

Gestão democrática e participativa na implementação da BNCC: análise do Guia para Gestores Escolares

Adriene Ferreira de Melloⁱ 

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Joane Marieli Pereira Caetanoⁱⁱ 

Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, Brasil

Resumo

Desde que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) foi homologada em 2018, várias políticas de implementação vêm sendo desenvolvidas para que o documento alcance a realidade das escolas brasileiras. O presente estudo objetiva analisar o papel da gestão escolar na implementação da BNCC, mais especificamente, as orientações do Guia para Gestores Escolares, elaborado pelo Ministério da Educação (MEC), sob a ótica das dimensões da gestão escolar democrática e participativa propostas por Lück (2009). Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujas técnicas empregadas são a revisão bibliográfica e a análise documental. Como resultados, pode-se verificar que o Guia para Gestores Escolares foi organizado em torno dos aspectos da gestão democrática e participativa, levando a concluir que, para garantir a efetividade das propostas na BNCC, o processo de implementação deve envolver toda comunidade escolar.

Palavras-chave: BNCC. Gestão Escolar. Guia para Gestores Escolares.

Democratic and participative management in the implementation of BNCC: analysis of the guide for school managers

Abstract

Since the National Common Curricular Base (BNCC) was approved in 2018, several implementation policies have been developed so that the document reaches the reality of Brazilian schools. This study aims to analyze the role of school management in the implementation of BNCC, more specifically, the guidelines of the Guide for School Managers, prepared by the Ministry of Education (MEC), under the perspective of the dimensions of democratic and participatory school management proposed by Lück (2009). Methodologically, it is a qualitative research, whose techniques employed are bibliographic review and document analysis. As a result, it can be seen that the Guide for School Managers was organized around aspects of democratic and participatory management, leading to the conclusion that, to ensure the effectiveness of the proposals at BNCC, the implementation process must involve the entire school community.

Keywords: BNCC. School management. Guide for School Managers.

1 Introdução

Uma educação de qualidade é princípio básico para o desenvolvimento econômico, social e cultural de um país. O Brasil, com sua enorme dimensão territorial

e pluralidade cultural, desde a Constituição Federal de 1988, busca meios para oferecer a todos uma formação educacional de qualidade.

Por esse motivo, a homologação da BNCC é vista como um marco importante na consolidação desse objetivo, uma vez que o documento define as aprendizagens essenciais a todas as etapas da Educação Básica. No entanto, é preciso ultrapassar os limites da teoria apresentada pela BNCC e levar as competências e habilidades propostas à prática. Por isso, desde 2018, são vários os esforços para que a implementação da base, associada aos novos currículos estaduais, seja efetiva.

O objetivo principal deste estudo é analisar o papel da gestão escolar na implementação da BNCC, tomando como parâmetro o Guia para Gestores Escolares. Pretende-se, na primeira seção, traçar um retrospecto histórico da construção do documento; na segunda, apontar os principais aspectos que envolvem o conceito de gestão escolar democrática e participativa; e, por fim, na terceira seção, analisar as orientações do Guia para Gestores Escolares, elaborado pelo MEC, em parceria com a UNDIME e demais órgãos educacionais, para a revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP) e formação continuada dos professores sob a ótica das dimensões da gestão escolar democrática e participativa (LÜCK, 2009).

No que tange à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujas técnicas empregadas são a revisão bibliográfica e a análise documental. Pesquisas nessa seara são relevantes diante da dificuldade de alguns profissionais para levar a teoria proposta em documentos oficiais à prática, visto que um documento de tamanha contribuição pedagógica não deve ficar apenas no abstrato de discussões acadêmicas afastadas da realidade educacional.

O gestor escolar tem um papel crucial nas políticas de implementação da BNCC, uma vez que é o responsável por estabelecer a ponte entre as secretarias de educação e a comunidade escolar. Desse modo, analisar como as orientações são repassadas a esse profissional é importante para compreender seu protagonismo neste contexto de mudanças.

2 BNCC: percurso histórico de formação

O termo “base” em seu significado literal, no ramo da construção civil, pode ser sinônimo de “fundamento” ou “alicerce”, ou seja, aquilo que sustenta o que virá em seguida. Nessa perspectiva, podemos entender a BNCC também como uma previsão para o que virá em seguida, pois sustenta os próximos passos da educação.

A importância de um documento desse caráter é sinalizada pelos órgãos oficiais desde a Constituição de 1988 que, no artigo 210, prevê a criação de uma base curricular para o Ensino Fundamental (BRASIL, 1988). Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), em seu artigo 26, reforçou a necessidade de construir uma BNCC para todo o ensino básico.

