

GESTÃO DEMOCRÁTICA E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTOS DE MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

**DEMOCRATIC MANAGEMENT AND INSTITUTIONAL EVALUATION AS
INSTRUMENTS FOR IMPROVING EDUCATION QUALITY**

Ciências Humanas • 28/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/790538899](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/790538899)

Nucília Maria Silva dos Santos Rocha¹

Danianne Fernandes Rezende Nascimento²

Erika Hortência de Jesus Santos³

Rosieide Santana dos Santos Costa⁴

Givaneide Martins das Chagas do Carmo⁵

Helena Tavares de Souza⁶

RESUMO

A melhoria da qualidade da educação pública não depende apenas da produção de indicadores, mas da capacidade da escola de interpretar seus resultados e transformá-los em decisões coletivas. Partindo dessa compreensão, esta pesquisa investiga a relação entre gestão democrática e avaliação institucional, buscando analisar como a participação de professores, estudantes, famílias, funcionários, direção e colegiados pode qualificar o diagnóstico e o planejamento escolar. O estudo adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico, com base em livros, artigos científicos, documentos legais e produções acadêmicas referentes à gestão, à participação e à avaliação educacional. O referencial teórico reúne principalmente as contribuições de Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, Moacir Gadotti e José Carlos Libâneo, autores que compreendem a organização escolar como mediação do trabalho pedagógico e defendem a participação para além do cumprimento formal. A análise indica que a gestão democrática fortalece a avaliação institucional quando amplia o acesso às informações, permite que diferentes segmentos interpretem os dados e vincula o diagnóstico às prioridades do projeto político-pedagógico. Também evidencia que conselhos meramente consultivos, decisões centralizadas e avaliações realizadas apenas para atender exigências administrativas limitam esse potencial. Os resultados apontam, ainda, que a participação produz efeitos apenas quando a comunidade possui acesso aos dados e poder real de decisão. Conclui-se que os dois instrumentos contribuem para a qualidade educacional quando funcionam de maneira articulada e contínua. Nessa perspectiva, avaliar não significa apenas medir resultados, e participar não se resume a comparecer a reuniões: ambos os processos devem orientar decisões sobre currículo, formação profissional, inclusão, condições de ensino e acompanhamento das

ações planejadas.

Palavras-chave: Gestão democrática; Avaliação institucional; Qualidade da educação; Participação; Escola pública.

ABSTRACT

Improving the quality of public education depends not only on producing indicators, but also on the school's ability to interpret results and turn them into collective decisions. This study investigates the relationship between democratic management and institutional evaluation, examining how the participation of teachers, students, families, staff members, leaders, and collegiate bodies can improve diagnosis and school planning. The study adopts a qualitative, exploratory, and bibliographic approach, drawing on books, scientific articles, legal documents, and publications concerning management, participation, and educational evaluation. The theoretical framework brings together the contributions of Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück, Moacir Gadotti, and José Carlos Libâneo, who understand school organization as a means of supporting pedagogical work and defend participation beyond formal compliance. The analysis indicates that democratic management strengthens institutional evaluation when it broadens access to information, enables different groups to interpret data, and connects diagnosis to the priorities of the political-pedagogical project. It also shows that consultative councils, centralized decisions, and evaluations conducted only to satisfy administrative requirements limit this potential. The findings indicate that participation produces effects only when the community has access to data and real decision-making power. It is concluded that the two instruments contribute to educational quality when they operate continuously and in coordination. From this perspective, evaluation should do more than measure results, while participation should

involve more than attending meetings: both processes must guide decisions on curriculum, professional development, inclusion, teaching conditions, and the monitoring of planned actions.

Keywords: Democratic management; Institutional evaluation; Education quality; Participation; Public school.

1. INTRODUÇÃO

Nas escolas públicas brasileiras, a qualidade educacional não pode ser analisada apenas por notas, taxas de aprovação e resultados de avaliações externas. Esses indicadores oferecem informações relevantes, mas não explicam sozinhos as causas dos problemas nem revelam como a comunidade compreende a realidade escolar. Quando os dados permanecem restritos aos setores administrativos, a avaliação pode produzir relatórios sem gerar mudanças no ensino.

