

## GESTÃO EDUCACIONAL: AVALIAÇÃO, REGULAÇÃO E ACCOUNTABILITY

Rejane Gomes da Silva Lisboa<sup>1</sup>

Mariza Ribeiro da Silva<sup>2</sup>

Raimunda Maria da Cunha Ribeiro<sup>3</sup>

### RESUMO

A avaliação do desempenho dos estudantes e das instituições de ensino tem sido centralidade no modelo da gestão baseado nos resultados. Este estudo tem como objetivo compreender o debate acerca da temática avaliação, regulação e *accoubtability* na educação, ancorado em aproximações teórico-práticas no campo da gestão escolar. O estudo foi realizado na perspectiva teórica, de natureza qualitativa, alinhado às orientações do método estado conhecimento. O estudo empírico, também de ordem qualitativa, foi desenvolvido ancorado na técnica de entrevistas para coletar os dados em uma realidade educacional. Para o levantamento das produções foram adotados os seguintes critérios: a) definição dos bancos de busca (Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico); definição do período das publicações (2013-2023); c) definição do tipo de publicação (artigo e dissertação); d) descritores (avaliação educacional e gestão por resultados). O *corpus* teórico foi constituído de 18 produções acadêmico-científicas: 17 artigos e 1 dissertação. Todos os artigos foram publicados em periódicos nacionais; a dissertação foi defendida em um programa de pós-graduação *stricto sensu* de uma universidade brasileira, pública da rede federal. As categorias oriundas dos resumos das produções, que serviram de ancoragem para a análise do debate do ponto de vista teórico-prático foram: a) palavras-chave; b) objetivo; c) resultados; d) encaminhamentos. Os dados oriundos da pesquisa empírica nos indicam que é possível se pensar sobre uma proposta mais flexiva de avaliação do desempenho dos estudantes, considerando as múltiplas dimensões do processo educacional, a participação coletiva e os princípios legais da gestão democrática, embora nosso reconhecimento é esta não é uma tarefa fácil.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão, Avaliação, *Accountability*.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí- UESPI, [rgomesdaslisboa@aluno.uespi.br](mailto:rgomesdaslisboa@aluno.uespi.br).

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí- UESPI, [marizasilva@aluno.uespi.br](mailto:marizasilva@aluno.uespi.br).

<sup>3</sup> Professor orientador: Doutora, Universidade Estadual do Piauí- UESPI, [raimundamaria@cte.uespi.br](mailto:raimundamaria@cte.uespi.br).

## INTRODUÇÃO

Este artigo está vinculado a um projeto de pesquisa intitulado “Afirmção da *accountability* na gestão da educação pública: rebatimentos no plano da democratização”<sup>4</sup>. Participam do projeto, como objeto de estudo, as seguintes redes de ensino público: rede municipal de Florianópolis, Goiânia, São Paulo, Palmas e Fortaleza.

Para este estudo, especificamente, elegemos o seguinte objetivo: compreender o discurso acerca da temática avaliação e resultados educacionais ancorado em aproximações teórico-práticas e vivências no campo da gestão escolar, tendo como ponto de referência a rede municipal de ensino de Goiânia-GO.

As aproximações teórico-práticas podem ser identificadas a partir do levantamento e sistematização da produção acadêmica sobre a *accountability* identificada com políticas educacionais orientadas por resultados e como mecanismo de gestão da educação pública.

O discurso contemporâneo sobre a temática avaliação e sua relação com os resultados educacionais passa por conceitos essenciais: avaliação como mecanismo central das políticas educacionais; avaliação do desempenho dos estudantes e das instituições de ensino é centralidade no processo, principalmente, por direcionar o modelo da gestão para os resultados.

A avaliação educacional, *a priori*, pode ser traduzida como um processo sistemático de coletar, mensurar e analisar dados sobre o desempenho dos alunos em questão de habilidades e competências, sob o auspício de melhorar a aprendizagem. Lembramos, entretanto, que a avaliação educacional é um campo, a um só tempo, transdisciplinar e polissêmico e, nesse sentido, a avaliação educacional recebe o caráter de um processo que envolve concepções, valores, metas e desafios, cujo foco volta suas lentes para o mercado e os princípios do gerencialismo.

## METODOLOGIA

No intento de alcançar o objetivo proposto, organizamos o estudo em duas perspectivas: teórica e empírica. O estudo teórico, de natureza qualitativa, foi

---

<sup>4</sup> Projeto de pesquisa desenvolvido em Rede Nacional, aprovado no âmbito da Chamada CNPq/MCTI/FNDCT. Integram o projeto cinco universidades brasileiras: Universidade do Oeste de Santa Catarina, Universidade Estadual do Piauí, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Universidade Federal do Tocantins e Universidade Federal do Ceará.

desenvolvido alinhado às orientações do método estado do conhecimento. O estudo empírico, também de ordem qualitativa, foi desenvolvido ancorado na técnica de entrevistas para coletar os dados em uma realidade educacional.