Em 1997, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) – atualizadas na Resolução CNE/CEB nº 4, de 13 de julho de 2010 (BRASIL, 2010) – no artigo 14, enfatizaram mais uma vez a relevância de uma BNCC para toda a educação básica e, a partir das Diretrizes, foram elaborados os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), com orientações metodológicas para cada componente curricular.

Apesar de todas as menções sobre a importância de uma base comum a todo ensino básico, as medidas efetivas para a sua criação não foram tomadas de imediato. Por mais de uma década, a principal referência para o trabalho pedagógico era os PCN, documentos importantes e inovadores para a educação do novo século, mas que não atendiam às necessidades reais da educação brasileira em suas particularidades, visto que a grande extensão territorial do país exige direcionamentos mais específicos para a construção de currículos adaptados às suas realidades.

No entanto, em 2014, a construção da BNCC entrou para o Plano Nacional de Educação (PNE) como estratégia para alcançar as metas 1, 2, 3 e 7¹ (MOVIMENTO PELA BASE, 2020). A partir dessa sinalização, os esforços para que esse documento fosse construído começaram a ser empreendidos e, em 2015, a primeira versão da BNCC foi redigida e levada ao público para consulta.

¹ Para fins de contextualização, o teor de cada uma dessas metas será resumidamente apresentado: (1) universalizar a educação infantil e ampliar sua oferta em creches, para atender pelo menos 50% das crianças de até 3 anos; (2) universalizar o ensino fundamental, garantindo que pelo menos 95% dos alunos concluam essa etapa na idade certa; (3) institucionalizar o programa nacional de renovação do ensino médio, com incentivo à interdisciplinaridade e reorganização dos currículos escolares; (7) fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, melhorando o fluxo escolar para atingir as médias nacionais do IDEB (BRASIL, 2014).

O processo de construção da BNCC foi amplamente democrático, uma vez que, apesar de ter sido redigida por um grupo escolhido pelo Ministério da Educação (MEC), pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e pela UNDIME, com orientação de especialistas nacionais e internacionais (MOVIMENTO PELA BASE, 2020), a primeira versão da Base contou com contribuições daqueles que seriam responsáveis por fazer valer as orientações: a comunidade escolar.

4

Durante a construção da primeira versão, a equipe responsável consultou currículos estaduais e do Distrito Federal em busca de parâmetros para a produção de um documento que pudesse estabelecer diálogos com as propostas já existentes, valorizando aspectos da diversidade cultural, religiosa, de gênero, etc. e abordando conceitos como democracia, justiça social, diálogo e inclusão (NEIRA; ALVIANO JÚNIOR; ALMEIDA, 2016).

Após todas as avaliações feitas nas consultas públicas, por especialistas de diversas áreas e sobre os mais variados aspectos, serem sistematizadas e enviadas aos redatores (MOVIMENTO PELA BASE, 2020), a segunda versão da BNCC é apresentada, em 2016. Nessa versão, Triches e Aranda (2016) apontam que são explicitadas as políticas por trás da construção da BNCC: Política Nacional de Formação de Professores; Política Nacional de Materiais e Tecnologias Educacionais; Política Nacional de Avaliação da Educação Básica; Política Nacional de Infraestrutura Escolar.

Seguindo o viés democrático, a segunda versão da BNCC foi analisada em todo o país em seminários estaduais, em que mais de nove mil participantes, entre professores, gestores e alunos, opinaram sobre a construção do documento antes de ser redigida sua versão final (MOVIMENTO PELA BASE, 2020).

Contudo, em julho de 2016, quando o texto da BNCC para toda a Educação Básica estava em sua segunda versão, o MEC instituiu a portaria que previa a reforma do Ensino Médio, o que modificou toda a estrutura dessa etapa.

Em síntese, a BNCC foi apresentada em três versões:

a primeira, em 2015, que passou por uma consulta pública na plataforma online, de modo que toda a sociedade pudesse contribuir para a formulação desse documento; a segunda, em 2016, que foi redigida a partir das

contribuições da consulta pública; e, por fim, em 2017, saiu a primeira parte da versão final, destinada à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental, para, posteriormente, em 2018, ser homologada toda a base, incluindo a parte do Ensino Médio (MELLO; CAETANO; SOUZA, 2019, p. 3).

