A gestão escolar e a gestão da sala de aula: desafios e possibilidades a partir da BNCC

MARLI DIAS RIBEIRO¹

Resumo: A investigação versa sobre os desafios e as possibilidades que estão presentes na sala de aula e na gestão da escola, a partir dos novos contextos apresentados pela nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC). O objetivo da pesquisa perpassa por apresentar reflexões sobre como a gestão escolar e a gestão da sala de aula podem contribuir para implementar ações pedagógicas em consonância com a BNCC, a fim de assegurar a aprendizagem dos estudantes. Examinando essa indagação, a pesquisa de caráter qualitativo foi realizada a partir de um recorte bibliográfico dos últimos 5 anos em artigos e legislações que versam acerca da temática BNCC e suas inter-relações com a gestão escolar e a gestão da sala de aula. Como achados, este trabalho sugere ser imprescindível uma reflexão para o fato de que uma base nacional, como caráter de reforma educacional, por si só, mostra-se limitada e que a gestão escolar e a gestão da sala de aula são fatores importantes e indissociáveis às novas competências propostas pela base. Dessa forma, a gestão escolar e de sala de aula deve ser considerada, de modo a ampliar a aprendizagem dos estudantes para implementação da BNCC.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão de sala de aula. BNCC.

School management and classroom management: challenges and possibilities from the BNCC

Abstract: The research deals with the challenges and possibilities that are present in the classroom, in the management of the school from the new contexts presented by the new National Common Curricular Base (BNCC). The objective of the research is to present reflections on how school management and classroom management can contribute to implementing pedagogical actions in line with the BNCC, in order to ensure student learning. Examining this question, the qualitative research was carried out from a bibliographic cut of the last 5 years in articles and legislation that deal with the BNCC theme and its interrelationships with school management and classroom management. As findings, this work suggests that it is essential to reflect on the fact that, on a national basis, as a character of educational reform, by itself, it is limited, and that school management and classroom management are factors important and inseparable from

the new competencies proposed by the base. This way, the school management of the classroom must be considered, in order to expand the students' learning to implement the BNCC.

Keywords: School management. Classroom management. BNCC.

Gestão escolar y gestión de la clase: retos y posibilidades a partir de la BNCC

Resumen: La investigación aborda los desafíos y posibilidades que están presentes en la clase, en la gestión escolar desde los nuevos contextos presentados por la nueva Base Curricular Común Nacional (BNCC). El objetivo del estudio es presentar reflexiones sobre cómo la gestión escolar y la gestión de la clase pueden contribuir para implementar acciones pedagógicas en consonancia con la BNCC, para garantizar el aprendizaje de los estudiantes. Al examinar esta pregunta, la investigación cualitativa se llevó a cabo a partir de un corte bibliográfico de los últimos 5 años en artículos y legislación que tratan el tema de la BNCC y sus interrelaciones con la gestión escolar y la gestión de la clase. Como resultados, este trabajo sugiere que es esencial reflexionar sobre el hecho de que, la Base Nacional, como un carácter de reforma educativa, en sí misma, es limitada, y que la gestión escolar y la gestión de la clase son factores importantes e inseparables de las nuevas competencias propuestas por la Base. De esta manera, se debe considerar la gestión escolar de la clase, a fin de ampliar el aprendizaje de los estudiantes para implementar el BNCC.

Palabras clave: Gestión escolar. Gestión del aula. BNCC.

Introdução

Com o advento da nova Base Nacional Comum Curricular, pensar em gestão escolar e em gestão da sala de aula quanto a seus aspectos pedagógicos se mostra uma questão relevante, sobretudo ao enfatizá-las como elementos que podem direcionar a escola às dinâmicas intrínsecas aos processos de ensino e aprendizagem. As relações estabelecidas em sala de aula, a organização do espaço da sala e os planejamentos realizados pelo docente são questões interligadas aos processos da gestão escolar e importantes fatores para que as aprendizagens se concretizem.