A primeira seção do artigo foi escrita sob a base do método Estado do Conhecimento, seguindo a concepção defendida por Morosini e Fernandes (2014), cuja investigação percorreu as seguintes etapas: levantamento das produções científicas; identificação; ano de publicação (2013-2023); categorização; sistematização; análise; consolidação dos dados. O *corpus* teórico foi constituído de 18 produções acadêmico-científicas: 17 artigos e 1 dissertação. Todos os artigos foram publicados em periódicos nacionais; a dissertação foi defendida em um programa de pós-graduação *stricto sensu* de uma universidade brasileira pública da rede federal. As categorias oriundas dos resumos das produções, que serviram de ancoragem para a análise do debate do ponto de vista teórico-prático, foram: a) palavras-chave; b) objetivo; c) resultados; d) encaminhamentos.

Para o levantamento das produções foram adotados os seguintes critérios: a) definição dos bancos de busca (Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico); definição do período das publicações (2013-2023); c) definição do tipo de publicação (artigo e dissertação); d) descritores (avaliação educacional e gestão por resultados).

A finalidade da primeira seção reside em realizar um levantamento e sistematização da produção acadêmica sobre o tema: revisita a pressupostos teórico-práticos que embasam a *accountability* identificada com políticas educacionais orientadas por resultados e como mecanismo de gestão da educação pública.

A segunda seção apresenta os dados da pesquisa empírica, de cunho qualitativo, cuja técnica de coleta de dados foi a entrevista. Participaram da investigação 3 diretoras de escola públicas da rede municipal de ensino de Goiânia-GO, no ano de 2023. Para este estudo, analisamos três categorias oriundas da entrevista: a) como o participante percebe as atuais demandas por resultados educacionais da sua escola; b) como a escola tem se situado diante delas; c) além da avaliação externa centrada no desempenho dos estudantes e que figura como recurso de verificação dos resultados educacionais, como o participante percebe o papel de outros recursos, como a divulgação desses resultados no âmbito da rede e para além dela e, também, a adoção ou possibilidade de adoção de premiações ou bonificação às escolas e professores mais bem-sucedidos no alcance desses resultados.

A finalidade da segunda seção reside em realizar entrevistas com gestores públicos de educação dos municípios, seguida da sistematização do conteúdo – complementação de informações e recolha de depoimentos acerca do fenômeno investigado. Para a análise

dos dados oriundos da entrevista ancoramo-nos nas orientações de Fairclough (2016), considerando as seguintes categorias: produção, distribuição e consumo do discurso. O objetivo da análise crítica do discurso direciona o pesquisador para revelar o papel que o discurso opera na reprodução que grupos sociais exercem na sociedade ou, também, na transformação do contexto.

Para Fairclough (2016), a análise do discurso é uma metodologia acompanhada de uma teoria social do discurso, ou seja, o discurso é um elemento irreduzível da vida social. O discurso utiliza a linguagem como prática social e a metodologia referida visa desvelar recursos textuais que contribuem tanto para a manutenção quanto para a transformação das relações de poder.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A utilização da avaliação como ferramenta de política e de gestão da educação básica tem crescido para além dos exames em larga escala de iniciativa da União, de modo já ser uma realidade em sistemas avaliativos de iniciativas estaduais e, também, municipais (Freitas e Ovando, 2015). Para Barroso (2005), cria-se, por meio dos sistemas avaliativos, modos de coordenação dos sistemas de ensino mediante regras de funcionamentos e, também, de ajustamentos e controle das ações dos diversos atores, dos currículos e da organização da gestão, resultando de interações de diferentes reguladores, desencadeando, em alta medida, no modelo de gestão da educação baseado em resultados. Por esse viés, a gestão por resultados é configurada como uma gestão científica, direcionada por uma visão burocrática e tecnicista de escola, com ênfase em uma escola supostamente neutra, objetiva, racional e controlada (Silva; Gomes, 2018).

