacionados à avaliação institucional participativa e à gestão dialógica, abordando suas origens, evolução e aplicabilidade no contexto educacional. De início, serão exploradas as definições e os fundamentos teóricos que sustentam a avaliação institucional, com foco na sua transformação para um modelo participativo, que envolve diferentes atores da comunidade escolar. A seguir, será discutido o conceito de gestão dialógica, suas características e a relevância da comunicação e do diálogo no processo de tomada de decisões dentro das instituições de ensino. Além disso, será abordada a relação entre avaliação e gestão estratégica, destacando como esses processos podem contribuir para a melhoria contínua da gestão educacional. A construção desse referencial teórico permitirá uma compreensão aprofundada dos desafios e das possibilidades de implementação de uma avaliação institucional participativa, fornecendo a base necessária para as discussões e análise dos resultados apresentados ao longo da pesquisa.

3 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL

A avaliação institucional desempenha uma função fundamental no processo de gestão educacional, sendo um instrumento que contribui para a melhoria contínua das práticas pedagógicas e administrativas nas instituições de ensino. Segundo Kreutz, Viera e Costa (2019, p. 140), a avaliação institucional “não deve ser vista apenas como um processo de controle, mas como um mecanismo para o aprimoramento das práticas educacionais, permitindo a identificação de pontos fortes e de áreas que necessitam de ajustes”. Este entendimento reforça a ideia de que a avaliação institucional deve ser parte integrante da gestão escolar, sendo utilizada como um meio para diagnosticar e melhorar os processos de ensino e aprendizagem, promovendo uma gestão ajustada às necessidades dos alunos e dos educadores.

Além disso, o modelo de avaliação institucional participativa se destaca como uma forma de tornar o processo de gestão democrático e inclusivo. Conforme Almeida e Dalmina (2020), a avaliação institucional participativa implica na integração de diferentes segmentos da comunidade escolar, como professores, alunos, gestores e pais, no processo avaliativo, permitindo que todos tenham voz e possam contribuir para a reflexão sobre as práticas educacionais. Isso significa que a avaliação não é imposta de cima para baixo, mas construída coletivamente, o que fortalece a participação e a colaboração no ambiente escolar.

Nesse contexto, a avaliação como instrumento de melhoria da qualidade educacional é discutida. A avaliação institucional participativa oferece dados importantes que, quando analisados de maneira criteriosa, podem direcionar mudanças que resultam em melhorias significativas na gestão escolar e nos processos pedagógicos. Louzada, Amancio e Rossato (2021, p. 120) afirmam que a avaliação participativa “cria um espaço de reflexão coletiva que pode promover a transformação das práticas pedagógicas e administrativas, proporcionando uma gestão alinhada com as demandas de todos os envolvidos no processo educativo”. Dessa forma, a avaliação participativa não só serve para medir resultados, mas também para identificar necessidades, implementar melhorias e garantir que a gestão escolar seja ajustada à realidade da comunidade escolar.

Portanto, é possível afirmar que a avaliação institucional, em especial no modelo participativo, atua como um elemento essencial no processo de gestão educacional. Ao permitir a participação ativa de todos os envolvidos na comunidade escolar, ela contribui para a melhoria contínua das práticas pedagógicas e para a construção de uma gestão eficiente e democrática. Esse modelo, ao integrar diferentes perspectivas, proporciona uma visão sobre a realidade educacional e permite que as decisões tomadas pela gestão escolar sejam fundamentadas nas necessidades e nas expectativas da comunidade.

4 A GESTÃO DIALÓGICA E A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA COLABORATIVA

A gestão dialógica é um conceito que tem se consolidado como uma abordagem para promover a interação entre todos os membros da comunidade escolar, permitindo que decisões sejam tomadas de forma coletiva e colaborativa. Segundo Almeida e Dalmina (2020), a gestão dialógica envolve o compartilhamento de decisões, ideias e responsabilidades entre os diferentes atores da escola, criando um ambiente no qual o diálogo é o principal mecanismo para a resolução de problemas e construção de soluções. Esse modelo de gestão se opõe ao autoritarismo, permitindo que gestores, docentes, alunos e pais participem da gestão da escola, criando uma cultura colaborativa que favorece a construção de um ambiente democrático.