Para Tardif (2002), ao entrar na sala de aula, o professor coloca-se diante de seus alunos, criando condições e esforçando-se para estabelecer relações, interações, saberes. Essa atividade docente rotineira atravessa o espaço de sala de aula, perpassa outros espaços da escola, revela valores, orienta relação com a turma e com outros pares, apresenta-se em toda a escola, e a gestão escolar agrega esse conjunto de relações. Assim, a gestão escolar e a gestão de sala de aula são indissociáveis quando a aprendizagem do estudante é colocada em questão.

Ao considerarmos o currículo como norteador da gestão, este artigo toma como referência o que traz a BNCC, mostrando que:

as competências e diretrizes são comuns, os currículos são diversos. O segundo se refere ao foco do currículo. Ao dizer que os conteúdos curriculares estão a serviço do desenvolvimento de competências, a LDB orienta a definição das aprendizagens essenciais, e não apenas dos conteúdos mínimos a ser ensinados (BRASIL, 2018, p. 11).

Assim, toda a escola se redesenha com o advento da BNCC.

Instituída por meio da Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro (BRASIL, 2017), para a Educação Infantil e para o Ensino Fundamental, a BNCC tornou-se obrigatória para todo o país e aparece como referência na formação de professores, nas avaliações de larga escala, na elaboração dos currículos estaduais, na gestão da escola e das salas de aulas como elemento norteador de metodologias e estratégias pautadas em competências e habilidades que assegurem a aprendizagem dos estudantes.

O documento retoma o que estabeleceu a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 210, sobre a organização de conteúdos mínimos a serem fixados, nacionalmente, para assegurar formação básica (BRASIL, 1988). Soma-se à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, cujo artigo nº 26 traz que os currículos do Ensino Fundamental e Médio devem ter uma base nacional comum a ser complementada pelos sistemas de ensino e pelas escolas por uma parte diversificada (BRASIL, 1996) – posteriormente, a Lei nº 12.796/2013 inseriu a etapa da Educação Infantil (BRASIL, 2013).

Este escrito não tem como objetivo discutir conceitualmente sobre os aspectos gerais das competências e habilidades presentes na BNCC, mas tomar como referência a gestão da escola e da sala de aula enquanto constructos que se integram em um conjunto sistêmico, dinâmico e articulado e que se mostram essenciais por constituírem e transformarem todo o processo educativo, a partir do advento da BNCC. Ademais, a BNCC indica que o desenvolvimento e a aprendizagem de todas as crianças, jovens e adultos são a fonte de sentido de toda ação educativa; assim, em uma rede nacional, parece ser essencial que exista uma definição organizada e clara do que todo estudante tem direito a aprender, e essa questão se torna propulsora para o planejamento de toda a gestão da escola e da sala de aula.

Com base nos contextos postos pela BNCC e na necessidade de imbuir a escola, a gestão e o professor acerca dos cenários que se apresentam, este artigo busca refletir sobre questões apresentadas em artigos educacionais que vinculam a gestão escolar e a gestão da sala de aula como elementos que parecem ser capazes de contribuir para implementar ações pedagógicas, em consonância com a BNCC e considerando as aprendizagens dos estudantes. Nesse aspecto, a BNCC apresenta-se como o documento que influencia o trabalho da gestão escolar e da gestão da sala de aula. A BNCC, documento de caráter orientador, tem a possibilidade de redirecionar a organização do trabalho pedagógico no espaço escolar se os processos de gestão da escola concebem seus pressupostos como

referência. Por outro lado, vale destacar que uma base nacional, com caráter de reforma educacional, por si só, é limitada. Uma universalização na educação atrela-se a questões multidimensionais que envolvem aspectos culturais, sociais, econômicos, educacionais, entre outros. São determinantes complexos que se entrelaçam, e a BNCC apresenta-se como um deles.

Nesse aspecto, Mészáros (2005, p. 25) adverte que “uma reformulação significativa da educação é inconcebível sem a correspondente transformação do quadro social, no qual, as práticas educacionais da sociedade devem cumprir as suas vitais e historicamente importantes funções de mudanças”. Transformar a educação e as relações na gestão escolar e na sala de aula caminha junto com reformas estruturais na sociedade. No entanto, a BNCC faz parte de um contexto de mudanças, com propostas na esfera educacional.