A gestão democrática e a avaliação institucional aproximam-se justamente nesse ponto. Avaliar uma escola envolve examinar seu projeto pedagógico, suas práticas, relações internas e condições de aprendizagem. Esse processo exige definir o que será observado, quem participará da análise e quais decisões serão tomadas. Por isso, a avaliação institucional relaciona-se diretamente à forma como o poder e as responsabilidades são compartilhados.

A Constituição Federal de 1988 reconhece a gestão democrática e a garantia de padrão de qualidade como princípios da educação pública (BRASIL, 1988). A Lei nº 9.394/1996 também assegura a participação dos profissionais na elaboração do projeto pedagógico e da comunidade em Conselhos Escolares ou instâncias equivalentes (BRASIL, 1996). Entretanto, a existência desses

dispositivos não garante que a participação alcance as decisões mais relevantes.

Paro (2016) defende que a administração escolar deve servir aos objetivos educativos, considerando que a escola trabalha com sujeitos e direitos que não podem ser reduzidos à produtividade. Lück (2009; 2013) relaciona participação, responsabilidade e acesso à informação, enquanto Libâneo (2013) compreende planejamento, direção e avaliação como partes do mesmo processo. Gadotti (2001), por sua vez, destaca que uma escola comprometida com a cidadania precisa desenvolver internamente relações democráticas.

Apesar dessas contribuições, ainda existem práticas que esvaziam a participação. Conselhos podem apenas confirmar decisões já tomadas, e avaliações institucionais podem ser realizadas sem devolutiva à comunidade. Também ocorre a utilização dos resultados para responsabilizar professores ou estudantes, sem considerar as condições de trabalho, as desigualdades sociais e os problemas da organização escolar.

Diante desse contexto, apresenta-se a seguinte problemática: de que maneira a gestão democrática pode fortalecer a avaliação institucional e contribuir para a melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas? A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como a participação amplia a legitimidade do diagnóstico e transforma os resultados em decisões relacionadas ao projeto político-pedagógico.

O objetivo geral consiste em investigar a relação entre gestão democrática e avaliação institucional como instrumentos de melhoria da qualidade educacional. Especificamente, busca-se

analisar a influência da participação na definição do que será avaliado, na interpretação dos resultados e no planejamento das ações, considerando também os obstáculos que transformam a participação em formalidade e a avaliação em procedimento burocrático.

Assim, o estudo pretende contribuir para uma concepção de qualidade que envolva aprendizagem, participação, inclusão e transparência. Quando direção, colegiados e comunidade atuam de forma articulada, a escola amplia sua capacidade de compreender os problemas e assumir coletivamente as mudanças necessárias.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA, AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E QUALIDADE NA ESCOLA PÚBLICA

2.1. A Gestão Democrática na Escola Pública Contemporânea

A gestão democrática organiza a escola pública com base no diálogo, na participação e na responsabilidade coletiva. Sua realização não depende apenas da escolha dos dirigentes ou da promoção de reuniões, mas da criação de condições para que professores, estudantes, funcionários e famílias participem das decisões. Nesse modelo, o diretor conserva suas atribuições, porém atua como mediador entre os diferentes segmentos da comunidade.

Conselhos Escolares, grêmios estudantis, assembleias e reuniões com as famílias constituem importantes espaços de participação. Entretanto, sua simples existência não garante uma gestão democrática. Quando os representantes são convocados apenas para confirmar decisões ou receber informações, a participação

torna-se formal e pouco interfere no trabalho escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece que:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes. § 1º O Conselho Escolar, órgão deliberativo, será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias: I – professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares; II – demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola; III – estudantes; IV – pais ou responsáveis; V – membros da comunidade local. (BRASIL, 1996, art. 14, redação dada pela Lei nº 14.644/2023).

O dispositivo legal define os sujeitos e os espaços envolvidos na gestão democrática, atribuindo caráter deliberativo ao Conselho Escolar. Isso significa que sua atuação não deve ficar restrita à consulta ou ao acompanhamento das decisões da direção. Para participar efetivamente, os representantes precisam ter acesso às informações, compreender os problemas da escola e influenciar a definição dos encaminhamentos.