O instrumento de gestão configura-se pela apropriação dos resultados para fins de estabelecer ações no intuito de potencializar o uso dos resultados e a aprendizagem dos estudantes (Monte, 2018). E justamente a gestão por resultados está pautada pelo controle de modo centralizado, em contraposição à previsão da participação ativa da comunidade e à gestão democrática (Perrella; Alencar, 2022). Embora possuam motivações de variadas ordens, as iniciativas no plano das municipalidades têm em comum a associação entre avaliação e qualidade da educação e guardam relação com os sistemas nacional e estaduais de avaliação da educação básica (Silva; Sousa, 2022). Reforçamos, no entanto, que a vinculação entre avaliação e incentivo tem tornado a educação um acontecimento ainda mais difícil, pois reforça os efeitos do discurso pedagógico hegemônico e reduz as

condições de a educação acontecer para grande parcela da população do país (Passone, 2015). Por estas vias, a avaliação em larga escala tem assumido uma perspectiva de *accountability* como uma marca de sua constituição e consolidação (Magalhães Júnior; Farias, 2016).

Por outras lentes, é possível ampliar a avaliação para outras dimensões, que não apenas os resultados nos testes, trazendo outros atores, além do governo federal, para a discussão sobre os seus instrumentos e os usos de seus resultados (Horta Neto, 2018). Para tanto, faz-se necessário adotar a abordagem participativa voltada para a avaliação de políticas educacionais. Reconhecemos, pois, pela exigência dos resultados de desempenho dos estudantes, a existência de sobrecarga de trabalho burocrático em um contexto de precariedade de condições de administração, de uma mediação tensa das políticas junto aos agentes escolares e ainda das tendências de mudanças na gestão pedagógica (Carvalho; Oliveira; Lima, 2014). Um dos fatores para tal diz respeito à avaliação por ter se tornado instrumento de gestão por resultados, fortalecendo, sobretudo, mecanismos de *accountability* (Alves; Albuquerque, 2015).

Sob o espectro de uma visão otimista acreditamos que é por intermédio de uma gestão democrática e de um planejamento educacional bem elaborado que a instituição conseguirá obter resultados satisfatórios nas avaliações internas e externas (Pereira, 2021) e superar o utilitarismo inerente à prestação de contas e à responsabilização, ainda que no contexto da gestão por resultados haja pouco espaço para a gestão democrática. É possível se pensar sobre uma proposta mais flexiva de sistemas de avaliação, de modo a considerar as múltiplas dimensões do processo educacional, sob a orientação de um conjunto maior de indicadores, a partir dos quais se possam fazer juízos de valor sobre a qualidade educacional, como possibilidade de ampliar a discussão para além de um indicador único, como é o exemplo do IDEB (Horta Neto, 2018).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção traz consigo o intento de identificar elementos presentes em uma realidade educacional, acerca da avaliação educacional e da gestão por resultados. Os dados foram coletados mediante aplicação de entrevista semiestruturada com três gestores da rede municipal de ensino público de Goiânia-GO.

Foram três categorias que serviram de base para análise e construção desta seção: a) percepção da gestão às atuais demandas por resultados educacionais; b) como a escola

tem se situado diante da exigência por resultados; c) percepção da gestão quanto ao papel de outros recursos, como a divulgação dos resultados no âmbito da rede. A análise das categorias foi feita orientada pelas etapas da análise de discurso referenciada em Fairclough (2016).

A primeira pergunta busca argumentos sobre percepções da gestão às demandas por resultados. Considerando as respostas provenientes das entrevistadas, compreendemos que: a) as avaliações fazem parte do cotidiano da escola; b) as escolas referentes a este estudo têm conseguido manter bons resultados no IDEB; c) a avaliação é um mecanismo para ver como os alunos estão e, a partir de onde estão, melhorar o que foi feito ou recomeçar quando não está bom; d) os resultados das avaliações levam para as cobranças.

As gestoras entrevistadas defendem a avaliação educacional como um mecanismo importante para a escola e, por essa razão, desenvolvem um trabalho de conscientização tanto dos alunos quanto das famílias, como afirma a Gestora 1: “Temos incentivado muito as crianças da importância da avaliação, assim como temos feito um trabalho de conscientizar as famílias”.

Nessa linha de entendimento, as respondentes demonstram que a avaliação tem papel de relevo no monitoramento da educação, defendem o investimento nas redes em prol dos resultados. Ao mesmo tempo, parecem não visualizar os números como imperativos e principal indicador de desempenho na avaliação da realidade da escola, como afirma uma respondente: “Hoje as redes têm investido muito. Os números dizem muito e são necessários. Por trás dos números tem todo um processo que interfere nesses resultados, que às vezes não existe uma única razão, são várias, mas o que importa no final, são esses números” (Gestora 2).