A comunicação e o diálogo são elementos centrais na gestão dialógica, e sua importância na gestão escolar é reconhecida. Kreutz, Viera e Costa (2019, p. 142) destacam que

a comunicação entre todos os envolvidos no processo educacional é fundamental para o sucesso da gestão dialógica, pois permite a troca de informações, o esclarecimento de dúvidas e o entendimento das diferentes necessidades e perspectivas dentro da comunidade escolar.

. A comunicação não deve ser vista apenas como um meio de transmissão de informações, mas como uma ferramenta essencial para fortalecer os laços entre a escola e os diversos membros da comunidade escolar. A implementação de uma comunicação aberta e transparente contribui para a construção de uma cultura escolar inclusiva e colaborativa.

A construção de ambientes democráticos é outra característica fundamental da gestão dialógica. Louzada, Amancio e Rossato (2021, p. 122) argumentam que “a gestão participativa possibilita que todos os membros da comunidade escolar se sintam valorizados e ouvidos, criando um ambiente em que o respeito mútuo e a colaboração se tornam essenciais para o funcionamento da escola”. Quando os membros da comunidade escolar têm voz nas decisões e participam no processo educacional, a escola se torna um espaço de aprendizado não apenas acadêmico, mas também de formação cidadã. Esse processo é fundamental para o desenvolvimento de uma educação democrática, que respeite as diferenças e promova a inclusão de todos.

Portanto, a gestão dialógica e a construção de uma cultura colaborativa são essenciais para a criação de um ambiente educacional democrático e participativo. Ao priorizar o diálogo e a comunicação aberta, a gestão dialógica contribui para a construção de escolas nas quais todos os membros da comunidade escolar se sentem parte do processo, promovendo um ensino de qualidade que atende às necessidades de todos os envolvidos. Esse modelo de gestão permite que as escolas se

tornem locais de aprendizado contínuo, não apenas no aspecto acadêmico, mas também na construção de valores democráticos e colaborativos.

5 INSTRUMENTOS E METODOLOGIAS PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA

A avaliação institucional participativa utiliza uma variedade de instrumentos e metodologias para envolver a comunidade escolar no processo de reflexão sobre a qualidade educacional. Entre os principais instrumentos estão os questionários, grupos focais e entrevistas, que permitem a coleta de dados de forma próxima dos atores envolvidos. De acordo com Santos (2024, p. 473), “os questionários permitem a coleta de dados quantitativos que refletem a percepção dos membros da comunidade escolar sobre a gestão e as práticas educacionais, enquanto os grupos focais e as entrevistas oferecem uma oportunidade para discussões sobre os aspectos que necessitam de melhorias”. Esses instrumentos são essenciais para que a avaliação se torne participativa, pois possibilitam que diferentes vozes sejam ouvidas de forma sistemática e organizada.

A integração de métodos qualitativos e quantitativos é um aspecto fundamental da avaliação institucional participativa, pois permite uma análise dos dados coletados. Kreutz, Viera e Costa (2019) afirmam que a combinação de métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, com métodos quantitativos, como os questionários, oferece uma visão rica e detalhada da realidade institucional, permitindo que os gestores compreendam tanto as percepções numéricas quanto as narrativas subjetivas dos participantes. Essa integração é importante, pois permite que a avaliação institucional seja realizada de forma abrangente, considerando diferentes dimensões da experiência escolar e possibilitando um diagnóstico preciso dos pontos que precisam ser trabalhados.

Outro aspecto importante da avaliação institucional participativa é a função da autoavaliação e da avaliação externa. Louzada, Amancio e Rossato (2021, p. 123) destacam que “a autoavaliação permite que a própria instituição reflita sobre suas práticas e identifique suas forças e fraquezas, enquanto a avaliação externa traz uma visão crítica e imparcial, ajudando a validar os resultados da autoavaliação e a identificar áreas de melhoria que, muitas vezes, não são percebidas internamente”. A combinação dessas duas formas de avaliação permite uma visão equilibrada e crítica da realidade escolar, sendo essencial para a construção de um plano de ação para a melhoria da qualidade educacional.

