



EIXO 2: POLÍTICAS, REGULAÇÕES E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO E TRABALHO DOCENTE

GESTÃO ESCOLAR NA BAHIA PÓS-BNCC: PERFIL E PERFORMATIVIDADE EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO

Elisângela Lopes Marques

SEC/BA

lisalopesmarques@gmail.com

Resumo

A presente pesquisa investigou os impactos das reformas educacionais recentes sobre a gestão escolar no Brasil, com ênfase na atuação dos gestores em escolas públicas estaduais de ensino médio na Bahia, do Núcleo Territorial – (NTE 26). Dentre as mudanças jurídico-normativas introduzidas após o Golpe de 2016, destaca-se a promulgação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC/2017), a aprovação da Resolução CNE/CP nº 2/2019 — que institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação) — e, mais recentemente, a homologação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. E, o objetivo da pesquisa foi o de compreender de que maneira os efeitos da responsabilização e performatividade reduzem ou exacerbam os saberes e fazeres dos diretores frente as necessidades educativas/formativas dos estudantes. É necessário considerar como as políticas educacionais, moldadas pelo modelo político-econômico implementado no Brasil desde final da década de 1990, impactam as escolas e perpetuam as desigualdades. Pereira (2016), Silva & Gonçalves (2023), Santos & Silva (2022), Mello (2023) apontam que as forças do neoliberalismo, seus instrumentos, a mercadorização e a lógica da performatividade afetam a educação pública e sua capacidade de atender às necessidades sociais, por ignorar as complexidades e as realidades socioculturais em que as escolas estão inseridas (Apple & Burras, 2008). De tal modo que a ênfase na performatividade reduz a educação a um conjunto de métricas e indicadores, o sucesso é medido por indexadores de desempenho, como taxas de aprovação e testes padronizados, ignorando seu papel mais amplo na formação de cidadãos críticos e engajados (Ball *et al*, 2021). A performatividade, nesse cenário, torna-se uma ferramenta para avaliar e controlar a “eficiência” das escolas, pressionando gestores e professores a priorizarem resultados



quantitativos. Esta pesquisa de natureza qualitativa, sustentou-se em linha histórica, crítica e dialética para evidenciar as relações de poder e as estruturas sociais que moldam o campo da gestão educacional, de modo exploratório e descritivo (Pereira & Francioli, 2012). Utilizou-se para a coleta de dados entrevistas semiestruturadas com 08 diretoras/es cotejados no NTE 26. Combinando análise documental, foram investigados o Estatuto do Magistério Público do Estado da Bahia e a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, Portaria nº 190/2024 - que dispõe sobre a sistemática de Avaliação para a Aprendizagem na Rede Estadual de Ensino em todas as ofertas e modalidades da Educação Básica - e a Portaria nº 573/2025, que dispõe sobre a Gestão da Aprendizagem. A triangulação das entrevistas, dos documentos jurídicos com os estudos de Stephen Ball (2002, 2004, 2010, 2014 e 2021), Vitor Paro (2015, 2016, 2018a e 2018b) e Pierre Dardot & Christian Laval (2016, 2019) constituíram parâmetros que contribuíram a investigação sobre os impactos das políticas educacionais (Minayo, 2005). Todo o constructo da pesquisa, buscou responder como a responsabilização e a performatividade, como instrumentos do neoliberalismo, reduzem ou exacerbam os saberes e fazeres dos diretores. Ou seja, o que se pretendeu não foi acatar a lógica neoliberal da responsabilização individual, a fim de “descobrir” o “efeito-gestor” (Souza, 2006) e estabelecer a correlação entre gestão escolar e resultados educacionais, ignorando a complexidade da qualidade da educação. Mas sim, buscou-se investigar as práticas de gestão (os saberes e os fazeres) que são adotadas para responder as demandas daquela que é função da escola – promover o pleno desenvolvimento do educando, atendendo as suas necessidades formativas para a vida em sociedade. A investigação apontou que é incipiente o número de pesquisas que investigam o impacto das reformas educacionais pós-BNCC na gestão escolar à luz das condições reais de funcionamento das escolas de ensino médio. Estudos realizados por (Ball *et al*, 2002, 2021) advertem que há uma tendência crescente de responsabilizar indivíduos - como diretores -, pelos resultados educacionais e *rankings* enfatizando a performatividade e a eficiência. Nesse sentido, as falas dos/as diretores/as apontam que reformas educacionais levadas ao cabo, vem impondo a gestão escolar, adaptações as exigências e desafios político pedagógicos, sobretudo, na busca por alcançar as metas de taxas de reprovação e abandono, análise de desempenho nas provas externas como as Provas da Plataforma PLURALL, Sistema de