Embora tenham consciência de que os dados oriundos das avaliações deveriam ser utilizados como subsídio para a compreensão da realidade da escola e servirem como determinantes na busca por melhoria na qualidade da educação, reconhecem que dos números emergem as cobranças, como podemos identificar nesta fala: “Então, teoricamente, a avaliação é para buscar a melhoria, mas a gente sabe que os resultados da avaliação podem nos ajudar, mas deles vêm as cobranças” (Gestora 3).

Diante do que conseguimos apurar, as percepções da gestão frente às demandas por resultados, o discurso circunda as seguintes categorias: a) a avaliação educacional no cotidiano escolar; b) a gestão escolar por resultados; c) avaliação e regulação da educação; d) avaliação propositiva para recomeçar.

As categorias extraídas das falas das gestoras expõem traços e significados de um discurso entendido, sobretudo como prática social de uso de linguagem, em que estão presentes elementos de um modo de pensar e agir sobre o mundo (Fairclough, 2016).

A segunda pergunta feita às gestoras reporta-se à forma como a escola tem se situado diante da exigência por resultados. Das respostas extraímos alguns elementos de relevo na realidade educacional investigada, os quais circundam a discussão pontual sobre a temática em tela: a) a importância dos números para o financiamento de políticas públicas educacionais; b) crescente valorização e visibilidade dos resultados; c) o trabalho realizado pela escola na direção dos resultados; d) a gestão escolar baseada nos resultados.

A escola tende a reforçar junto à comunidade interna e externa a importância da avaliação com vistas aos resultados, ainda que a respondente reconheça que a avaliação não serve somente para os resultados e números estatísticos, pois, como ela afirma: “a gente sabe que os números são importantes na questão do financiamento e estabelecimento de políticas públicas, mas também conscientizamos a importância desses resultados para o conhecimento, a apropriação e a formação científica do país” (Gestora 1). Temos visto uma crescente valorização dos resultados seja pela escola, pela rede de ensino e até mesmo pela comunidade, isso tem nos mostrado a realidade pesquisada por meio dessa fala: “a gente tem visto uma crescente valorização dos resultados e, em busca desses resultados a escola sempre atendeu às exigências por eles” (Gestora 2). Entendemos que a escola já tenha internalizado e normalizado em seu cotidiano a presença das avaliações externas, os resultados e seus respectivos rebatimentos na gestão escolar, como podemos identificar na fala a seguir: “a escola sempre trabalhou no sentido de que as avaliações virão e elas serão os resultados daquilo que a gente tem plantado” (Gestora 3).

A linha motriz dos discursos das gestoras e suas tessituras apontam para uma prática social reprodutora da realidade social da escola e as próprias participantes da pesquisa propensas ao amoldamento ideológico e linguístico (Fairclough, 2016). Os discursos das gestoras indicam que a escola já se acomodou aos princípios gerencialistas que ancoram as políticas de avaliação educacional, revelando a regulação presente nos processos da gestão escolar e, junto, a afirmação da *accountability*, tendo em vista a presença de, pelo menos, três dimensões interconectadas: avaliação, prestação de contas e responsabilização (Afonso, 2012), em decorrência dos resultados e sua crescente valorização no cenário educacional.

A terceira pergunta busca saber a percepção da gestão quanto à divulgação dos resultados no âmbito da rede. Identificamos elementos circundantes do discurso das interlocutoras, os quais podemos pontuar: a) as premiações são para as escolas que se destacam; b) existe competitividade entre as escolas da rede; c) é preciso equilíbrio quanto se trata do espírito de competitividade; d) a premiação não é o único caminho em torno dos resultados; e) a divulgação dos resultados pode ser necessária.

As falas das participantes, mesmo quando querem nos dizer que a avaliação é um processo formativo, revelam-nos que se trata de um mecanismo que exige certa prestação de contas por meio dos resultados dos estudantes, os quais tendem à classificação da escola e, como rebatimento, por exemplo, as premiações. “A avaliação precisa ser entendida não para os resultados, mas para a formação do processo do conhecimento. A rede tem promovido algumas premiações” (Gestora 1). Ao mesmo tempo que a gestora parece não concordar com a avaliação classificatória, naturalmente ela afirma e parece concordar com a promoção de bonificações e premiações. Portanto, a avaliação educacional tem sido recebida pelas escolas como um mecanismo de controle que pode levar estudantes e docentes a assumirem uma postura de competitividade em prol dos resultados, porque, querendo ou não, a escola quer se destacar no âmbito da rede, principalmente, se houver bonificação em relação aos resultados satisfatórios: “querendo ou não acredito que a gente tem um espírito de competitividade” (Gestora 3).

