

## QUALIDADE EDUCACIONAL E CULTURA AVALIATIVA ENTRE O IDEAL E O POSSÍVEL

Adriana Aniceto de Souza Celmer<sup>1</sup>

Dieyse Marly Serodio Santana<sup>2</sup>

Elisangela Regina Godoi<sup>3</sup>

Francieli Formigoni Cavalcante<sup>4</sup>

Kátia dos Santos Santana Zanato<sup>5</sup>

**RESUMO:** A presente pesquisa discute a relação entre qualidade educacional e cultura avaliativa nas escolas públicas, com foco nas contradições entre os discursos normativos e as práticas efetivamente vividas no cotidiano escolar. O estudo analisa como os modelos avaliativos baseados em metas e indicadores técnicos podem limitar a construção de práticas formativas, desconsiderando as condições reais das instituições educacionais. O objetivo da pesquisa foi analisar criticamente os limites impostos por avaliações padronizadas e identificar possibilidades de ressignificação da cultura avaliativa como instrumento de planejamento participativo e de fortalecimento institucional. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica exploratória, com base em autores contemporâneos da área de gestão educacional e avaliação institucional, complementada por fundamentos metodológicos recentes, conforme orientações de Gil (2023) e Marconi & Lakatos (2021). Foram mobilizadas as obras obrigatórias da disciplina e referências complementares que discutem gestão democrática, cultura avaliativa e estratégias de diagnóstico institucional. Os resultados teóricos apontam que a aplicação de ferramentas como a matriz SWOT e o ciclo PDCA, quando articuladas à escuta qualificada e ao planejamento coletivo, contribuem para uma cultura avaliativa mais crítica e situada. Dessa forma, o estudo reafirma que a qualidade educacional não pode ser entendida como ideal abstrato, mas como projeto institucional possível, construído em diálogo com os sujeitos escolares.

185

**Palavras-chave:** Qualidade Educacional. Cultura Avaliativa. Educação Pública. SWOT. Planejamento Escolar. PDCA.

<sup>1</sup>Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University (MUST).

<sup>2</sup>Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University (MUST).

<sup>3</sup>Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University (MUST).

<sup>4</sup>Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University (MUST).

<sup>5</sup>Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação, Must University (MUST).

**ABSTRACT:** This research discusses the relationship between educational quality and evaluative culture in public schools, focusing on the contradictions between normative discourses and the everyday practices lived within school institutions. The study analyzes how assessment models based on standardized metrics and technical indicators can restrict the construction of formative practices by disregarding the actual conditions of educational institutions. The objective was to critically analyze the limitations of external evaluations and identify possibilities for reframing evaluative culture as a participatory planning tool and an element of institutional strengthening. The methodology adopted was an exploratory literature review, based on contemporary authors in educational management and institutional assessment, and grounded in recent methodological references, such as Gil (2023) and Marconi & Lakatos (2021). Required works from the course and complementary sources addressing democratic management, evaluative practices, and institutional diagnosis were included. The theoretical findings suggest that the use of tools like the SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act), when applied critically and collectively, contribute to a more situated and reflective evaluative culture. Therefore, educational quality is not defined as an abstract ideal but as a feasible institutional project, constructed in dialogue with school communities.

**Keywords:** Educational Quality. Evaluative Culture. Public Education. SWOT. School Planning. PDCA.

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre qualidade educacional e cultura avaliativa tem ocupado lugar central nas políticas públicas, nos documentos institucionais e nas pesquisas em educação básica. Contudo, essas duas categorias são frequentemente apropriadas por lógicas técnico-administrativas que ignoram a complexidade das escolas públicas e os desafios históricos enfrentados por suas comunidades. Em um cenário marcado por desigualdades estruturais e metas impostas por avaliações externas, torna-se necessário problematizar o que se entende por qualidade e de que forma os instrumentos avaliativos podem contribuir — ou limitar — a construção de práticas escolares mais justas e participativas. Para Moura e Albuquerque (2024, p. 3), “qualidade e avaliação não são conceitos neutros; expressam visões de educação e revelam os compromissos das instituições com seus sujeitos”.