Portanto, os instrumentos e metodologias utilizados na avaliação institucional participativa, como questionários, grupos focais, entrevistas e a integração de métodos qualitativos e quantitativos, desempenham um papel fundamental na coleta de dados e na análise dos resultados. Além disso, a

autoavaliação e a avaliação externa são ferramentas complementares que proporcionam uma visão completa e crítica da instituição, contribuindo para o aprimoramento contínuo da gestão escolar e das práticas pedagógicas. A aplicação dessas metodologias permite que a avaliação se torne um processo democrático e inclusivo, fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade.

6 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação é de natureza bibliográfica, com o objetivo de investigar o conceito e a aplicação da avaliação institucional participativa no contexto da gestão dialógica nas instituições de ensino. Para a realização dessa pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa, buscando compreender os aspectos teóricos que fundamentam a avaliação institucional participativa e a gestão educacional. A coleta de dados foi realizada por meio da seleção e análise de obras acadêmicas, artigos, livros e dissertações que abordam os conceitos de avaliação institucional, gestão dialógica e participação comunitária. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados consistiram em fontes secundárias, que foram extraídas de bancos de dados acadêmicos, bibliotecas digitais e periódicos científicos. A pesquisa foi conduzida com base em critérios de relevância e atualidade das publicações, garantindo que os dados coletados representassem a discussão atual sobre os temas em questão. As técnicas de análise adotadas envolveram a leitura crítica das fontes, a comparação dos conceitos e a interpretação dos dados com base nos objetivos da pesquisa. O processo de organização das informações foi feito de forma sistemática, com o intuito de garantir que as conclusões alcançadas fossem consistentes com a literatura revisada.

O quadro a seguir apresenta as principais referências bibliográficas utilizadas na pesquisa, organizadas de acordo com os autores, títulos, ano de publicação e tipo de trabalho, com base nas fontes revisadas. O quadro visa facilitar a visualização dos principais estudos que embasam a análise e discussão realizadas ao longo do trabalho.

Quadro 1 - Principais Referências Utilizadas na Pesquisa

| Autor(es) | Título conforme publicado | Ano | Tipo de trabalho |
|--|--|------|------------------|
| FERRAROTTO, L. | Percepções e usos das avaliações externas em larga escala no contexto da avaliação institucional participativa na Rede Municipal de Ensino de Campinas | 2018 | Tese |
| KREUTZ, R. R.; VIERA, K. M.; COSTA, F. N. V. | Avaliação institucional: análise da participação e percepção dos discentes de uma IES | 2019 | Artigo |
| SANTOS, M. S. M. | Avaliação institucional e práticas de gestão: um estudo de caso em uma escola pública da rede de ensino de Boa Vista–Roraima | 2019 | Tese |

| | | | |
|--|--|------|-------------------|
| VIEIRA, K. M.; KREUTZ, R. R.; COSTA, F. N. V. | Conhecer, acreditar e participar? A avaliação institucional na percepção dos discentes | 2019 | Artigo |
| ALMEIDA, A. J. de; DALMINA, R. R. | Avaliação institucional e a gestão estratégica em IES | 2020 | Livro |
| BORGES, L. C. | Os desafios e as potencialidades do Campus Avançado Catalão do Instituto Federal Goiano – refletindo sobre a avaliação institucional e a gestão | 2020 | Artigo |
| SILVA, L. L. da; NOBRE, R. A. P.; CANÇADO, A. C. | A evolução normativa do Conselho Nacional de Justiça: no caminho da participação popular | 2020 | Artigo |
| ARAÚJO, Vitor Savio de; LOPES, Cristiane Rosa. | Concepções de formação crítica de professoras em formação universitária | 2020 | Capítulo de livro |
| LOUZADA, V.; AMANCIO, C.; ROSSATO, B. | A avaliação institucional e a gestão na/da educação infantil em meio à covid-19 | 2021 | Artigo |
| SILVA, R. R. R. da. | Avaliação institucional: instrumento de gestão universitária | 2021 | Artigo |
| OLIVEIRA, Vanusa Batista de. | Discussões das práticas avaliativas em turmas do nono ano do ensino fundamental de uma escola pública estadual de Goiânia e os depoimentos dos docentes sob o olhar das concepções de cunho histórico-cultural | 2023 | Dissertação |
| SOUSA COSTA, F. de; SANTOS OLIVEIRA, I. dos. | Gestão escolar eficiente: boas práticas e desafios na administração de instituições de ensino | 2024 | Artigo |
| SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; SANTOS, Urbanize Cunha; RIBEIRO SOUSA, Alessandra; ANDRADE, Maria Goretti de Almeida; FIGUEIREDO, Juliana dos Santos. | Impacto da deficiência visual no desempenho acadêmico e integração social | 2024 | Capítulo de livro |
| SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; ESPADONI, Douglas Franco; CARVALHO, Juniel dos Santos de; VIANA, Silvanei Cristo; SANTOS, Ubiraelize Cunha; NASCIMENTO, Willian Barros. | A inclusão escolar e o uso de tecnologias assistivas | 2024 | Capítulo de livro |