Paro (2016) defende que a administração escolar deve atuar como mediação para a realização dos objetivos educativos. A escola não pode ser conduzida exclusivamente pela lógica da produtividade e do controle, pois sua finalidade está relacionada à formação humana. Nessa perspectiva, a participação representa uma forma de compartilhar responsabilidades e poder. Isso não elimina os conflitos, mas permite que diferentes opiniões sejam discutidas sem que apenas os grupos mais influentes determinem os rumos da instituição.

Gadotti (2001) relaciona a democratização da gestão à cidadania e à autonomia escolar. Quando a comunidade participa da elaboração do projeto político-pedagógico, contribui para a definição das prioridades e deixa de ser somente destinatária das decisões. As contribuições de Gadotti e Paro aproximam-se ao defenderem que a democracia deve integrar a organização do trabalho pedagógico, e não permanecer limitada aos procedimentos administrativos.

Essa compreensão relaciona-se diretamente à avaliação institucional. Uma escola que compartilha decisões possui melhores condições para reunir diferentes perspectivas e interpretar seus resultados. Assim, a gestão democrática contribui para que a avaliação deixe de ser uma obrigação burocrática e seja utilizada no planejamento de ações voltadas à melhoria da qualidade educacional.

2.2. A Avaliação Institucional Como Processo Coletivo de Melhoria

A avaliação institucional é o processo pelo qual a escola analisa seu funcionamento, identifica dificuldades e estabelece ações para aperfeiçoar o trabalho educativo. Sua finalidade não se restringe ao

preenchimento de formulários ou à elaboração de relatórios para os órgãos de ensino. Quando realizada de forma participativa, possibilita que a comunidade escolar compreenda a realidade da instituição e participe das decisões relacionadas às suas necessidades.

Esse processo diferencia-se tanto da avaliação da aprendizagem, voltada ao acompanhamento dos estudantes, quanto das avaliações externas, que produzem indicadores padronizados sobre escolas e redes de ensino. A avaliação institucional possui maior abrangência, pois considera aspectos pedagógicos, administrativos, relacionais e estruturais. Entre eles estão o currículo, o planejamento docente, as condições de trabalho, a formação continuada, a participação das famílias, a atuação dos colegiados, o clima escolar e o uso dos recursos. Dessa maneira, reconhece-se que a qualidade da educação não pode ser explicada somente por notas e índices de aprovação.

Segundo Lück (2009), a gestão escolar envolve a articulação das diferentes dimensões do trabalho educativo e a mobilização dos sujeitos que dele participam. Nessa perspectiva, a avaliação institucional permite relacionar as decisões administrativas às práticas pedagógicas, examinando não apenas os resultados alcançados, mas também as condições em que foram produzidos. Para transformar as informações coletadas em ações concretas, esse processo pode ser organizado em cinco etapas: diagnóstico participativo, análise coletiva, planejamento, intervenção e acompanhamento, conforme representado na Figura 1.

Figura 1. Ciclo da avaliação institucional voltado à melhoria da qualidade educacional

CICLO DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL



Fonte: Elaboração própria (2026).

O diagnóstico participativo reúne informações por meio de questionários, entrevistas, reuniões, observações, documentos e indicadores educacionais. A combinação desses instrumentos amplia a compreensão da realidade escolar, pois os dados quantitativos indicam tendências, enquanto os relatos da comunidade revelam experiências vivenciadas no cotidiano. Na análise coletiva, os resultados são apresentados aos diferentes segmentos da escola, permitindo que professores, estudantes, funcionários, gestores e famílias contribuam com distintas interpretações.

Com base nessa análise, são definidas prioridades, objetivos, responsabilidades e prazos. Em seguida, ocorre a intervenção, que pode envolver mudanças no currículo, reorganização do tempo pedagógico, formação docente, recuperação das aprendizagens, aproximação com as famílias ou fortalecimento do Conselho Escolar. O acompanhamento verifica se as ações foram executadas e quais resultados produziram, permitindo ajustes e dando continuidade ao ciclo avaliativo.

