

REGULAÇÃO E CONTROLE DO TRABALHO DA ESCOLA: DESAFIOS À GESTÃO ESCOLAR EM PAÍSES LUSÓFONOS

Coordenação:

Elisangela Alves da Silva Scaff¹

Universidade Federal do Paraná (Brasil)

Autores(as):

Carlos Pires

Escola Superior de Educação de Lisboa – IPL (Portugal)

Dora Maria Ramos Fonseca

Universidade de Aveiro (Portugal)

Fabricia Biaso

Universidade de Aveiro (Portugal)

Regina Tereza Cestari de Oliveira

Universidade Católica Dom Bosco (Brasil)

Palavras-chave: Política Educacional, Gestão Educacional, Regulação da Educação

Introdução

A gestão escolar tem se tornado o centro dos debates no âmbito das políticas educacionais em âmbito nacional e transnacional. O conceito de regulação se refere ao conjunto de regras, processos e ações estabelecidos pelos Estados, entre outros dispositivos reguladores. Trata-se de uma dinâmica complexa, cujas instâncias de mediação e tradução são fundamentais para os resultados do processo, como analisa Barroso (2005). Essa regulação pode ser configurar como institucional, normativa e de controle ou de forma situacional, ativa e autônoma (Reis, 2013), no entanto, é o primeiro modelo que tem avançado substancialmente nas últimas décadas, em todos os países do mundo, pela ascensão das formas de regulação denominadas pós-burocráticas. A esse respeito, Fonseca (2019) sinaliza para o deslocamento discursivo de natureza democrática para o gerencial, pelo qual conceitos complexos como o de qualidade da educação passa a ser compreendido dentro de uma lógica racionalizadora, diretamente associada a resultados obtidos pelos estudantes em testes padronizados. Compreendido com um movimento de ordem transnacional, o foco nos resultados de aprendizagem já fazia parte da agenda educativa desde os anos 1990, mas ganha força no século XXI, especialmente após o advento da pandemia de Covid-19. Nesse cenário, o problema de pesquisa se apresenta nos seguintes termos: quais as tendências indicadas pelas políticas educativas para a gestão educacional no Brasil e em Portugal no período pós-pandemia? O objetivo do simpósio é discutir políticas educativas desenvolvidas no Brasil e em Portugal, desde o

¹ Universidade Federal do Paraná (Brasil). E-mail: elisscaff@gmail.com

período pandêmico, buscando discutir as implicações para a regulação e o controle do trabalho da escola e os desafios decorrentes para a gestão escolar.

Percorso Metodológico

Trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, desenvolvida por meio de levantamento documental nas páginas eletrônicas dos governos do Brasil, especificamente do estado de Mato Grosso do Sul, e de Portugal. A dimensão quantitativa foi desenvolvida a partir de aplicação de questionário eletrônico, com perguntas fechadas e abertas, a gestores(as) de 183 escolas vinculadas às redes municipais e estaduais de educação, nas cinco regiões do Brasil, sendo 80% localizadas em regiões urbanas e 20% em áreas rurais. O referencial teórico recorre às potencialidades interpretativas da abordagem pela análise cognitiva das políticas públicas (Muller, 2000) e as categorias utilizadas compreendem os conceitos de regulação das políticas públicas (Barroso, 2005), hiperburocracia nas escolas (Lima, 2021) e gestão gerencial (Verger; Normand, 2015).

Resultados e Discussão

A pandemia de Covid-19 resultou no fechamento das escolas em todo o mundo, motivo pelo qual as organizações escolares se viram diante de um cenário inédito necessitando de orientações para reestruturar suas práticas de forma ágil de modo a assegurar a continuidade das atividades letivas. Garantir o funcionamento das organizações em tempos emergenciais resultou em um aumento circunstancial da complexidade e da rigidez dos processos já existentes. As tomadas de decisões reforçaram o caráter centralizador das autoridades locais ou nacionais, reduzindo a autonomia dos gestores escolares e profissionais da educação. O controle foi realizado, especialmente por meio de criação contínua e sistemática de normas e leis, visando atender às demandas de natureza organizacional, administrativa e pedagógica, processo que resultou em uma sobrecarga para as instituições de ensino. Entre os desafios para a organização dos processos de ensino e de aprendizagem, durante a pandemia, destaca-se o acesso e utilização de tecnologias de informação e comunicação, cuja necessidade emergente impulsionou um movimento já em consolidação no campo educacional – a incorporação das tecnologias nesses processos. No Brasil, a incorporação das tecnologias digitais na gestão escolar tem sido ampliada por políticas educativas desenvolvidas em nível nacional e local. Um mapeamento sobre o uso de plataformas digitais na gestão de escolas brasileiras, realizado em 2024, permitiu identificar que entre os 183 gestores inquiridos, 92% utilizam plataformas digitais no seu trabalho cotidiano, predominantemente aquelas disponibilizadas pelo Ministério da Educação; 67% informam utilizar outras plataformas,