A cultura avaliativa, enquanto conjunto de práticas, discursos e sentidos atribuídos à avaliação na escola, pode se constituir como instrumento de escuta, planejamento e transformação, desde que seja construída coletivamente e ancorada no projeto político-pedagógico da instituição. Entretanto, quando atrelada a pressões externas, metas padronizadas e ciclos formais de prestação de contas, ela tende a se distanciar das realidades locais e a reforçar desigualdades. Conforme destacam Guimarães e Mota (2024), a lacuna entre os discursos de

qualidade e as condições concretas de funcionamento das escolas revela um descompasso entre o ideal e o possível, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre qualidade educacional e cultura avaliativa, discutindo os limites impostos por modelos técnicos de avaliação e as possibilidades de construção de práticas mais críticas e participativas no interior das instituições públicas de ensino. O estudo adota a abordagem qualitativa, com foco na análise teórica de conceitos e práticas avaliativas presentes na literatura recente sobre o tema. A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica exploratória, conforme definição de Gil (2023), sendo adequada à investigação de um problema de natureza conceitual e interpretativa. Como reforçam Marconi e Lakatos (2021), esse tipo de investigação permite sistematizar diferentes entendimentos sobre o objeto de estudo e identificar contribuições para sua reinterpretação à luz das exigências contemporâneas da educação pública.

Foram mobilizadas as obras obrigatórias da disciplina, bem como autores complementares que discutem avaliação institucional, gestão democrática, diagnóstico escolar e processos de formação. O texto está estruturado em dois eixos principais: o primeiro aborda as tensões entre a qualidade idealizada e as práticas avaliativas predominantes nas escolas públicas; o segundo analisa possibilidades de ressignificação da cultura avaliativa como instrumento formativo e de fortalecimento da autonomia institucional. A pesquisa busca, assim, contribuir para o debate sobre avaliação e qualidade com base em uma perspectiva ética, política e situada.

187

## **2 Qualidade e avaliação entre discurso e realidade**

A noção de qualidade educacional se consolidou como elemento central nas agendas de reforma e nas diretrizes políticas voltadas à educação básica, mas sua apropriação nas escolas públicas ainda carrega ambiguidades. Em muitos casos, a qualidade é traduzida em metas de desempenho, cumprimento de indicadores ou obtenção de resultados em avaliações externas, como se esses elementos fossem suficientes para mensurar os sentidos formativos da escola. Moura e Albuquerque (2024, p. 2) alertam que “a busca por qualidade, quando desarticulada do cotidiano escolar, pode se transformar em instrumento de controle e pressão institucional”. É nesse cenário que a cultura avaliativa se tensiona entre sua potência formativa e o risco de se tornar prática meramente burocrática.

Na prática, escolas enfrentam o desafio de desenvolver processos avaliativos coerentes com seus projetos pedagógicos, ao mesmo tempo em que respondem às demandas impostas por sistemas de avaliação padronizados. Esse duplo movimento muitas vezes gera sobrecarga e descompasso entre o que se avalia e o que se valoriza. Para Guimarães e Mota (2024), há uma lacuna entre os indicadores utilizados para medir a qualidade e as experiências reais dos sujeitos escolares, o que compromete a legitimidade dos processos avaliativos e limita sua capacidade de gerar transformação institucional.

A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tem sido incorporada como ferramenta de apoio ao diagnóstico institucional, justamente por permitir uma leitura mais ampla da escola. Segundo Figueiredo e Silva (2023, p. 4), “a análise SWOT organiza o olhar da equipe gestora, dando visibilidade aos elementos internos e externos que afetam a qualidade do ensino”. Quando utilizada de forma crítica, essa ferramenta contribui para romper com a lógica da avaliação descontextualizada e promove um mapeamento que parte da escuta, da experiência e da realidade concreta da escola.

O fortalecimento de uma cultura avaliativa formativa exige, ainda, o investimento em processos internos de autoavaliação, diálogo pedagógico e revisão contínua dos objetivos educacionais. Santos, Gomes e Santos (2023) destacam que práticas de avaliação centradas no coletivo escolar possibilitam o redesenho de metas, o ajuste de estratégias e a ampliação da corresponsabilidade institucional. Esses processos, no entanto, demandam tempo, formação e condições institucionais, elementos muitas vezes negligenciados pelos sistemas de ensino.

## 2.1 O ideal da qualidade e a prática avaliativa nas escolas públicas

O ideal de qualidade educacional é frequentemente sustentado por discursos que associam melhoria à padronização, responsabilização e competitividade. Essas ideias, muitas vezes importadas de modelos empresariais de gestão, acabam desconsiderando as especificidades da educação pública brasileira, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais e territoriais. Moura e Albuquerque (2024) argumentam que pensar qualidade implica considerar o que a escola consegue realizar em sua realidade concreta, com seus recursos, sujeitos e limites. Quando esse ideal é imposto sem mediação, gera frustrações e desmobilização.