O projeto político-pedagógico atua como eixo articulador desse processo, pois orienta tanto o diagnóstico quanto as ações decorrentes da avaliação. Libâneo (2013) destaca que a organização escolar deve estar vinculada às finalidades pedagógicas e à aprendizagem. Por isso, os resultados avaliativos precisam contribuir para o planejamento, a organização curricular e a melhoria das condições de ensino.

Um dos principais riscos é transformar a avaliação em procedimento burocrático ou punitivo. Quando seus resultados são utilizados apenas para responsabilizar professores, estudantes ou famílias, diminui-se a confiança e limita-se a participação. Também é indispensável apresentar uma devolutiva à comunidade, demonstrando quais decisões foram tomadas a partir das contribuições recebidas.

Portanto, a avaliação institucional torna-se instrumento de melhoria quando está articulada à gestão democrática e ao projeto político-pedagógico. A participação legitima o diagnóstico, amplia a compreensão dos problemas e permite transformar os resultados em ações voltadas à qualidade da educação.

2.3. A Articulação Entre Gestão Democrática e Avaliação Institucional na Melhoria da Qualidade Educacional

A gestão democrática e a avaliação institucional são processos complementares. Enquanto a primeira promove o diálogo e a participação da comunidade, a segunda reúne informações sobre as necessidades e os resultados da escola. Quando articuladas, permitem que as decisões sejam fundamentadas em dados e

construídas coletivamente, aproximando o planejamento das condições reais da instituição.

Uma avaliação conduzida somente pela equipe gestora pode representar a percepção de um grupo restrito. Por outro lado, a participação sem acesso às informações pode produzir discussões baseadas apenas em opiniões individuais. A integração desses processos procura superar tais limitações ao reunir dados institucionais e experiências de professores, estudantes, famílias e funcionários. Cada segmento observa aspectos diferentes da escola, contribuindo para um diagnóstico mais amplo.

Paro (2016) afirma que a administração escolar deve estar a serviço dos objetivos educativos. Nesse sentido, os resultados da avaliação não podem ser utilizados apenas para responder às metas estabelecidas pelos sistemas de ensino. Eles precisam auxiliar a escola na revisão de suas práticas, na definição de prioridades e na organização de condições favoráveis à aprendizagem.

Essa articulação ocorre quando os resultados são debatidos em reuniões pedagógicas, assembleias e encontros do Conselho Escolar. Nesses espaços, a comunidade pode interpretar os dados, identificar as causas dos problemas e propor intervenções. O Conselho Escolar passa, assim, a participar das decisões pedagógicas, superando uma atuação limitada à aprovação de documentos ou à fiscalização dos recursos.

O projeto político-pedagógico também exerce função central, pois apresenta os princípios, objetivos e prioridades da instituição. Ao comparar os resultados da avaliação com os compromissos registrados nesse documento, a comunidade identifica avanços,

dificuldades e mudanças necessárias. Para Gadotti (2001), o projeto político-pedagógico deve resultar de uma construção coletiva e representar a identidade da escola, orientando efetivamente suas ações.

Essa relação pode ser observada diante de problemas como o aumento da infrequência ou a queda no desempenho dos estudantes. Em vez de responsabilizar somente os alunos ou suas famílias, uma avaliação democrática considera fatores como dificuldades de aprendizagem, transporte escolar, práticas de ensino, acolhimento e comunicação com a comunidade. Com base nesse diagnóstico, podem ser adotadas medidas como reorganização da recuperação, acompanhamento dos estudantes, aproximação com as famílias e revisão das estratégias pedagógicas.

De acordo com Lück (2013), participar significa influenciar as decisões e assumir responsabilidades pelas ações estabelecidas coletivamente. A comunidade, portanto, deve participar desde a definição do que será avaliado até o acompanhamento das providências adotadas. Nesse processo, cabe à direção garantir transparência, acesso às informações e oportunidades de manifestação. Os dados também precisam ser apresentados em linguagem acessível, utilizando sínteses, gráficos e exemplos que facilitem sua compreensão.