Nesse viés, é possível perceber que a construção da BNCC foi feita sob uma ótica democrática, ouvindo todos os agentes da comunidade escolar que estariam, posteriormente, diretamente ligados ao processo de implementação da Base em associação aos novos currículos estaduais.

Dessa maneira, a próxima seção apresentará os aspectos que permeiam a área da gestão escolar democrática e participativa para que, em seguida, a análise realizada fique mais clara.

3 Aspectos da gestão escolar democrática e participativa

O conceito de gestão surge em uma perspectiva próxima do conceito de administração, mas seu significado é mais amplo, indo além da visão tecnicista. Isso significa que para ser um bom gestor não basta saber administrar, mas é preciso saber envolver a equipe, propor estratégias que garantam um melhor ambiente de trabalho e, principalmente, pensar coletivo.

Aplicado à educação, tal conceito de gestão passa a fazer todo sentido, já que, segundo Freire (1967, p. 36), “a educação das massas se faz, assim, algo de absolutamente fundamental entre nós. Educação que, desvestida da roupagem alienada e alienante, seja uma força de mudança e de libertação”.

No âmbito escolar, a visão tecnicista não pode ser base para as tomadas de decisões, uma vez que para formar cidadãos diante dos desafios cotidianos a escola precisa ser regida por uma visão ampla. Além disso, ao assumir o papel de gestor:

torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola (LÜCK, 2009, p. 16).

Nesse sentido, a gestão escolar tem sido um amplo campo de estudos e ganha cada vez mais relevância diante dos desafios que surgem no cenário educacional, uma vez que se trata de uma das áreas de atuação profissional na educação, cujo objetivo é efetivar as ações pedagógicas de formação e aprendizagem dos alunos.

Para Libâneo (2004), os desafios apresentados pelo novo paradigma econômico, pelos avanços científicos e tecnológicos, pela reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento têm pressionado as escolas a assumir uma nova postura, já que

a escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica (LIBÂNEO, 2004, p. 47).

Assim, demonstra-se a importância de uma gestão escolar centrada nesses aspectos, transcendendo as questões financeiras e administrativas para pensar em estratégias de formação integral para educandos, para a boa relação entre os docentes e para o diálogo com toda a comunidade escolar.

Esses apontamentos direcionam a discussão para os princípios da gestão democrática e participativa, uma vez que para gerir uma instituição escolar não basta a figura do diretor escolar, mas toda uma equipe que compartilha os mesmos objetivos. Segundo Lück, “a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola” (LÜCK, 2009, p. 23).

Ainda sob a ótica de uma gestão que preza a democracia e a participação de todos, é preciso incluir no processo de tomada de decisões toda a comunidade escolar. À medida que a escola abre-se para esses diálogos com os envolvidos no processo educacional, as chances de efetivar as melhorias pretendidas são amplamente aumentadas.

De fato, o diretor escolar precisa assumir a centralidade do processo, uma vez que possui a responsabilidade tanto pelo viés administrativo como pedagógico. Esse profissional não pode relegar suas funções a membros da equipe e se concentrar apenas em parte do processo, pois sua participação é primordial para o sucesso de toda e qualquer ação a ser desenvolvida.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (LÜCK, 2009, p. 24).

Desse modo, como os problemas das instituições escolares são de diferentes naturezas, Lück (2009) propõe a existência de dez dimensões da gestão escolar divididas nas áreas de organização e implementação.

As dimensões da área de organização são aquelas que fornecem a estrutura básica para implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar, ou seja, elas não promovem os resultados esperados, mas são essenciais para que as outras dimensões sejam efetivas. São estas: 1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; 4. Gestão de resultados educacionais (LÜCK, 2009).

As dimensões da área de implementação, por sua vez, "são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar" (LÜCK, 2009, p. 26). Elencam-se, pois, como dimensões dessa área: 5. Gestão democrática e participativa; 6. Gestão de pessoas; 7. Gestão pedagógica; 8. Gestão administrativa; 9. Gestões da cultura escolar; 10. Gestão do cotidiano escolar.

Assim, a gestão escolar democrática e participativa é uma das dimensões da área de implementação, pois seu objetivo principal é promover o engajamento de todos os participantes da comunidade escolar na promoção de uma educação de qualidade para todos.

Os princípios da gestão democrática e participativa são propostos pela LDB, número 9.394, de 26 de dezembro de 1996, no seu artigo 14:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão 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 ou equivalentes. (BRASIL, 1996, s.p).