Nas escolas públicas, o discurso da qualidade tende a se traduzir em metas de aprovação, índices de desempenho e cumprimento de calendário, mesmo que tais metas estejam distantes

das condições reais de trabalho. Guimarães e Mota (2024) apontam que essa distância produz uma cultura avaliativa artificial, em que os dados servem mais à prestação de contas do que ao planejamento pedagógico. A avaliação, nesse cenário, deixa de ser um momento de escuta e reflexão, tornando-se apenas mais uma exigência documental.

Os profissionais da educação são colocados, muitas vezes, em posição de executores de avaliações externas, sem espaço para reelaborar seus próprios critérios de qualidade. Nunes (2022) afirma que a avaliação torna-se formativa apenas quando os educadores são reconhecidos como sujeitos do processo, capazes de interpretar os dados à luz do contexto escolar e de reconfigurar práticas a partir deles. A ausência de formação continuada voltada à leitura crítica da avaliação contribui para a reprodução de modelos excludentes e pouco reflexivos.

Mesmo nos esforços de planejamento, a avaliação tende a ser incorporada como etapa final e isolada, em vez de atravessar todo o processo pedagógico. Para Figueiredo e Silva (2023), é preciso compreender a avaliação como momento de reorientação institucional, em que os objetivos da escola são debatidos coletivamente, à luz das experiências vividas. A qualidade, nesse sentido, deixa de ser um parâmetro fixo e se torna movimento permanente de escuta, análise e reconstrução.

## 2.2 Caminhos possíveis para ressignificar a cultura avaliativa

Transformar a cultura avaliativa nas escolas públicas envolve romper com a lógica da homogeneização e adotar práticas que dialoguem com o território, a diversidade e o projeto coletivo da instituição. Isso implica valorizar metodologias que promovam a escuta dos diferentes sujeitos escolares e que incorporem dimensões qualitativas à análise dos processos educativos. A autoavaliação institucional, nesse contexto, aparece como caminho para resgatar o sentido político e pedagógico da avaliação.

A matriz SWOT, quando articulada ao ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), permite que o diagnóstico seja incorporado ao planejamento como processo contínuo. Conforme Rocha e Farias (2023, p. 5), “a associação entre SWOT e PDCA amplia a capacidade da escola de transformar análise em ação estratégica e monitoramento permanente”. Essa articulação favorece a autonomia institucional, na medida em que permite à escola construir indicadores próprios, ajustar metas ao seu contexto e acompanhar a implementação das ações propostas.

Para isso, é necessário romper com a ideia de que avaliação é tarefa exclusiva da equipe gestora. A participação dos professores, estudantes, famílias e demais funcionários deve ser

assegurada como princípio ético e metodológico. Oliveira, França e Lima (2020) destacam que a cultura avaliativa só se torna coerente com a proposta de educação pública democrática quando envolve todos os sujeitos no processo de reflexão e decisão.

Outro aspecto fundamental é a transparência dos critérios e dos instrumentos avaliativos. Avaliar com justiça exige que todos saibam como, por que e com que finalidade estão sendo avaliados. Para Santos, Gomes e Santos (2023), esse tipo de clareza favorece o engajamento da comunidade escolar, fortalece a confiança institucional e estimula a criação de soluções coletivas para os problemas identificados.

A construção de uma cultura avaliativa crítica não elimina os desafios impostos por pressões externas e recursos limitados, mas amplia a capacidade da escola de resistir, reconfigurar e transformar. Quando a avaliação deixa de ser imposição e se torna prática de análise compartilhada, a qualidade educacional deixa de ser ideal inatingível e passa a ser projeto político possível.

### **2.3 Entre as limitações concretas e as possibilidades institucionais**

A distância entre o ideal de qualidade proclamado por sistemas educacionais e as condições objetivas das escolas públicas brasileiras revela contradições que precisam ser enfrentadas com lucidez. Muitas instituições trabalham com estrutura física precária, escassez de recursos humanos, rotatividade docente e fragilidade na formação continuada. Essas limitações não anulam o compromisso com a qualidade, mas impõem a necessidade de redefinir o que pode ser considerado avanço ou conquista em contextos adversos.

O reconhecimento das limitações concretas, longe de indicar conformismo, pode abrir caminho para ações mais realistas e planejamentos mais ajustados ao cotidiano da escola. A análise SWOT, nesse sentido, tem se mostrado útil justamente por sistematizar esses elementos sem ocultá-los. Figueiredo e Silva (2023, p. 6) reforçam que “identificar fraquezas e ameaças não significa recuar, mas construir estratégias que reconheçam as condições institucionais e mobilizem os recursos disponíveis”.