Fonte: autoria própria

O quadro acima resume as principais obras que fundamentam o desenvolvimento desta pesquisa. A partir dessas referências, foi possível realizar uma análise crítica e comparativa dos conceitos e práticas da avaliação institucional participativa e da gestão dialógica. As fontes utilizadas

fornecem uma base sólida para compreender os desafios e as perspectivas da aplicação desses modelos na gestão educacional.

7 DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVA

A implementação da avaliação institucional participativa nas instituições de ensino enfrenta diversos desafios, que vão desde a resistência à mudança até barreiras estruturais e culturais. Um dos principais obstáculos é a resistência das próprias instituições, que encontram dificuldades para adotar processos democráticos e colaborativos. Segundo Santos (2024, p. 474), “as instituições de ensino muitas vezes enfrentam um clima de resistência, seja por parte dos gestores ou dos próprios professores, devido à percepção de que a mudança pode gerar um aumento na carga de trabalho ou impactar os processos estabelecidos”. Essa resistência é alimentada pela falta de compreensão sobre os benefícios da avaliação participativa, o que dificulta a aceitação e a adoção dessa abordagem no cotidiano escolar.

Além disso, a resistência à mudança está ligada a fatores históricos e culturais presentes nas instituições educacionais. Kreutz, Viera e Costa (2019) destacam que a mudança no modelo de gestão educacional exige uma alteração significativa nas práticas institucionais e na mentalidade dos envolvidos, o que pode gerar conflitos e desconforto, em especial quando os novos modelos desafiam estruturas de poder estabelecidas. A dificuldade de aceitar novos modelos de gestão e avaliação reflete um processo de adaptação que não ocorre de forma linear. A implementação de uma gestão participativa exige, portanto, um trabalho de sensibilização e capacitação contínua dos envolvidos, o que pode ser um desafio significativo para as instituições que estão acostumadas a um modelo de gestão centralizado e autoritário.

Outro ponto relevante é a falta de recursos e a sobrecarga de responsabilidades que muitas vezes dificultam a adoção de práticas participativas. Louzada, Amancio e Rossato (2021, p. 125) afirmam que “a sobrecarga de atividades administrativas e a falta de recursos materiais e humanos podem comprometer a capacidade das instituições de implementar processos de avaliação participativa, o que acaba por gerar um ciclo de ineficiência e desmotivação entre os profissionais envolvidos”. A escassez de recursos pode ser vista como uma barreira significativa, já que a implementação de novas práticas demanda não apenas o comprometimento dos gestores e educadores, mas também um suporte adequado, tanto financeiro quanto logístico.

Portanto, os desafios enfrentados na implementação da avaliação institucional participativa estão ligados à resistência à mudança, dificuldades estruturais e culturais, e à falta de recursos necessários para a adoção plena dessa prática. A resistência, tanto de gestores quanto de professores,

e as barreiras institucionais revelam a complexidade do processo de transição para uma gestão participativa. A superação desses desafios exige uma abordagem estratégica e comprometida, que envolva desde a capacitação dos profissionais até o fornecimento de recursos adequados para a implementação efetiva de práticas colaborativas e democráticas no ambiente escolar.