8

A partir dessas postulações fica claro o quanto é importante promover espaços de diálogo para que a democracia seja efetivamente exercida nos ambientes escolares. O responsável por essa abertura deve ser o diretor escolar, uma vez que nessa dimensão da gestão escolar é papel desse profissional, dentre outras atribuições, estimular os participantes de todos os segmentos da escola a se integrarem nas práticas que promovem, dentre outras coisas, a aprendizagem e a formação dos alunos (LÜCK, 2009).

Contudo, não basta que os membros escolares estejam presentes: precisam participar ativamente das propostas de melhoria do ambiente escolar. O diretor deve encontrar meios para tornar a escola um ambiente propício à participação de todos, oportunizando diálogos e um clima de trabalho colaborativo.

Acerca disso, Felinto (2014) afirma que a escola deve encontrar mecanismos para atrair os membros da comunidade escolar, informando-os e envolvendo-os na dinâmica do ambiente escolar, por meio do aprimoramento das ações participativas e reflexivas. Assim, por meio da interação entre escola e comunidade, é possível construir um ambiente de aprendizagem que faça sentido para todos.

Ao criar essa relação de intimidade com a comunidade escolar, o gestor se sentirá mais confortável para estabelecer metas e objetivos a serem alcançados pelas instituições, pois não se sentirá sobrecarregado ao pensar em estratégias para problemas que envolvem diretamente outros membros da comunidade escolar, como pais, professores e alunos. Trata-se de estabelecer uma relação de parceria, construindo uma ponte através do diálogo para minimizar os problemas existentes.

Desse modo, o ponto chave para a gestão democrática e participativa é envolver, além dos membros internos da escola, a comunidade externa. Apesar de ser uma tarefa difícil, ao incluir a comunidade escolar nas decisões tomadas nas instituições é possível promover um ambiente igualitário, que não segrega nenhum dos membros e permite à equipe gestora conhecer melhor a realidade educacional em que se insere.

9

Em síntese, é possível afirmar que a gestão democrática e participativa é

uma dimensão abrangente e complexa, de caráter eminentemente político, uma vez que dá poder a pessoas, poder esse que é legítimo no contexto educacional, na medida em que é promovido tendo por orientação a contribuição para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem e formação dos alunos, com a participação dos pais, da comunidade interna e externa da escola (LÜCK, 2009, p. 80).

Cabe destacar que, apesar de Lück (2009) tomar a gestão democrática e participativa sob a ótica de uma dimensão, a LDB e, por conseguinte, o Guia para Gestores Escolares a classificam como um princípio. Essa diferenciação é importante para que não haja confusões terminológicas ao longo da análise, uma vez que será adotada a visão de dimensão, conforme Lück (2009), e não de princípio.

Por isso, diante da relevância da gestão democrática e participativa para o contexto escolar atual, a próxima seção analisará seus pressupostos abordados no Guia para Gestores Escolares, material de apoio à implementação da BNCC nas instituições escolares.

4 Análise documental: Guia para Gestores Escolares

Conforme já fora mencionado na primeira seção, a BNCC é um documento de caráter normativo que estabelece um conjunto de aprendizagens essenciais aos alunos da Educação Básica (BRASIL, 2018). Dessa maneira, o maior desafio após a construção desse documento é o processo de implementação, uma vez que exige esforços conjuntos dos agentes educacionais.

Após a homologação da BNCC, os currículos estaduais precisaram ser reformulados para adaptar as competências e habilidades desse documento às realidades locais. No entanto, o passo mais importante de todo processo é levar as propostas da BNCC à sala de aula, lugar efetivo de ensino e aprendizagem.

Nesse sentido, as escolas são convidadas a reformular o PPP com essa visão ampla de educação integral, isto é, visando desenvolvimento global dos alunos, em todas as suas dimensões, considerando-os sujeitos da aprendizagem.

Assim, para formalizar esse convite – que não deve ser visto como opção para as escolas, mas sim como uma necessidade educacional –, o MEC, juntamente com o Consed, a UNDIME e o Movimento Pela Base Nacional Comum, elaborou um Guia para Gestores Escolares (MEC, 2019) em que são dadas orientações para formação continuada e revisão do PPP à luz dos novos currículos.

Antes da análise desse material sob a ótica dos aspectos da gestão democrática e participativa, é preciso entender o porquê é tão importante preparar os gestores para esses dois desafios: a formação continuada e a revisão dos PPP.

O processo de formação continuada é uma extensão da formação inicial que o professor possui, sendo entendida como uma busca constante de aperfeiçoamento dos saberes necessários à atividade dos educadores. Através da formação continuada, o professor pode se adaptar cada vez com mais facilidade às demandas da realidade educacional, potencializando suas práticas pedagógicas e o protagonismo discente (FRANÇA, 2018).