Entretanto, a falta de tempo, a baixa participação, a concentração das decisões e o receio de expor dificuldades podem limitar essa articulação. Sua superação exige a construção contínua de uma cultura participativa, com formação dos envolvidos, registro das decisões, definição de responsabilidades e devolutivas periódicas.

Sem acompanhamento, até mesmo propostas elaboradas coletivamente podem ser abandonadas.

Libâneo (2013) relaciona a qualidade educacional à organização do trabalho escolar e às condições oferecidas para o ensino e a aprendizagem. Nessa perspectiva, uma escola de qualidade não é somente aquela que alcança bons indicadores, mas a que garante acesso, permanência, aprendizagem e participação. A gestão democrática legitima o diagnóstico institucional, enquanto a avaliação fornece elementos para decisões mais conscientes. Articuladas ao projeto político-pedagógico, ambas se tornam instrumentos de planejamento e transformação da escola pública.

3. METODOLOGIA

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa, caráter exploratório e natureza bibliográfica, complementada pela consulta a documentos normativos da educação brasileira. Esse percurso metodológico foi escolhido para investigar como a gestão democrática, articulada à avaliação institucional, pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública.

A abordagem qualitativa mostrou-se adequada porque o problema envolve concepções de participação, gestão, avaliação e qualidade que não podem ser compreendidas apenas por dados numéricos. Conforme Gil (2008), a pesquisa social possibilita analisar fenômenos constituídos pelas relações entre sujeitos e instituições. No campo educacional, essa perspectiva permite interpretar tanto os resultados escolares quanto as condições políticas, pedagógicas e organizacionais em que são produzidos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois busca ampliar a compreensão do problema e examinar os diferentes aspectos relacionados ao objeto estudado. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de investigação favorece a aproximação com o tema e contribui para a construção de interpretações sobre questões que necessitam de aprofundamento.

O procedimento principal foi a pesquisa bibliográfica, realizada a partir de livros e produções científicas sobre gestão escolar, participação da comunidade, avaliação institucional e qualidade educacional. A seleção das obras ocorreu de forma intencional, considerando sua relação com o tema e sua relevância para o campo educacional. Foram priorizadas as contribuições de Paro, Lück, Gadotti e Libâneo.

Os estudos de Paro fundamentaram a análise da administração escolar e das relações de poder; Lück contribuiu para a compreensão das dimensões da gestão e da participação; Gadotti subsidiou as discussões sobre autonomia, cidadania e projeto político-pedagógico; e Libâneo auxiliou na relação entre organização escolar, ensino e aprendizagem. Também foram consultadas a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 9.394/1996, com o propósito de compreender os fundamentos legais da gestão democrática e da qualidade da educação.

Após o levantamento, realizou-se uma leitura inicial para verificar a adequação das fontes ao problema e aos objetivos da pesquisa. Os conteúdos selecionados foram organizados em três eixos temáticos: gestão democrática e participação; avaliação institucional e planejamento; e articulação entre gestão, avaliação e qualidade educacional.

A análise ocorreu de maneira interpretativa e comparativa. Foram identificados os conceitos centrais, as aproximações e as diferenças entre os autores, relacionando-os à problemática investigada. Também foram considerados obstáculos apontados pela literatura, como participação meramente formal, concentração das decisões, falta de tempo para o debate e utilização burocrática dos resultados avaliativos.

O estudo limitou-se à análise das obras e dos documentos selecionados, sem a realização de entrevistas, questionários ou observações em escolas. Não se pretendeu esgotar a produção acadêmica sobre o tema, mas reunir fundamentos capazes de explicar como a participação da comunidade, a atuação dos colegiados e o uso formativo da avaliação podem favorecer decisões mais democráticas e coerentes com as necessidades da escola pública.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Contribuições da Gestão Democrática para a Legitimidade e a Interpretação da Avaliação

A análise bibliográfica revelou três contribuições principais da gestão democrática para a avaliação institucional: ampliação dos aspectos avaliados, legitimidade do diagnóstico e interpretação contextualizada dos resultados. Esses elementos demonstram que a participação da comunidade influencia tanto a definição dos critérios quanto a utilização das informações produzidas.