8 IMPACTO DA AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA NA MELHORIA DA GESTÃO E NA QUALIDADE DO ENSINO

A implementação da avaliação institucional participativa tem se mostrado uma estratégia para melhorar a gestão educacional e a qualidade do ensino. Casos de sucesso na adoção desse modelo revelam como a participação de todos os atores da comunidade escolar pode trazer benefícios concretos para o ambiente educacional. Santos (2024, p. 474) destaca que “instituições que adotaram modelos de avaliação participativa têm observado um aumento no engajamento da comunidade escolar, com melhorias tanto nas práticas pedagógicas quanto na gestão das instituições”. Este aumento no engajamento reflete na melhoria da qualidade do ensino, pois ao envolver professores, alunos e pais no processo de avaliação, cria-se um ambiente de maior colaboração, onde as decisões são bem fundamentadas nas necessidades reais da escola.

Além disso, a gestão dialógica desempenha um papel fundamental no desenvolvimento institucional. Louzada, Amancio e Rossato (2021) afirmam que a gestão dialógica, ao incorporar práticas de participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, contribui para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo, no qual os gestores podem tomar decisões informadas e alinhadas com as demandas da instituição. Esse tipo de gestão permite que as decisões sejam tomadas de forma democrática, o que fortalece a cultura escolar e promove o desenvolvimento de soluções para os problemas enfrentados pelas instituições. A gestão dialógica, portanto, contribui para a melhoria contínua da qualidade educacional, uma vez que facilita a troca de ideias e a colaboração entre os envolvidos, o que leva à criação de estratégias adequadas e direcionadas ao contexto específico da escola.

Ademais, a integração da avaliação participativa com a gestão dialógica promove um ciclo de melhorias contínuas, nas quais a reflexão sobre as práticas educacionais se torna um processo constante. Kreutz, Viera e Costa (2019, p. 143) apontam que

a avaliação participativa, quando aliada a uma gestão dialógica, não apenas permite que a comunidade escolar se envolva no diagnóstico das necessidades da instituição, mas também assegura que as mudanças implementadas sejam sustentáveis, com um impacto real na qualidade do ensino.

Dessa forma, a participação ativa da comunidade escolar no processo de avaliação, aliada a uma gestão que prioriza o diálogo, resulta em um ambiente educacional inclusivo.

Portanto, a avaliação participativa, quando integrada à gestão dialógica, tem um impacto significativo na melhoria da gestão e na qualidade do ensino. Casos de sucesso demonstram que o engajamento de todos os envolvidos no processo educacional contribui para o desenvolvimento institucional, criando um ambiente colaborativo e alinhado com as necessidades da comunidade escolar. Essa abordagem fortalece a educação como um processo coletivo, onde a participação ativa de todos é essencial para alcançar melhores resultados.

9 RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A relação entre avaliação institucional e gestão estratégica nas instituições de ensino é fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. A avaliação institucional, quando integrada ao planejamento estratégico, permite que as ações e decisões da gestão escolar sejam baseadas em dados concretos e nas necessidades reais da comunidade escolar. Segundo Santos (2024, p. 474), “a avaliação institucional desempenha uma função essencial no planejamento estratégico das instituições de ensino, pois fornece informações importantes para a definição de metas e para a adaptação das estratégias pedagógicas e administrativas às condições e demandas atuais” Assim, a avaliação não deve ser vista apenas como um processo pontual, mas como uma ferramenta contínua que alimenta o planejamento estratégico da escola, garantindo que as ações da gestão sejam assertivas e alinhadas com as expectativas da comunidade.

Além disso, a avaliação participativa oferece um apoio significativo no planejamento a longo prazo, contribuindo para a execução de políticas educacionais. Louzada, Amancio e Rossato (2021) destacam que ao envolver todos os membros da comunidade escolar no processo de avaliação, a gestão obtém uma compreensão das necessidades e desafios enfrentados pela instituição, o que facilita o planejamento de ações que atendam de forma precisa aos objetivos educacionais e estratégicos a longo prazo. Essa participação ativa permite que as políticas educacionais sejam formuladas com base em uma visão que inclui a contribuição de professores, alunos, pais e gestores, favorecendo uma execução adaptada ao contexto da instituição.