De acordo com Pontes e Barbosa (2019, p. 3), à medida que as competências propostas pela BNCC precisam ser inseridas no contexto escolar, o professor também necessita “não só de uma formação básica que direcione seu trabalho sob essa perspectiva, mas também de uma formação continuada para analisar e adaptar os novos processos de forma a atender à demanda da realidade”.

Sendo assim, a gestão escolar deve estar preparada para fornecer esse encaminhamento metodológico através de meios que impulsionem a formação continuada. Nenhum professor será capaz de alterar sua prática docente em favor das competências e habilidades propostas sem um processo de estudo e reflexão. Se a formação continuada não for bem construída, a BNCC tem chances de estar presente

apenas em planejamentos que ficarão guardados em pastas para fins comprobatórios, mas jamais alcançará a realidade educacional, a formação integral do aluno.

Além da formação continuada, para o êxito no processo de implementação da BNCC a escola precisa se adaptar às mudanças do novo contexto educacional proposto no documento, o que justifica a indispensabilidade de se rever o PPP.

Assim, conforme pontuam Cordeiro, Sousa e Rocha (2009), o PPP direciona a aprendizagem, definindo o caminho a ser percorrido para atingir os objetivos. De que adianta possuir objetivos, ou melhor, competências tão bem definidas, se não for possível traçar os meios para implementá-las? Por isso, a revisão desse documento escolar é um dos passos decisivos para fazer valer as orientações curriculares.

No entanto, essa revisão deve ser feita sob a ótica de uma gestão escolar democrática e participativa, uma vez que o ambiente escolar se volta à formação de cidadãos e isso significa oferecer oportunidades para caminharem junto ao processo de crescimento da escola. A construção do PPP deve, portanto, se pautar na coletividade, de modo que todos os envolvidos possam assumir suas responsabilidades como sujeitos participativos e atuantes dos conhecimentos escolares e da sociedade (CORDEIRO; SOUSA; ROCHA, 2009).

Diante das colocações apresentadas sobre o processo de formação continuada e o PPP, é possível compreender o porquê o Guia para Gestores Escolares centra as orientações em torno desses dois eixos: apenas a partir de uma formação continuada, que proponha reflexão sobre os aspectos apresentados pela BNCC e os novos currículos, será possível pensar em estratégias pedagógicas, pautadas na realidade educacional, que passarão a fazer parte do PPP.

Nessa ótica, será realizada uma breve análise do Guia para Gestores Escolares, com vistas a apontar trechos em que os aspectos da gestão escolar democrática e participativa são evidenciados.

O Guia se apresenta, logo de início, como um material feito especialmente para os gestores, responsáveis pela implementação da BNCC na unidade escolar. Isso reforça a liderança do gestor, que precisará construir com os docentes caminhos para obter êxito em suas tarefas. Desse modo, o Guia afirma: “Na escola, você, gestor escolar, é o **principal ponto de apoio** para os professores tirarem suas dúvidas e

entenderem como as práticas e o cotidiano da escola serão impactados pelos novos currículos” (MEC, 2019, p. 3, grifos nossos).

Essa atribuição dada ao gestor dialoga com a perspectiva da gestão escolar democrática e participativa, uma vez que é papel do diretor demonstrar “interesse genuíno pela atuação dos professores, dos funcionários e dos alunos da escola, **orientando o seu trabalho em equipe**, incentivando o compartilhamento de experiências e agregando resultados coletivos” (LUCK, 2009, p. 69, grifos nossos).

Ao mencionar a importância de revisar o PPP, o Guia pontua que esse documento deve ser “construído de forma **participativa, clara, dialogada e democrática, requer tomada –de decisões coletivas** e sistematizadas de acordo com a legislação vigente e o currículo –adotado pela escola”, e ainda: “quando implementado e avaliado com **a participação– dos órgãos colegiados**, tem o potencial de **ampliar o senso de pertencimento e o engajamento de toda a comunidade escolar**” (MEC, 2019, p. 6, grifos nossos). Os termos sinalizados ressaltam os princípios essenciais da gestão escolar democrática e participativa, uma vez que o PPP deve ser construído sob uma vertente democrática e cabe ao gestor promover essa construção, em consonância com as funções do diretor postuladas por Lück (2009): liderar e garantir a atuação democrática efetiva e participativa dos órgãos colegiados escolares e manter-se a par das questões da comunidade escolar, interpretando construtivamente seus processos sociais para orientá-los sempre que preciso.