Por conseguinte, o planejamento escolar será norteado pela organização da BNCC, que aponta como direitos de aprendizagem aspectos debatidos em todo o território nacional, e que foram traduzidos em 10 competências gerais; em 117 objetivos de aprendizagem e desenvolvimento; em 35 competências específicas de áreas; em 49 competências específicas de componentes curriculares; em 1.303 habilidades, agrupadas em 81 conjuntos (BRASIL, 2018). Assim, entende-se ser estratégico buscar responder: como a gestão escolar e a gestão da sala de aula podem contribuir para implementar novas metodologias pedagógicas em consonância com a BNCC, a fim de assegurar os direitos de aprendizagem dos estudantes?

A estrutura da BNCC traz os fundamentos perfilados de modo a explicitar as competências que os alunos devem desenvolver ao longo de toda a Educação Básica e em cada etapa da escolaridade, como expressão dos direitos de aprendizagem e desenvolvimento de todos os estudantes (BRASIL, 2018). Acrescenta-se que, na BNCC,

competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho (BRASIL, 2018, p. 8).

Essa questão instiga a comunidade escolar para um novo olhar sobre a gestão e para as ações em sala de aula. Entende-se que a implementação da BNCC redimensiona não somente a gestão escolar, mas também exige que o professor repense suas estratégias e atenda às novas realidades vigentes. Não existe possibilidade de implementar uma política nacional sem vincular a BNCC ao currículo, à ação do professor e à gestão da escola, pois as aprendizagens só se materializam mediante o conjunto de decisões que caracterizam o currículo em ação (BRASIL, 2018).

Aprovada em um debate acirrado entre críticos e apoiadores, a BNCC desafia a escola e o professor a uma transformação. Parece existir a ideia de um novo educador para esse cenário provocado a perceber-se aprendiz, não detentor único do saber. Revela-se imperioso pensar em educador mediador, que indica caminhos, que orienta e auxilia, que é capaz de deixar o aluno trilhar a sua via de modo singular, na construção do conhecimento, rumo a um mundo cercado de incertezas, tecnologias e desafios. E ainda, uma gestão escolar capaz de oferecer a toda a comunidade condições para transformar as bases educacionais vigentes.

Referenciais teóricos

Refletindo sobre gestão escolar

A gestão escolar, enxergada a partir da BNCC, requer dinâmicas que contemplem competências que vão além dos conteúdos ou das disciplinas isoladas. O desafio da gestão passa por administrar a escola e seus sujeitos para a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, para resolver demandas da vida cotidiana, para o exercício da cidadania e do mundo do trabalho.

Importa lembrar, nesse sentido, o significado de gestão em suas dimensões político-pedagógicas e técnicas como partes inseparáveis da dinâmica escolar. Paro (2010) conceitua a gestão (ou administração) escolar como mediação para utilização racional de recursos para atingir determinados fins. A mediação na gestão não se restringe a atividades-meio; ela transcorre por todo o processo de busca de objetivos, tanto nos relacionados à gestão pedagógica quanto à gestão administrativa, em que os sujeitos se engajam e participam do poder decisório. A gestão escolar é compreendida, nessa perspectiva, com ação de poder horizontal, em que decisões são descentralizadas, alicerçadas no diálogo, na cooperação, na construção da história humana, na corresponsabilidade e no compromisso, estabelecendo, portanto, uma interlocução contínua entre os dirigentes educacionais e os diversos sujeitos, em prol do aprendizado dos estudantes. Essa percepção parece ser indissociável aos anseios da BNCC.

Ao invocar o contexto em que as escolas estão inseridas, na concepção de aprender a aprender, aprender a conviver, aprender a ser e aprender a fazer (DELOORS, 2000), as tendências e as mudanças ocorridas na educação e na sociedade, nas últimas décadas, impulsionam uma discussão educacional alicerçada em competências e habilidades propostas pela BNCC. Dessa forma, gerir a escola e a sala de aula, em sua dimensão pedagógica, requer uma postura de uma gestão que invista no diálogo, no desenvolvimento da autonomia docente e na percepção de uma intencionalidade educativa vinculadas às concepções de educação cidadã, trazidas na BNCC. A organização de toda a escola e de cada sala de aula parece ser fundamental nesse processo.