A primeira contribuição refere-se à ampliação do olhar sobre a escola. Quando a avaliação se limita aos indicadores externos, concentra-se em dados como aprovação, reprovação, abandono e

desempenho. A participação de professores, estudantes, funcionários e famílias permite considerar também a inclusão, a convivência, as condições de trabalho, a comunicação e a organização pedagógica. Dessa forma, passam a ser analisados os processos que interferem nos resultados educacionais.

A segunda contribuição está relacionada à legitimidade do diagnóstico. Os resultados tornam-se mais representativos quando os sujeitos que vivenciam a realidade escolar participam de sua construção e discussão. Conforme Paro (2016), a democracia pressupõe o compartilhamento do poder. Por isso, a comunidade não deve ser chamada apenas para confirmar conclusões da equipe gestora, mas precisa influenciar os critérios, as interpretações e as decisões decorrentes da avaliação.

A terceira contribuição corresponde à contextualização dos indicadores. Os dados revelam parte da realidade, mas não explicam, isoladamente, as causas dos problemas. O aumento da reprovação, por exemplo, pode envolver dificuldades de aprendizagem, frequência, práticas pedagógicas e condições sociais. A análise coletiva reúne diferentes informações e evita que a responsabilidade seja atribuída exclusivamente aos estudantes ou às famílias.

Lück (2009; 2013) compreende a participação, o acompanhamento e a avaliação como dimensões integradas da gestão escolar. Nessa perspectiva, Conselhos Escolares, assembleias e reuniões pedagógicas podem funcionar como espaços de interpretação e tomada de decisões. Para isso, os participantes precisam ter acesso a informações claras e oportunidade efetiva de manifestação.

A direção e a coordenação pedagógica devem organizar os dados, facilitar o diálogo, registrar os encaminhamentos e apresentar devolutivas à comunidade. Entretanto, a simples existência de espaços participativos não garante uma avaliação democrática. A concentração das falas, a ausência de informações e a utilização dos colegiados apenas para atender a exigências administrativas reduzem a credibilidade do processo.

Assim, a gestão democrática fortalece a avaliação institucional ao incorporar diferentes perspectivas, contextualizar os indicadores e compartilhar responsabilidades. Com maior participação, o diagnóstico aproxima-se da realidade escolar e oferece fundamentos mais consistentes para as decisões voltadas à melhoria da qualidade educacional.

4.2. Encadeamento da Avaliação com o Planejamento e Distinção em Relação à Avaliação Externa

A análise da literatura demonstrou que a avaliação institucional contribui para a qualidade educacional quando seus resultados são incorporados ao planejamento da escola. Avaliar sem estabelecer encaminhamentos limita o processo à descrição das dificuldades. O diagnóstico precisa orientar a revisão do projeto político-pedagógico, das práticas de ensino, da formação docente e das estratégias de acompanhamento da aprendizagem.

Essa relação entre avaliação, participação e planejamento também aparece no atual Plano Nacional de Educação. Entre suas diretrizes, a legislação estabelece:

XIII – a integração do monitoramento e da avaliação contínuos aos processos de planejamento e de implementação das políticas educacionais; XIV – a consideração de múltiplas fontes de dados oficiais, incluindo informações demográficas, educacionais, sociais, econômicas e territoriais, para subsidiar o planejamento, a implementação e a avaliação das políticas educacionais; XV – a democratização dos processos de elaboração, implementação, monitoramento e avaliação das políticas educacionais com participação e controle social; XVI – a análise dos processos e dos resultados educacionais e o uso das evidências decorrentes dessas análises na formulação das políticas educacionais. (BRASIL, 2026, art. 3º, incisos XIII–XVI).

O trecho evidencia que a avaliação não deve ser entendida como uma atividade isolada ou realizada somente ao final de determinado período. Ela precisa acompanhar a implementação das ações e fornecer informações para o planejamento. A legislação também reconhece a necessidade de utilizar diferentes fontes de dados e de democratizar os processos de monitoramento e avaliação.