Ao mencionar os passos para a revisão do PPP, o Guia pontua a necessidade fazer uma contextualização histórica e caracterização do projeto para traçar um perfil da comunidade escolar, sinalizando a importância de fortalecer a identidade da escola, promovendo reflexões sobre particularidades, desafios, recursos e potenciais para garantir a aprendizagem integral dos alunos (MEC, 2019).

Essa colocação remete a uma das funções do gestor escolar: promover práticas de coliderança, a fim de compartilhar responsabilidades e espaços de ação e promover a gestão compartilhada e a construção da identidade escolar (LÜCK, 2009).

Em seguida, ao propor a etapa “Missão, visão e princípios”, cuja função é oferecer um momento para “gerar engajamento em torno de uma visão e objetivos

comuns, fortalecendo a gestão democrática e participativa” (MEC, 2019, p. 7), fica evidente que as colocações estão sob a égide da gestão escolar que favorece a democracia e a participação.

Ao estabelecer a etapa de elaboração de um Plano de Ação, o Guia afirma que essa parte do processo é essencial para “estabelecer o caminho para a realização do desejo construído coletivamente, com um **planejamento claro que oriente a atuação de toda a comunidade escolar**, bem como o monitoramento e a superação de problemas detectados durante o ano” (MEC, 2019, p. 8, grifos nossos). Da mesma forma, esse apontamento está de acordo com um dos princípios da gestão escolar democrática e participativa, em que a equipe gestora, representada pela figura do diretor, estimula o envolvimento dos agentes educacionais na realização dos projetos escolares, causa comum a todos, a fim de que se integrem no conjunto do trabalho realizado (LÜCK, 2009)

Desse modo, não restam dúvidas que a construção do PPP deve partir de uma ótica democrática e participativa, pois a maioria das sinalizações do Guia remetem aos princípios elencados por Lück (2009). Corrobora essa ideia a seguinte colocação:

A EQUIPE GESTORA DA ESCOLA DEVE LIDERAR A REVISÃO DO PP. Além disso, para gerar engajamento de toda a comunidade escolar na implementação dos novos currículos, **o PP deve ser construído de maneira democrática e participativa.** Em outras palavras, é preciso dialogar e dar vez e voz a todos os atores: professores, auxiliares, demais funcionários da escola, estudantes e suas representações, famílias, responsáveis e comunidade do entorno em geral (MEC, 2019, p. 9, grifos dos autores).

Essa afirmação contundente do Guia está em diálogo com o que Cordeiro, Sousa e Rocha (2009, p. 62) afirmam sobre a construção do PPP: “voltado para construir e assegurar a democracia na escola se caracteriza por sua elaboração coletiva e não em um agrupamento de projetos isolados, ou em um plano apenas dentro de normas técnicas para apresentar às autoridades”.

No que tange à formação continuada, algumas sinalizações do Guia também apresentam proximidade com os princípios da gestão democrática e participativa:

a participação **coletiva** de professores nas formações, principalmente da mesma escola, está relacionada à melhoria da qualidade da formação. [...] A formação continuada na escola permite o planejamento formativo baseado nas necessidades dos estudantes e de todo o ambiente escolar [...] e] mais **protagonismo e interação** entre os professores e entre eles e o formador na escola, por meio de grupos de estudo, **compartilhamento** de experiências constantes, observação de aula com devolutiva pedagógica, entre outras estratégias (MEC, 2019, p. 15, grifos nossos).

É possível, assim, verificar uma alusão às funções da equipe gestora na ótica da gestão democrática e compartilhada, cujo papel é equilibrar e integrar as diferentes áreas de ação escolar, por meio da interação entre as pessoas, em prol da construção de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola. (LÜCK, 2009)

O Guia apresenta com clareza o papel de responsabilidade da equipe gestora na formação continuada:

A **EQUIPE GESTORA**, GERALMENTE COMPOSTA DE DIRETOR E COORDENADOR(ES) PEDAGÓGICO(S), deve promover, em cooperação, a dinâmica de trabalho na escola, gerar oportunidades para que **as melhores práticas pedagógicas sejam construídas** e atuar como **guardião das ações** que visam às aprendizagens e ao desenvolvimento de todas as crianças, jovens e adultos (MEC, 2019, p. 16, grifos dos autores).

Apresenta-se, ainda, quais devem ser os papéis dos coordenadores pedagógicos e do diretor escolar, mostrando que seus trabalhos são complementares e que ambos possuem a tarefa de acompanhar as aprendizagens e o desenvolvimento dos estudantes (MEC, 2019).