Concerne à gestão escolar assegurar um clima escolar que valorize a formação, a busca pelo conhecimento, o protagonismo do estudante, a mobilização de recursos, o respeito a saberes vivenciados, a evolução das aprendizagens, enfrentando problemas e tendo atitudes eticamente responsáveis, diante das situações complexas vividas no ambiente escolar. À gestão escolar cabe, de acordo com Lück (2000, 2009), a responsabilidade do planejamento, da organização, da liderança, da orientação, da mediação, da coordenação e do monitoramento, além da avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais e das políticas públicas.

Acrescenta-se que a gestão escolar, diante das mudanças que a BNCC propõe, carece estar atenta, com sua equipe, a alguns aspectos, segundo Hallinger e Heck (1996): fornecer orientação a todo o grupo escolar; definir a missão para a escola; propor o planejamento, a coordenação e a avaliação do ensino, bem como o currículo a nível escolar; promover e participar ativamente na formação e na aprendizagem de professores; propor o conhecimento de políticas educacionais internas e externas à escola; promover um ambiente favorável à aprendizagem.

A gestão pedagógica, ou sua dimensão pedagógica, à luz da nova BNCC, precisa se sobressair em relação aos fazeres burocráticos. É fundamental assegurar que, apesar de as atribuições administrativas serem parte da rotina da gestão escolar, as tarefas de natureza pedagógica possam dar rumo à escola. No que tange à gestão escolar em relação ao pedagógico, Libâneo (2001) entende que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva nem objetivamente mensurável, pois depende das experiências subjetivas, das interações sociais e é construída pelos seus próprios membros.

Pensar em um novo currículo, que toma como referência competências e habilidades amparadas na BNCC, desafia a gestão escolar a refletir sobre suas posições políticas e concepções de homem e sociedade, de professor, de estudante e de toda a dinâmica da sala de aula. O modo como a sala de aula se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico ímpar quando a transformação social, o protagonismo estudantil e a emancipação fazem parte do currículo, o que implica uma base político-pedagógica das relações estabelecidas entre gestão escolar e gestão de sala de aula.

Por outro lado, em que pesem as diferentes e divergentes posturas acerca de que todas as unidades escolares devam seguir orientações pedagógicas nacionais e que as metas de aprendizagem devam ser garantidas em seus aspectos pedagógicos com a BNCC, a gestão da escola tem como atribuição a implementação do documento. Os movimentos favoráveis à BNCC partem do pressuposto de que sua efetivação pode estar associada à melhoria da educação e à redução das desigualdades educacionais, que os educadores e a sociedade, em geral, sejam participantes da formação escolar de seus cidadãos, e que a BNCC passa a ser um documento indispensável ao educador, à escola e à sociedade.

Sendo uma política pública de abrangência nacional, o referido documento deve nortear a educação, de modo a convergir os esforços e os investimentos. Nesse sentido, a fim de colaborar com a gestão, foi elaborado um Guia de Implementação da BNCC, um trabalho colaborativo entre Ministério da Educação (MEC), Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), União dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME) e Fórum Nacional dos Conselhos Estaduais de Educação (FNCEE). O guia apresenta sete dimensões que visam orientar a implementação da BNCC, tais como: estruturação da governança da implementação; estudo das referências curriculares; orientação, em linhas gerais, do trabalho da gestão escolar.

Cabe considerar que, apesar de não ser unanimidade, a BNCC revela-se como oportunidade para a escola dar robustez à formulação de estratégias e práticas, voltadas para assegurar a efetivação e o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes. Ainda, esses cenários de mudanças abrem espaços para que os conselhos escolares e os grupos colegiados de pais e estudantes possam articular e participar da elaboração da proposta pedagógica da escola, de forma democrática e contextualizada à BNCC. A participação de todos na gestão escolar reforça a gestão democrática e pode, de alguma forma, contribuir para maior autonomia pedagógica da escola. Nesse prisma, a BNCC indica que o currículo e as decisões resultam de um processo de envolvimento e participação das famílias e da comunidade e, por isso, é importante:

contextualizar os conteúdos dos componentes curriculares, identificando estratégias para apresentá-los, representá-los, exemplificá-los, conectá-los e torná-los significativos, com base na realidade do lugar e do tempo nos quais as aprendizagens estão situadas; decidir sobre formas de organização interdisciplinar dos componentes curriculares e fortalecer a competência pedagógica das equipes escolares para adotar estratégias mais dinâmicas, interativas e colaborativas em relação à gestão do ensino e da aprendizagem; selecionar e aplicar metodologias e estratégias didático-pedagógicas diversificadas, recorrendo a ritmos diferenciados e a conteúdos complementares, se necessário, para trabalhar com as necessidades de diferentes grupos de alunos, suas famílias e cultura de origem, suas comunidades, seus grupos de socialização etc.; conceber e pôr em prática situações e procedimentos para motivar e engajar os alunos nas aprendizagens; construir e aplicar procedimentos de avaliação formativa de processo ou de resultado que levem em conta os contextos e as condições de aprendizagem, tomando tais registros como referência para melhorar o desempenho da escola, dos professores e dos alunos; selecionar, produzir, aplicar e avaliar recursos didáticos e tecnológicos para apoiar o processo de ensinar e aprender;

criar e disponibilizar materiais de orientação para os professores, bem como manter processos permanentes de formação docente que possibilitem contínuo aperfeiçoamento dos processos de ensino e aprendizagem; manter processos contínuos de aprendizagem sobre gestão pedagógica e curricular para os demais educadores, no âmbito das escolas e sistemas de ensino (BRASIL, 2018, p. 16-17).

Por conseguinte, no que se refere à gestão escolar e a nova BNCC, Paro (2010) revela que a preocupação com o bem-estar dos alunos vincula ações que necessariamente estreitam o administrativo, e a função do gestor escolar é, sobretudo, a de um educador e, como tal, deve ter como horizonte uma direção escolar que contemple a singularidade do processo pedagógico e sua dimensão democrática como práxis social e política. A gestão da sala de aula, nesse contexto, articula-se na singularidade da ação pedagógica do professor e no desenrolar cotidiano de seu planejamento, na execução das habilidades e competências indicadas na BNCC.

Por fim, a partir dessa concepção, revisitar o currículo, os livros didáticos, a formação docente, a rotina escolar, os projetos educacionais, entre outros, olhando as 10 competências gerais da BNCC (conhecimento; pensamento científico, crítico e criativo; repertório cultural; comunicação; cultura digital; trabalho e projeto de vida; argumentação; autoconhecimento e autocuidado; empatia e cooperação; responsabilidade e cidadania), indica que a comunidade escolar deve realizar escolhas orientadas e assertivas, na constituição da proposta pedagógica da escola, e redimensionar a gestão com foco, especialmente, no protagonismo estudantil e nas competências estabelecidas para cada etapa da Educação Básica.

Gestão da sala de aula e BNCC

A despeito da temática gestão da sala de aula, este estudo apoia-se na compreensão de conceituá-la como sendo um conjunto das ações desenvolvidas pelo professor para criar um ambiente favorável ao ensino e aprendizagem, na percepção da gestão intencional da prática pedagógica, em que os docentes desenvolvem estratégias de organização, de relações com os alunos, para mobilizá-los no alcance de um bom desempenho. Essa gestão da sala de aula relaciona-se ao que Libâneo (1994) afirma sobre a importância da autoridade do professor, considerando seus aspectos profissional, ético, moral e técnico, bem como as exigências de trabalho escolar. Imbuído de autonomia e apoiado pela gestão da escola, faz-se necessário ao educador enxergar a gestão de sua sala de aula e o ato de ensinar por prismas diversos, aprendendo e estruturando o espaço de sala de aula a partir das concepções de um estudante protagonista, crítico, autônomo que a BNCC traz em seu escopo.

De outro modo, Slavin (2004) destaca que uma instrução eficaz não se limita a um bom ensino, e a dinâmica mais importante na educação é a interação entre professor e aluno. As estratégias de gestão, tanto do ambiente de sala de aula como do relacionamento com os alunos, são determinantes para mobilizá-los no alcance das aprendizagens. O educador, assim, permite ampliar sua percepção de tempos, rotinas, espaços, a fim de apresentar-se como mediador da aprendizagem.