No contexto escolar, essas diretrizes indicam que os resultados educacionais precisam ser relacionados às condições em que foram produzidos. Informações sobre desempenho, frequência e aprovação devem ser analisadas juntamente com aspectos sociais, pedagógicos e institucionais. Essa combinação amplia o diagnóstico e evita que a qualidade da escola seja definida por apenas um indicador.

A avaliação externa possui função importante nesse processo. Seus instrumentos padronizados permitem acompanhar o desempenho dos estudantes, comparar períodos e produzir informações sobre as redes de ensino. Entretanto, os resultados externos não explicam sozinhos as causas das dificuldades encontradas e não abrangem todas as dimensões do cotidiano escolar.

A avaliação institucional, por sua vez, parte das necessidades da própria escola e considera elementos como participação, convivência, infraestrutura, inclusão, organização pedagógica e relação com as famílias. Seu propósito não é estabelecer classificações entre instituições, mas oferecer informações para que a comunidade reconheça problemas e defina prioridades.

As duas modalidades podem atuar de maneira complementar. Os resultados das avaliações externas podem integrar o diagnóstico institucional, desde que sejam interpretados de forma crítica e contextualizada. O problema ocorre quando o indicador externo se transforma na única medida de qualidade e direciona todo o planejamento para a elevação das notas.

Libâneo (2013) relaciona planejamento, direção e avaliação como partes da organização escolar. Nessa perspectiva, os resultados precisam retornar ao planejamento e produzir consequências práticas. Uma dificuldade identificada na aprendizagem, por exemplo, pode resultar na reorganização das atividades, na formação dos professores e no acompanhamento dos estudantes.

O projeto político-pedagógico constitui a principal referência para esse encadeamento. Conforme Gadotti (2001), o documento deve expressar as escolhas coletivas e a identidade da escola. A avaliação

permite verificar se os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados e se as ações realizadas correspondem às necessidades da comunidade.

Conclui-se que a avaliação externa fornece informações relevantes, mas não substitui a avaliação institucional. Cabe à gestão democrática reunir diferentes fontes, promover a interpretação coletiva dos resultados e transformá-los em decisões. Dessa forma, avaliação e planejamento passam a constituir partes de um processo contínuo voltado à melhoria da qualidade educacional.

4.3. Desafios para a Articulação Entre Gestão Democrática e Avaliação Institucional

A análise da literatura revelou quatro obstáculos recorrentes na articulação entre gestão democrática e avaliação institucional: participação apenas formal, desigualdade no acesso às informações, falta de tempo para o debate e utilização burocrática ou punitiva dos resultados. Esses desafios, seus efeitos e as possíveis estratégias de enfrentamento estão sintetizados na Figura 2.

Figura 2. Desafios e estratégias de superação na articulação entre gestão democrática e avaliação institucional



Fonte: Elaboração própria, com base em Paro (2016), Lück (2013) e Libâneo (2013).

O primeiro desafio ocorre quando a participação é utilizada somente para cumprir uma exigência legal. A escola pode possuir Conselho Escolar e realizar reuniões sem permitir que os representantes influenciem as decisões. Essa situação produz um diagnóstico pouco legítimo, pois a comunidade é ouvida, mas suas contribuições não modificam o planejamento. Para Paro (2016), a gestão democrática exige compartilhamento do poder, e não apenas a presença dos sujeitos em espaços formais.

O segundo desafio corresponde à desigualdade informacional. Indicadores apresentados em linguagem excessivamente técnica dificultam a participação das famílias, dos estudantes e até de alguns profissionais. Quando poucas pessoas compreendem os dados, a interpretação permanece concentrada na equipe gestora. A superação desse obstáculo exige relatórios objetivos, explicações acessíveis e devolutivas que relacionem os resultados ao cotidiano escolar.

A falta de tempo institucional também limita o processo. Reuniões sobrecarregadas por questões administrativas deixam pouco espaço para analisar as causas dos problemas e acompanhar as providências adotadas. Como resultado, o debate torna-se superficial e as decisões podem ser abandonadas. É necessário reservar momentos específicos no calendário para diagnóstico, planejamento e monitoramento.