Sobre isso, Libâneo (2004, p. 3) afirma:

a escola é, também, um lugar de aprender a profissão docente de modo a que todos contribuam no aprimoramento das práticas de organização e gestão, levando a melhorar a aprendizagem dos alunos. [...] Nesse sentido, a escola é o melhor lugar de formação continuada, visando ao desenvolvimento pessoal de gestores e professores.

Interessante destacar que, além de prever uma formação continuada aos professores, o Guia chama a atenção para a importância de uma formação nesse sentido também para o gestor: “É seu papel fundamental, gestor escolar, formar-se e atualizar-se continuamente sobre os novos currículos, sobre metodologias efetivas de

formação continuada e gestão escolar” (MEC, 2019, p. 17). Isso é extremamente importante, uma vez que o gestor só terá segurança para orientar a equipe na implementação da BNCC se buscar o conhecimento acerca do documento.

Após apresentar informações mais específicas sobre como a equipe gestora deve coordenar o processo de formação continuada, o Guia sinaliza a importância de construir na escola uma comunidade de prática profissional, na qual os membros se sintam confortáveis para compartilhar experiências desafiadoras, expor ideias, críticas construtivas e sugestões para promover a melhoria da aprendizagem dos estudantes (MEC, 2019).

Esse apontamento é importante, pois demonstra que uma escola não deve promover a formação continuada e o diálogo entre seus membros apenas durante o período de implementação da BNCC, mas constantemente, pois só assim os problemas da aprendizagem serão resolvidos. Sobre isso, Lück (2009) pontua: as práticas participativas promovem uma maior aproximação entre os membros da escola, reduzindo desigualdades e viabilizando a busca de formas democráticas de promoção da gestão escolar.

Por fim, o Guia menciona onde os esforços da equipe gestora devem estar centrados nesse processo de formação continuada:

- 1) **Criação de um clima de respeito pelas experiências, ideias e contribuições dos colegas**, valorizando a participação dos docentes [...].
- 2) **Relação de trabalho colaborativa entre formador e professores** [...].
- 3) **Estratégias para estimular a disposição para compartilhar ideias e dúvidas**.
- 4) **Criação de oportunidades para compartilhar experiências bem-sucedidas e malsucedidas com os colegas de maneira produtiva**.
- 5) **Criação de oportunidades para planejar coletivamente ações** que reverberem na escola, como o próprio planejamento de aula e os projetos pedagógicos (MEC, 2019, p. 30, grifos dos autores).

Assim, pode-se dizer que o Guia contempla todos os aspectos de uma gestão democrática e participativa, prevendo uma atuação “integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas” (LÜCK, 2009, p. 69). Os gestores devem, principalmente, estimular e orientar a participação dos membros mais apáticos e

distantes, de modo que apresentem contribuições e interesses para o desenvolvimento de todo o ambiente escolar, o que influenciará seu próprio desenvolvimento (LÜCK, 2009).

Desse modo, é possível afirmar que os aspectos da gestão democrática e participativa permeiam todo o Guia para Gestores Escolares na implementação da BNCC, o que demonstra a importância de uma gestão bem consolidada para alcançar os objetivos pretendidos pelo documento.

16

5 Considerações finais

Diante das considerações tecidas, nota-se que a BNCC é um documento de extrema relevância para o cenário educacional e deve ser implementado de forma concreta, para não ser apenas mencionado em planejamentos que não alcançam o ponto mais importante da educação: o desenvolvimento integral do aluno.

Por isso, a análise do Guia para Gestores Escolares demonstra que os aspectos da gestão democrática e participativa permeiam as orientações para revisão do PPP e incentivo à formação continuada. O Guia, no entanto, apesar de relevante, não deve esgotar a busca por parte da equipe gestora à materiais e práticas que possam tornar o processo de implementação mais completo e eficaz.

Conclui-se que os aspectos da gestão democrática e participativa tornarão o processo de implementação da BNCC mais dinâmico e colaborativo, fortalecendo o vínculo entre equipe gestora e comunidade escolar. É preciso, portanto, que a equipe assuma essa postura democrática e viabilize a participação de todos os membros, seguindo as sinalizações do Guia para Gestores Escolares, para que o processo de implementação da BNCC seja mais eficaz.

Referências

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Ministério da Educação: Brasília, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 06 maio 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_15.12.2016/art_210_a_sp. Acesso em: 06 maio 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Senado Federal, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 01 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE. Brasília, DF: Senado Federal, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 01 jun. 2020.