A possibilidade de desenvolver processos avaliativos transformadores passa também por políticas públicas que garantam suporte às escolas. Avaliação sem investimento tende a produzir apenas dados sobre carência, e não mudanças efetivas. Nunes (2022) destaca que é preciso articular a avaliação institucional a programas de financiamento, formação e valorização profissional, sob risco de tornar a qualidade uma promessa sempre adiada.

Apesar dessas dificuldades, experiências exitosas demonstram que escolas que se apropriam da avaliação como instrumento pedagógico e político conseguem fortalecer seus projetos formativos, ampliar a participação dos sujeitos escolares e transformar a cultura institucional. Guimarães e Mota (2024) analisam casos em que a SWOT foi utilizada como ferramenta de escuta ampliada e reorganização interna, gerando impactos positivos no clima organizacional e nos resultados educacionais.

Essas experiências mostram que, mesmo diante de condições desiguais, é possível construir práticas avaliativas que se aproximem do ideal sem desconsiderar o possível. Essa transição exige coragem institucional, liderança comprometida e compromisso com a escuta como fundamento do planejamento. A partir desse movimento é que se abrem as discussões finais do presente artigo, retomando os principais tensionamentos e as potencialidades da cultura avaliativa no fortalecimento da qualidade educacional.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo discutir a relação entre qualidade educacional e cultura avaliativa nas escolas públicas, problematizando os limites de modelos técnicos e apontando possibilidades de ressignificação da avaliação como prática formativa. A partir de uma revisão bibliográfica, foram analisadas as tensões entre os discursos de qualidade e as condições reais das instituições, evidenciando os impactos de uma cultura avaliativa pautada em metas externas e a necessidade de práticas mais contextualizadas e participativas.

A análise demonstrou que instrumentos como a matriz SWOT e o ciclo PDCA, quando utilizados criticamente, podem contribuir para o planejamento estratégico das escolas e para a construção de processos avaliativos coerentes com seus projetos pedagógicos. Também foram destacadas experiências institucionais que reforçam a possibilidade de construir uma cultura avaliativa comprometida com a escuta, a autonomia e a transformação da prática escolar. Dessa forma, os objetivos propostos foram integralmente atendidos, contribuindo para o aprofundamento do debate sobre avaliação e qualidade na educação pública.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIGUEIREDO, E. N., & Silva, C. A. (2023). Matriz SWOT como ferramenta estratégica para a gestão da educação infantil. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/372849936\\_matriz\\_swot\\_como\\_ferramenta\\_estrategica\\_para\\_a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_infantil](https://www.researchgate.net/publication/372849936_matriz_swot_como_ferramenta_estrategica_para_a_gestao_da_educacao_infantil)



GUIMARÃES, M. S. O., & Mota, S. C. (2024). Análise SWOT aplicada em estudo de caso em revistas científicas digitais de instituições públicas da cidade de Manaus. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(1), 8469–8489. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-511>

MARCONI, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.

MOURA, R. B., & Albuquerque, C. C. (2024). A importância da gestão da qualidade nas instituições educacionais. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/378052091\\_a\\_importancia\\_da\\_gestao\\_da\\_qualidade\\_nas\\_instituicoes\\_educacionais](https://www.researchgate.net/publication/378052091_a_importancia_da_gestao_da_qualidade_nas_instituicoes_educacionais)

NUNES, K. J. O. (2022). A importância da gestão democrática nas escolas públicas. In *Políticas públicas em sua conjuntura global: práxis em direitos humanos, educação, habitação, juventude, justiça, ambiental e concessão pública* (pp. 67–78). Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978652513164.1.67-78>

OLIVEIRA, J., França, C. M., & Lima, C. P. (2020). Contribuições para a melhoria da qualidade do ensino fundamental a partir do comportamento empreendedor do diretor de escolas públicas municipais. *Revista Gestão em Análise*, 9(1), 109–122. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v9i1.p109-122.2020>

ROCHA, S. G. C., & Farias, T. R. P. (2023). Ciclo PDCA aplicado à educação: uma revisão de literatura. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/373180724\\_ciclo\\_pdca\\_aplicado\\_a\\_educacao\\_uma\\_revisao\\_de\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/373180724_ciclo_pdca_aplicado_a_educacao_uma_revisao_de_literatura)

SANTOS, F. A. L., Gomes, A. F., & Santos, M. O. (2023). Práticas de gestão: uma análise em escolas públicas do interior da Bahia. In *Educação: As principais abordagens dessa área* (v.02). Seven Editora. <https://doi.org/10.56238/sevedi76016v22023-099>

GIL, A. C. (2023). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.