A propósito, a gestão da sala de aula também acarreta uma reflexão acerca da formação inicial e continuada que contemple a BNCC, visto que novas definições de recursos didáticos pressupõem novas metodologias e estratégias. Dessa forma, a gestão da sala de aula, à guisa da BNCC, reforça o fato de que dominar apenas conteúdos isolados não é o suficiente para o currículo em questão. Assim, mostra-se urgente dar centralidade à postura de educadores aptos a criar um ambiente educativo, rico em estratégias socioafetivas, metodologias ativas, integração entre teoria e prática, cuidando para que as características culturais, socioambientais e econômicas da localidade estejam contempladas em uma abordagem de desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao mundo contemporâneo, o que é retratado pela BNCC.

Além disso, deve-se garantir que os princípios e propósitos do projeto educativo da escola estejam explícitos ao que a BNCC define e sejam refletidos a partir de um debate democrático entre educadores e, se possível, entre escola e a sociedade, em especial com os pais. O currículo faz sentido ao contexto regional e local. Uma gestão da sala de aula com foco na BNCC pode apresentar-se bem-sucedida e eficaz quando busca dar confluência destas três dimensões: a organização do ambiente, as aprendizagens e as relações interpessoais estabelecidas (SANTOS, 2001).

Diante de mudanças profundas, de fato, os educadores não podem estar alheios, mas inseridos nas transformações. Nesse contexto, ainda que cercados ou não de tecnologias, games, revoluções informatizadas, somente os docentes podem escolher como ensinar, como relacionar-se com seus alunos e como dar sentido à sala de aula. E, nessa lógica, Shulman (1986) separa três categorias de conhecimentos que estão presentes no desenvolvimento cognitivo do professor e na sua atuação: *subject knowledge matter* (conhecimento do conteúdo da matéria ensinada), *pedagogical knowledge matter* (conhecimento pedagógico da matéria) e *curricular knowledge* (conhecimento curricular). Esses conhecimentos se complementam para integrar a gestão de sala de aula.

Mas como a gestão da sala de aula pode se apresentar no contexto da BNCC? Em educação não existem receitas mágicas. A ação docente no espaço de sala de aula está associada aos contextos da prática e da organização do trabalho escolar em linhas gerais por documentos norteadores, da produção, da transformação, da mobilização de saberes, da relação com os estudantes, mas, sobretudo, da efetiva prática docente. Para o educador, gerir a sala de aula passa

por interligar todos esses contextos. Isso requer fazer escolhas relacionadas ao currículo proposto, tendo como base as condições da escola e da gestão escolar, ao perfil do estudante, às rotinas e práticas de seus pares, mas sem perder de vista a importância das aprendizagens dos discentes.

Nesse conjunto de questões, ao considerar o estudante como elemento central do processo de ensino e aprendizagem, e pensar na BNCC como indicadora do desenvolvimento e da aprendizagem de todas as crianças, jovens e adultos, e como fonte de sentido da ação educativa, a gestão da sala de aula pode contribuir ao versar, em seus eixos de pesquisas, sobre a expectativa do professor em relação à aprendizagem do aluno e a mobilização de estratégias para alcançar esse objetivo (SAMMONS, 1999).

Ao alinhar esse aspecto à BNCC, espera-se que a ação educativa seja direcionada à gestão de uma sala de aula comprometida com as aprendizagens. Para Marzano (2008), variadas pesquisas apontam que o sucesso dos alunos está vinculado à boa gestão do docente. O autor orienta ser necessário que o educador tenha estratégias concretas de gestão da sala de aula, por ser ele quem faz a organização do espaço e do tempo em sala, quem define, na prática, o conteúdo, as competências e habilidades (mesmo que dependa de diretrizes ou parâmetros governamentais), quem indica os materiais, os recursos, as metodologias efetivadas em cada aula. As escolhas dos docentes têm forte impacto nos resultados de aprendizagem e, sobretudo, na implementação de qualquer currículo.

A gestão da sala de aula, na perspectiva da BNCC, apresenta-se nesta pesquisa interligada e vinculada aos procedimentos e rotinas eficientes para o ensino. A garantia da aprendizagem faz uma chamada aos docentes, no sentido de ampliarem seus planos de aula para habilidades e competências que ultrapassem o ensino cognitivo, de conteúdos descontextualizados e isolados, vincularem suas aulas às questões socioemocionais, procurarem intensificar o protagonismo dos alunos, levando-os a:

Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva (BRASIL, 2018, p. 9).