BRASIL. **Resolução CNE/CEB nº 4, de 13 de julho de 2010**. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília, DF: 2010. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/concurso_2013/PDFs/resol_federal_04_14.pdf. Acesso em 06 maio 2020.

CORDEIRO, Edna Maria; SOUSA, Claudineia Ribeiro de; ROCHA, Jovina Benicio Coelho. A construção do projeto político-pedagógico da escola. In: COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga. **Gestão Escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: CRV, 2009, p. 59-70.

FELINTO, Paola Ceccon. **Gestão escolar na perspectiva democrático-participativa**. 2014. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2014.

FRANÇA, Luísa. **A formação continuada e a sua importância para manter o corpo docente atualizado**. Par Plataforma Educacional, 2018. Disponível em: <https://www.somospar.com.br/a-formacao-continuada-e-a-sua-importancia-para-manter-o-corpo-docente-atualizado/>. Acesso em: 06 maio 2020.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Niterói: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. Secretaria Municipal de Educação de Cascavel – PR, 2015. Disponível em: http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf. Acesso em 02 abr. 2020.

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

MEC. **GUIA PARA GESTORES ESCOLARES**: Orientações para formação continuada e revisão do Projeto Pedagógico à luz dos novos currículos. Brasília, 2019. Disponível em: https://undime.org.br/uploads/documentos/phpxSmjJl_5df923f8969f1.pdf. Acesso em 06 maio 2020.

18

MELLO, Adriene Ferreira de; CAETANO, Joane Marieli Pereira; SOUZA, Carlos Henrique Medeiros de. Uma análise documental da BNCC: competência argumentativa em foco. In: LIMA, Laís Teixeira; CAETANO, Joane Marieli Pereira; SOUZA, Carlos Henrique Medeiros de. **Reflexões sobre o ensino de línguas e literatura**: relatos de pesquisa. São Paulo: Pimenta Cultural, 2019, p. 14-28.

MOVIMENTO PELA BASE. **A construção da BNCC**: linha do tempo. 2020. Disponível em: <http://movimentopelabase.org.br/linha-do-tempo/>. Acesso em: 06 maio 2020.

NEIRA, Marcos Garcia; ALVIANO JÚNIOR, Wilson; ALMEIDA, Déberson Ferreira de. A primeira e segunda versões da BNCC: construção, intenções e condicionantes. **EccoS – Rev. Cient.**, São Paulo, n. 41, p. 31-44, set./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/6807>. Acesso em: 02 abr. 2020.

PONTES, Ronnie Kerle Pessoa; BARBOSA, Sidney. BNCC, desafios da gestão escolar na implementação e consolidação da nova base. **Anais do IV CONAPESC**: Campina Grande/PB, 2019. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/revistas/conapesc/trabalhos/TRABALHO_EV126_MD1_SA13_ID552_18042019174032.pdf. Acesso em: 06 maio 2020.

TRICHES, Eliane de Fátima; ARANDA, Maria Alice de Miranda. A formulação da base nacional comum curricular (BNCC) como ação da política educacional: breve levantamento bibliográfico (2014-2016). **Realização – Revista Online de Extensão e Cultura**, Dourados/MS, v. 3, n. 5, p. 81-98, 2016. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/realizacao/article/view/6362>. Acesso em: 06 maio 2020.

ⁱ **Adriene Ferreira de Mello**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9373-7009>

Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Mestranda em Língua Portuguesa, pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Pós-graduada em Gestão Escolar, pela Faculdade Venda Nova do Imigrante. Licenciada em Letras/Português, pelo Centro Universitário São José de Itaperuna.

Contribuição de autoria: escrita.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2426998822093592>

E-mail: adriene.mello@hotmail.com.

ⁱⁱ **Joane Marieli Pereira Caetano**, ORCID: <https://orcid.org/0000-002-2996-3666>

Universidade Estadual do Norte Fluminense

Doutoranda e Mestra em Cognição e Linguagem, pela Universidade Estadual do Norte Fluminense.

Contribuição de autoria: escrita e orientação.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7382933068860050>

E-mail: joaneiff@gmail.com

Editora responsável: Karla Colares Vasconcelos

Como citar este artigo (ABNT):

MELLO, Adriene Ferreira de.; CAETANO, Joane Marieli Pereira. Gestão democrática e participativa na implementação da BNCC: análise do Guia para Gestores Escolares. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 2, 2021.