Avaliação Baiano da Educação (SABE), Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e a exigência crescente dos processos de plataformização. Os resultados da pesquisa, também, revelaram que os gestores têm vivenciado uma intensificação significativa do trabalho, marcada pela sobrecarga imposta por plataformas digitais como: Sistema de Gestão da Aprendizagem (SGA), SIGEduc, Diário de Classe Online, Relatórios de Monitoramento Pedagógico e monitoramentos constante para a aplicação de avaliações externas, como as Provas PLURALL, SABE e SAEB, metas IDEBA e IDEB. As falas evidenciam um cenário em que a gestão escolar tem sido atravessada por demandas burocráticas crescentes, alcance de metas, cancelamentos de matrículas para limpeza de base e excesso de horas extras para dar conta das dimensões tecno-burocráticas com vias a busca da eficácia e eficiência. Parte significativa dos diretores entrevistados relatam sentimentos de exaustão, desamparo institucional e deslocamento do foco educativo para o cumprimento de tarefas das dimensões administrativo-pedagógicas e financeiras. Os relatos apontam, ainda, fragilidades na política de valorização do docente em cargo de gestão, baixas remunerações ou gratificações e formação continuada para o exercício da função (Oliveira & Augusto, 2014). Tal entendimento reflete a lógica neoliberal, onde o sucesso ou fracasso é atribuído individualmente, invisibilizando as condições estruturais e coletivas que influenciam esses resultados (Harvey, 2014). Por fim, a pesquisa pretendeu contribuir com o debate sobre as finalidades das políticas educacionais contemporâneas, questionando se, ao privilegiar a responsabilização individual e o cumprimento de metas, elas promovem a inclusão e a emancipação social, ou reforçam a lógica de exclusão e reprodução das desigualdades, sobretudo, quando a educação deixa de ser um direito humano fundamental e passa a ser vista como um serviço cuja "qualidade" é avaliada por rankings, testes padronizados e competição entre escolas (Freitas *et al* 2014, Freitas 2014, Freitas 2015, Freitas & Amorim 2017, Arroyo 2020). Nesse contexto, a gestão escolar perde a sua capacidade de envolver os sujeitos da escola para a promoção e desenvolvimento crítico e inclusivo dos estudantes, e passa a reforçar as desigualdades estruturais ao perseguir e promover uma visão estreita de sucesso educacional.

Palavras-chave: Gestão escolar; Performatividade; Políticas educacionais.

Referências



APPLE, Michael W.; BURAS, Kristen L. (org.). **Currículo, poder e lutas educacionais**: com a palavra, os subalternos. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ARROYO, M. G.. Gestão da Educação com Justiça Social. Que Gestão dos Injustiçados? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. 2020, vol.36, n.2, pp.768-788. Jan.2021. ISSN 2447-4193.
<https://doi.org/10.21573/vol36n22020.100820>.

BAHIA. Assembleia Legislativa. **Lei nº 8.261, de 29 de maio de 2002**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia e dá outras providências. Salvador: Assembleia Legislativa do Estado da Bahia, 2002. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-8261-2002-bahia-dispoe-sobre-o-estatuto-do-magisterio-publico-do-ensino-fundamental-e-medio-do-estado-da-bahia-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 5 ago. 2025.

BAHIA. Secretaria da Educação. **Portaria nº 190, de 29 de abril de 2024**. Dispõe sobre a sistemática de Avaliação para a Aprendizagem na Rede Estadual de Ensino da Bahia. Salvador: Secretaria da Educação do Estado da Bahia, 2024. Disponível em: <https://jornadapedagogica.educacao.ba.gov.br>. Acesso em: 30.Jul.2025

BAHIA. Secretaria da Educação do Estado da Bahia. **Portaria nº 573, de 16 de abril de 2025**. Dispõe sobre a Gestão da Aprendizagem, conjunto de procedimentos para garantir a recomposição das aprendizagens dos estudantes com foco no fortalecimento da proficiência de componentes curriculares e regularização dos indicadores de fluxo escolar dos estudantes da rede pública estadual da Bahia. Disponível em: <https://jornadapedagogica.educacao.ba.gov.br>. Acesso em: 30.Jul.2025.