entre as quais se sobressaem as plataformas de gestão escolar, informadas por 27% dos respondentes. O Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE) emerge entre as plataformas de gestão mais utilizadas. De propriedade da Digitus Soluções em Tecnologias Educacionais, o SIGE visa possibilitar o “controle imediato de todas as transações e da elaboração de um conjunto de relatórios que possibilitam um total domínio sobre os processos administrativos e pedagógicos de uma unidade de ensino” (Digitus, 2025). Dessa forma, recai sobre o trabalho do gestor o controle do trabalho da escola, corroborando para o fortalecimento do accountability digital (Afonso, 2021) e a hiperburocratização do trabalho da escola (Lima, 2021). Outro elemento importante que se evidencia, especialmente no período pós-pandemia, é a pressão sobre os sistemas educativos pela denominada “recuperação de aprendizagens” (World Bank, 2023), com foco especialmente sobre a alfabetização nos primeiros três anos de escolarização. Nessa direção analisou-se o processo de materialização do Programa “MS Alfabetiza - Todos pela Alfabetização da Criança”, instituído pela Lei estadual n. 5.724/2021 (Mato Grosso do Sul, 2021), que visa melhorar os indicadores de alfabetização nas escolas estaduais e municipais do estado, com ênfase na avaliação da fluência leitora dos estudantes e suas implicações para o trabalho da gestão escolar. Os resultados indicam que os 79 municípios do estado aderiram ao programa em regime de colaboração, coordenado pela Secretaria de Estado de Educação, abrangendo 573 escolas em 2023. A avaliação dos estudantes do 2º ano do EF é realizada por meio de gravação em dispositivo digital, para verificar a leitura de palavras, pseudopalavras e textos, de forma fluida e no ritmo adequado. O desempenho é transmitido ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) para análise. Esse processo mostra a transferência, pela esfera pública, da responsabilidade pela avaliação a uma instituição “parceira” fora de sua abrangência. Infere-se que a tecnologia educacional, quando subordinada aos valores instrumentais e à razão técnica, pode se caracterizar como um instrumento de controle do trabalho docente e da gestão escolar e configurar uma hiperburocracia nas escolas (Lima, 2021), o que implica a perda da autonomia e da liberdade dos responsáveis pela educação escolar, sob a influência da lógica gerencial (Verger; Normand, 2015). Ressalte-se também no âmbito das políticas de recuperação de aprendizagens, a inclusão cada vez mais cedo das crianças nos processos educativos. Em Portugal, a educação dos 0 aos 3 anos não está incluída no sistema educativo, decisão que depende da Assembleia da República, da ação do Governo e de outros atores sociais. Essa questão tem sido problematizada no país por meio da ação

de um conjunto de atores sociais e, particularmente, da Assembleia da República, enquanto “cenário” de ação pública e protagonista de processos de regulação da educação. Torna-se fundamental, nesse contexto, ampliar o debate sobre os desafios para a inclusão das crianças dos 0 aos 3 anos no sistema educativo português, assim como a avaliação com foco nos resultados, o uso de tecnologias digitais como ferramentas de gestão e a relação entre os setores público e o privado, aspectos que incidem sobre a regulação e o controle do trabalho nas escolas.

Referências:

- AFONSO, A. J. Novos caminhos para a sociologia: tecnologias em educação e accountability digital. **Educação & Sociedade**, v. 42, 2021.
- BARROSO, J. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, 2005.
- DIGITUS. **Sistema Integrado de Gestão Escolar – SIGE**. Palmas, TO, 2025. <https://digituss.com.br/ds/>
- LIMA, L. C. Máquinas de administrar a educação: dominação digital e burocracia aumentada. **Educação & Sociedade**. Campinas, SP, v. 42, 2021.
- MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 5.724, de 23 de setembro de 2021**. Institui o Programa MS Alfabetiza - Todos pela Alfabetização da Criança, cria o Prêmio Escola Destaque, e dá outras providências. Campo Grande, 2021.
- MULLER, P. L’analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l’action publique. **Revue française de science politique**, n. 50, v. 2, 2000.
- REIS, I. Governança e regulação da educação: perspectivas e conceitos. **Educação, Sociedade e Culturas**, Porto, n. 39, 2013.
- VERGER, A.; NORMAND, R. Nueva gestión pública e educación: elementos teóricos y conceptuales para el estudio de um modelo de reforma educativa global. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 36, n. 132, 2015.
- WORLD BANK. **Learning Recovery to Acceleration: A Global Update on Country Efforts to Improve Learning and Reduce Inequalities**. Washington, DC: World bank, 2023.