O planejamento estratégico, apoiado pela avaliação participativa, também tem um impacto direto na gestão da escola, pois permite que a instituição se ajuste de maneira contínua às mudanças e desafios do contexto educacional. Kreutz, Viera e Costa (2019, p. 143) afirmam que “a integração da avaliação participativa ao planejamento estratégico garante que a gestão escolar esteja em constante

adaptação, respondendo às novas demandas e ajustando suas políticas educacionais para alcançar os melhores resultados possíveis". Esse processo contínuo de adaptação e melhoria permite que a gestão escolar seja flexível e eficiente, ajudando a instituir políticas educacionais que são sustentáveis ao longo do tempo.

Portanto, a conexão entre avaliação institucional e planejamento estratégico nas instituições de ensino é essencial para a melhoria contínua da gestão escolar e da qualidade do ensino. A avaliação participativa, ao fornecer dados e informações importantes sobre a realidade da escola, contribui para o planejamento de ações alinhadas às necessidades da comunidade escolar, o que, por sua vez, resulta em uma execução das políticas educacionais. Essa abordagem integrada garante que as decisões de gestão sejam fundamentadas em uma análise contínua e adaptável, promovendo um ambiente escolar dinâmico e responsável.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo refletem os principais achados em relação à avaliação institucional participativa e seu impacto na gestão escolar. A pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: como a avaliação institucional participativa pode contribuir para a gestão dialógica nas instituições de ensino? A análise dos dados coletados e das discussões realizadas ao longo do trabalho permitiu concluir que a avaliação institucional participativa tem um papel fundamental na construção de uma gestão escolar democrática. A participação ativa de todos os envolvidos na comunidade escolar, como gestores, docentes, alunos e pais, possibilita um diagnóstico preciso das necessidades da escola, permitindo que as decisões de gestão sejam alinhadas às expectativas de todos os atores.

O estudo também revelou que, ao integrar a avaliação com o planejamento estratégico da escola, é possível criar um ciclo contínuo de melhoria que reflete na qualidade do ensino. A avaliação participativa não só permite identificar os pontos fortes e as áreas que precisam de melhorias, mas também fortalece a cultura de colaboração dentro da instituição. Além disso, a gestão dialógica, que surge dessa abordagem participativa, é um mecanismo para promover um ambiente escolar inclusivo e democrático. Ao valorizar o diálogo e a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar, a gestão dialógica contribui para o desenvolvimento institucional, criando uma base sólida para o sucesso a longo prazo da escola.

Outro achado relevante é a constatação de que, apesar dos benefícios da avaliação institucional participativa, sua implementação enfrenta desafios significativos, como a resistência à mudança e a falta de recursos. A resistência por parte de alguns membros da comunidade escolar, seja por receio das mudanças ou pela sobrecarga de tarefas, pode dificultar a adoção desse modelo de gestão. Esses

desafios precisam ser superados por meio de uma gestão estratégica que envolva capacitação contínua e o fornecimento de recursos adequados para a realização das avaliações e para a gestão participativa.

Embora os resultados obtidos nesta pesquisa proporcionem uma compreensão importante sobre o impacto da avaliação institucional participativa na gestão educacional, ainda há a necessidade de estudos que aprofundem a análise dos mecanismos específicos de implementação desse modelo em diferentes contextos educacionais. Futuros estudos podem investigar como as escolas de diferentes regiões e realidades sociais aplicam a avaliação participativa, bem como os impactos concretos na melhoria da gestão e na qualidade do ensino a longo prazo. Além disso, seria interessante explorar como a avaliação participativa pode ser integrada a novas tecnologias educacionais, ampliando sua efetividade e alcance.