O quarto desafio está relacionado ao uso burocrático ou punitivo da avaliação. Quando os resultados são utilizados para expor professores, responsabilizar estudantes ou apenas atender às exigências da rede, a comunidade pode esconder dificuldades por receio de julgamento. Libâneo (2013) destaca que a organização escolar deve estar subordinada às finalidades pedagógicas. Portanto, a avaliação precisa conservar caráter formativo e contribuir para a revisão das práticas.

As estratégias apresentadas na Figura 2 mostram que a superação desses obstáculos depende do fortalecimento dos colegiados, da democratização das informações, da garantia de tempo para o debate e da utilização formativa dos resultados. A direção exerce função essencial ao organizar esses processos, assegurar a participação dos diferentes segmentos e acompanhar as decisões tomadas.

Conclui-se que os principais limites não decorrem da falta de reconhecimento da gestão democrática ou da avaliação institucional, mas das condições concretas oferecidas para sua realização. Quando há acesso às informações, participação efetiva e acompanhamento das ações, a avaliação deixa de representar

simples controle e passa a orientar decisões coletivas voltadas à melhoria da qualidade educacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou a relação entre gestão democrática e avaliação institucional como instrumentos de melhoria da qualidade da educação pública. Com base na análise bibliográfica e documental, examinou-se como a participação da comunidade pode fortalecer o diagnóstico, a interpretação dos resultados e o planejamento escolar.

A análise indicou que a gestão democrática amplia a avaliação institucional ao incorporar as perspectivas de professores, estudantes, funcionários e famílias. Essa participação permite considerar aspectos como convivência, inclusão, condições de trabalho e relação com a comunidade, os quais não são plenamente representados pelos indicadores de desempenho.

Em resposta ao problema proposto, verificou-se que a gestão democrática fortalece a avaliação quando garante acesso às informações, espaços de diálogo e participação efetiva nas decisões. A interpretação coletiva também permite relacionar os resultados às condições sociais, pedagógicas e administrativas da escola, evitando análises simplificadas e a responsabilização isolada de determinados sujeitos.

Nesse processo, o projeto político-pedagógico orienta a avaliação e o planejamento, enquanto o Conselho Escolar favorece o compartilhamento das decisões. Entretanto, a participação formal, a falta de tempo, a desigualdade no acesso às informações e o uso burocrático ou punitivo dos resultados ainda representam

obstáculos. Sua superação exige o fortalecimento dos colegiados, a formação dos participantes e o acompanhamento das ações definidas.

Como limitação, destaca-se a ausência de investigação de campo, uma vez que o estudo se concentrou nas obras e nos documentos selecionados. Pesquisas futuras poderão utilizar entrevistas, questionários e observações para analisar como essa articulação ocorre no cotidiano de diferentes escolas públicas.

Conclui-se que gestão democrática e avaliação institucional alcançam maior potencial quando desenvolvidas de maneira integrada. A participação legitima o diagnóstico, enquanto a avaliação fundamenta decisões mais conscientes. Articulados ao planejamento escolar, esses instrumentos contribuem para uma escola pública mais participativa, transparente e comprometida com a aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 3 ago. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14644.htm.

BRASIL. Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 15

abr. 2026. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/l15388.htm.

BRASIL. Lei nº 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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.

GADOTTI, Moacir. *Escola cidadã*. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

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

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

¹ Discente do Curso Superior de Licenciatura plena em Pedagogia do Instituto Universidade Tiradentes Campus Nossa Senhora do Socorro/SE . E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² mestra em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Sergipe, especialista em Didática do Ensino Superior pela Universidade Pio Décimo e especialista em Psicopedagogia institucional e Clínica pela Faculdade Amadeus. Pedagoga pela Universidade Pio Décimo.Aracaju/SE. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Discente do curso Superior de Licenciatura plena em Pedagogia da Faculdade São Luís de França, Aracaju/SE. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Formação em Pedagogia pela faculdade de ensino regional Alternativa, especialista em Psicopedagogia institucional com ênfase em educação infantil e educação especial pela Faculdade de ensino regional Alternativa. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Discente do curso de mestrado em Ciência da Educação, pela Faculdade interamericana, em Asunción, Paraguai. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Doutora em Educação Matemática pela PUC-SP. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)