O discurso se apresenta com certo viés de uma avaliação formativa, cujo trabalho acontece com vistas à formação de pessoas, cidadãos. Mas, na sequência imediata, a retórica se volta ao reconhecimento pelo resultado, como identificamos aqui: “eu vejo que o reconhecimento pelo bom trabalho prestado é sempre muito bom” (Gestora 2). As falas das participantes têm em conta um discurso decorrente de uma prática social, significando tanto um modo de agir sobre o mundo (a escola) e sobre os agentes sociais quanto como o modo de sua representação (Flairclough, 2016).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A perspectiva teórica, realizada por meio da metodologia denominada de estado do conhecimento, possibilitou-nos chegar em considerações pontuais a respeito de avaliação educacional e gestão baseada em resultados. A avaliação educacional é um campo, a um só tempo, transdisciplinar e polissêmico, recebendo, por seu turno, o caráter de um processo que envolve múltiplas concepções, valores, metas e desafios.

No plano da pesquisa empírica, o conjunto das respostas emitidas pelas interlocutoras (gestoras de escolas públicas da rede municipal de Goiânia-GO) constitui o discurso que utilizamos na análise dos dados, cuja finalidade é compreender sobre elementos de uma realidade educacional, ou pelo menos, uma parte da realidade educacional.

A percepção das interlocutoras nos indica a existência de um discurso comum quanto à avaliação educacional e o desdobramento na gestão por resultados, ou seja, um discurso como resultado da prática social, cujo entendimento da realidade educacional expõe indicativos de um modo de pensar e agir no contexto da gestão escolar.

Identificamos que é dada certa importância e visibilidade aos resultados, revelando o modelo da gestão escolar baseado nos resultados, logo, uma gestão delineada pela regulação e para uma prática reprodutora de uma educação pragmática e utilitarista.

Outro aspecto emergido do discurso é que há premiações para as escolas que se destacam, que pode motivar a competitividade entre as escolas da rede. É possível identificar um posicionamento ideológico, insuficientemente crítico, com certa acomodação às demandas por resultados e a dificuldade dos atores em romper e superar o modelo de gestão escolar utilitarista e o modelo de gestão baseado em resultados.

Em síntese, a avaliação educacional e a gestão por resultados não são uma realidade isolada, mas têm sido preponderantes nos direcionamentos das políticas públicas educacionais, principalmente, as encampadas pelo governo federal.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. Para uma concetualização alternativa de accountability em educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 471-484, abr.-jun. 2012.

ALVES, K. C.; ALBUQUERQUE, F. C. A. A centralidade da avaliação na política educacional cearense (2003-2006). *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL EM AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, 6., 2015, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2015. p. 2955-2966.

BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 725-751, 2005.

CARVALHO, C. P.; OLIVEIRA, A. C. P.; LIMA, M. F. M. Avaliações externas: tensões e desafios para a gestão escolar. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 25, n. 59, p. 50-76, set./dez. 2014.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. 2. ed. Brasília, DF: Ed. UnB, 2016.

FREITAS, D. N. T.; OVANDO, N. G. A avaliação educacional em contextos municipais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 133, p. 963-984, out./dez. 2015.

HORTA NETO, J. Avaliação educacional no Brasil para além dos testes cognitivos. **Revista de Educação**, v. 23, n. 1, p. 37-53, jan./abr. 2018.

MAGALHÃES JÚNIOR, A. G.; FARIAS, M. A. SPAECE: uma história em sintonia com avaliação educacional do Governo Federal. **Revista Humanidades**, Fortaleza, v. 31, n. 2, p. 525-547, jul./dez. 2016.

MONTE, J. P. **Sistema de avaliação educacional de Teresina**: apropriação e utilização dos resultados para a orientação de intervenções pedagógicas. 2018. 124 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018.

MOROSINI, M. C.; FERNANDES, C. M. B. Estado do Conhecimento. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul./dez. 2014.

PASSONE, E. F. K. Notas psicanalíticas: os discursos contemporâneos acerca da avaliação educacional no Brasil. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 185-201, jan./mar. 2015.

PEREIRA, W. F. Promoção da gestão democrática no planejamento e na avaliação educacional. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 56, p. 158-168, 2021.

PERRELLA, C. S. S.; ALENCAR, F. Gestão para resultados e ações de controle na política educacional paulista. **Educação em Revista**, 38: e25020, p. 1-16, 2022.

SILVA, A. B.; SOUSA, S. Z. Motivações para a criação de avaliação educacional em larga escala por municípios brasileiros. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 60, n. 64, p. 1-24, e-29326, abr./jun. 2022.

SILVA, A. L.; GOMES, A. M. Avaliação educacional: concepções e embates teóricos. **Estud. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 29, n. 71, p. 350-384, maio/ago. 2018.