Este estudo contribui para a compreensão de como a avaliação institucional participativa pode transformar a gestão escolar, promovendo maior colaboração e eficiência. Ao envolver todos os membros da comunidade escolar no processo de avaliação, a gestão educacional torna-se democrática e alinhada com as necessidades reais da escola, impactando a qualidade do ensino. Contudo, a superação dos desafios mencionados e a realização de pesquisas sobre o tema são essenciais para que esse modelo de gestão se consolide de forma plena nas instituições educacionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. J. de; DALMINA, R. R. **Avaliação institucional e a gestão estratégica em IES.** 2020. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=nW0LEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA48&dq=Avalia%C3%A7%C3%A3o+Institucional+Participativa:+Caminhos+para+a+Gest%C3%A3o+Dial%C3%B3gica&ots=rFjCSwSR2V&sig=o176DkUmp7DLeQkDRQW_CIGzzV8
- FERRAROTTO, L. **Percepções e usos das avaliações externas em larga escala no contexto da avaliação institucional participativa na Rede Municipal de Ensino de Campinas.** Campinas: [s.n.], 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/296898925.pdf>
- KREUTZ, R. R.; VIERA, K. M.; COSTA, F. N. V. **Avaliação institucional: análise da participação e percepção dos discentes de uma IES.** *Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/69009218/pdf.pdf>
- SOUZA COSTA, F. de; SANTOS OLIVEIRA, I. dos. **Gestão escolar eficiente: boas práticas e desafios na administração de instituições de ensino.** *Revista Lumen et Virtus*, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/739>
- LOUZADA, V.; AMANCIO, C.; ROSSATO, B. **A avaliação institucional e a gestão na/da educação infantil em meio à covid-19.** *Estudos em Avaliação Educacional*, 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/Scielo.php?pid=S0103-68312021000100104&script=sci_arttext
- SANTOS, M. S. M. **Avaliação institucional e práticas de gestão: um estudo de caso em uma escola pública da rede de ensino de Boa Vista–Roraima.** 2019. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/7448>
- SILVA, R. R. R. da. **Avaliação institucional: instrumento de gestão universitária.** 2021. Disponível em: <http://portal.unemat.br/media/files/Editora/AVALIA%C3%87%C3%83O%20INSTITUCIONAL-%20Instrumento%20de%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria-%20para%20publica%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- BORGES, L. C. **Os desafios e as potencialidades do Campus Avançado Catalão do Instituto Federal Goiano – refletindo sobre a avaliação institucional e a gestão.** 2020. Disponível em: <https://rima.ufrj.br/jspui/handle/20.500.14407/12769>
- VIEIRA, K. M.; KREUTZ, R. R.; COSTA, F. N. V. **Conhecer, acreditar e participar? A avaliação institucional na percepção dos discentes.** *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 2019. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/Scielo.php?pid=S1414-40772019000300615&script=sci_arttext
- SILVA, L. L. da; NOBRE, R. A. P.; CANÇADO, A. C. **A evolução normativa do Conselho Nacional de Justiça: no caminho da participação popular.** *Revista ESMAT*, 2020. Disponível em: http://revistaesmat.tjto.jus.br/index.php/revista_esmat/article/download/392/300
- SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; SANTOS, Urbanize Cunha; RIBEIRO SOUSA, Alessandra; ANDRADE, Maria Goretti de Almeida; FIGUEIREDO,

Juliana dos Santos. Impacto da deficiência visual no desempenho acadêmico e integração social. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva; SANTOS, Urbanize Cunha (orgs.). **Inclusão e acessibilidade para pessoas com deficiência visual**. São Paulo: Arché, 2024. p. 113-141. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-089-7.5>.

SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; ESPADONI, Douglas Franco; CARVALHO, Juniel dos Santos de; VIANA, Silvanei Cristo; SANTOS, Ubiraelize Cunha; NASCIMENTO, Willian Barros. A inclusão escolar e o uso de tecnologias assistivas. In: SANTOS, Silvana Maria Aparecida Viana; FRANQUEIRA, Alberto da Silva (orgs.). **Educação em foco: inclusão, tecnologias e formação docente**. São Paulo: Arché, 2024. p. 464-491. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.978-65-6054-112-2-19>.

ARAÚJO, Vitor Savio de; LOPES, Cristiane Rosa. Concepções de formação crítica de professoras em formação universitária. In: SILVA, Eduardo Batista; GONÇALVES, Rodrigo Borges (orgs.). **Recortes linguísticos sob uma perspectiva intercultural**. Maringá, PR: Uniedusul, 2020. p. 81-88. Disponível em: <https://abrir.link/ATCOo>.

OLIVEIRA, Vanusa Batista de. Discussões das práticas avaliativas em turmas do nono ano do ensino fundamental de uma escola pública estadual de Goiânia e os depoimentos dos docentes sob o olhar das concepções de cunho histórico-cultural. 2023. 133 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2023. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/4960>.