BALL, Stephen J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 15, n. 2, 2002.

BALL, Stephen J. Performatividade, privatização e o pós-estado do bem-estar. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1105–1126, set./dez. 2004

BALL, Stephen J. Performatividades e fabricações na economia educacional: rumo a uma sociedade performativa. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 37–55, maio/ago. 2010

BALL, Stephen J.; MAGUIRE, Meg; BRAUN, Annette. **Como as escolas fazem as políticas**: atuação em escolas secundárias. 2ª. ed. Trad. Janete Bridon. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2021

BALL, Stephen J. **Educação Global S.A.**: novas redes políticas e o imaginário neoliberal. Trad. Janete Bridon. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file>. Acesso em: 5 ago. 2025.



DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução de Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**: Um reencontro com a Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREITAS, Kátia Siqueira de; AMORIM, Antonio; MATTA, Alfredo Eurico da. O retrato holográfico do gestor da escola básica e a necessidade de novas possibilidades gestoras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 12, n. 3, p. 1802-1819, jul-set/2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21723/riace.v12.n.3.2017.8751>>. E-ISSN: 1982-5587.

FREITAS, Luiz Carlos de; et al. Os empresários e a política educacional: como o proclamado direito à educação de qualidade é negado na prática pelos reformadores empresariais. *Germinal*: **Marxismo e Educação em Debate**, v. 6, p. 48-59-59, 2014a. Disponível em <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistagerminal/article/view/12594>. Acesso em 10/09/2024.

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educação & Sociedade** (Impresso), v. 35, p. 1085-1114, 2014b. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01085.pdf>. Acesso em 10/09/2024.

_____. Os novos reformadores: pode a privatização melhorar a educação pública? Mouro: **Revista Marxista** (Impresso), v. 6, p. 53-63, 2015.

HARVEY, David. **O neoliberalismo**: história e implicações. Tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. 5. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: o neoliberalismo em ataque ao ensino público. Porto Alegre: Boitempo, 1. ed., 2019.

MELLO, Micaela Balsamo de. **A reforma do ensino médio na rede pública estadual de educação da Bahia**: uma análise a partir da arena política. 2023. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Acesso em: 04. mai. 2025

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.) **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Educação básica e reestruturação capitalista**: gestão do trabalho e da pobreza. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Acesso em: 02 set. 2024

OLIVEIRA, D. A., VIEIRA, L. F., & AUGUSTO, M. H.. Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. **Linhas Críticas**, 20(43), 529–548. Dez.2014. <https://doi.org/10.26512/lc.v20i43.4367>



PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

_____. **Por dentro da escola pública.** 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2016

_____. **Administração Escolar: introdução crítica.** 17º ed. São Paulo, Cortez, 2018a

_____. **Crítica da estrutura da escola.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2018b.

PEREIRA, J. J. B. J., & FRANCIOLI, F. A. DE S.. Materialismo histórico-dialético: Contribuições para a teoria Histórico-Cultural e a Pedagogia Histórico-Crítica. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, 3(2), 93–101. Jun.2012. <https://doi.org/10.9771/gmed.v3i2.9456>

PEREIRA, Rodrigo da Silva. **A política de competências e habilidades na educação básica pública: relações entre Brasil e OCDE.** Tese (Doutorado em Educação). Universidade de Brasília, DF. 2016.

SANTOS, S. C. M. DOS, & SILVA, K. N. P.. Juventudes precarizadas e a contrarreforma do Ensino Médio: a educação da classe trabalhadora no capitalismo flexível. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, 14(1), 517–535. Abr.2022. <https://doi.org/10.9771/gmed.v14i1.45546>

SILVA, D. P., & GONÇALVES, M. DE A.. Mas, afinal, que sujeito é esse? Dilemas ético-políticos, concepções de democracia e os sujeitos da aprendizagem na BNCC do Ensino Médio. *Educar Em Revista*, 38, e86015. Jan.2023. <https://doi.org/10.1590/1984-0411.86015>

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da Gestão no Brasil.** 294 p. Tese. (Doutorado em Educação). História, Política, Sociedade - PUC-SP, São Paulo. 2006. Disponível em <http://www.nupe.ufpr.br/Documentos/teses/teseAngelo.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2024.