A propósito, cabe destacar que mudanças são movimentos processuais; dessa forma, a BNCC requer da gestão escolar, da gestão de sala de aula, da escola e de toda a comunidade um trabalho coletivo, colaborativo, com vistas à construção ou reconstrução de possibilidades que busquem convergir para o enfrentamento dos desafios do ensino e da aprendizagem, e de ações que entreguem à sociedade uma educação que inclua todos os estudantes sem nenhuma exceção.

Método

A investigação apresentada tem como base uma pesquisa bibliográfica, com a exclusão de artigos duplicados, incompletos ou fora de contexto, tomando como recorte textos relacionados à Educação Básica em uma temporalidade de 2015 a 2020. A seleção de artigos partiu da vinculação deles ao tema da pesquisa: gestão escolar, gestão de sala de aula e BNCC. Os artigos foram selecionados com filtros de tema e recorte temporal da pesquisa, conforme o Quadro.

Quadro – SciELO Brasil: artigos.

CrITÉRIOS de seleÇão do periódico – Descritores nos títulos	Artigos ou periódicos	Selecionados
Contendo artigos com BNCC e Base Nacional Comum Curricular	18	2
Contendo artigos com BNCC e gestão escolar	1	0
Contendo artigos com BNCC e gestão da sala de aula	2	1
Total	21	3

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda em relao busca, ela foi realizada utilizando o site SciELO Brasil, por ser uma das bases do programa SciELO/FAPESP, apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Cientfico e Tecnolgico (CNPq) e pela Associao Brasileira de Editores Cientficos (ABEC), e ainda por ser possuidor de comit consultivo, infraestrutura e capacidade de comunicao e avaliao dos seus resultados veiculados por peridicos de qualidade crescente no Brasil, publicados em acesso aberto. Os descritores de busca foram: BNCC e Base Nacional Comum Curricular; gesto escolar e BNCC; gesto da sala de aula e BNCC. Foram selecionados apenas trabalhos com livre acesso.

Os artigos-chave foram, primeiramente, separados a partir de seus resumos e, posteriormente, lidos. A seleo tomou como base os objetivos da pesquisa, e, feitas a seleo e a catalogao dos artigos, ainda se buscou extrair todos os artigos que no possuam aderncia com a pesquisa, para, por fim, na ltima filtrao, por meio da leitura dos resumos e das palavras chave dos artigos, separar os textos para leitura completa, como ensina Treinta *et al.* (2011). A partir da leitura completa, a intencionalidade da busca guiou-se em responder como, a partir da BNCC, a gesto escolar e a gesto da sala de aula devem se organizar e promover novas possibilidades para a implementao da BNCC, considerando seus contextos e a adoo de competncias e habilidades. O estudo investigou e selecionou trs artigos que versavam sobre a questo do problema e, a partir deles, categorizou os achados em dois grupos: a gesto escolar e a BNCC; e a sala de aula e a BNCC.

Dos achados

Dos descritores utilizados na pesquisa, a base de dados revelou, para BNCC, gestão escolar e gestão de sala de aula, 21 trabalhos, dos quais 3 foram selecionados por estarem alinhados à Educação Básica e trazerem considerações acerca das atividades pedagógicas e da gestão escolar. De modo geral, esses artigos possuem os contextos históricos da construção da BNCC e discutem sobre as condições materiais das escolas públicas e do exercício da docência, avaliam e apontam a manutenção de um quadro de desigualdade na educação brasileira com possíveis implicações nos processos de ensino e aprendizagem, mesmo com o advento da BNCC, sem, entretanto, conterem indicações de propostas concretas.

Pertuzatti e Dickmann (2019), em seus achados, discorrem sobre um descompasso entre os documentos que normatizam a educação brasileira quando o assunto é alfabetização, letramento e BNCC. As autoras fazem um alerta sobre os desafios da BNCC nos anos iniciais da Educação Básica e a necessidade de que professores e toda a escola reorganizem o currículo.

Azevedo e Damasceno (2017) trazem resultados preliminares de um estudo que aponta que, nos textos propostos para a BNCC, são encontradas imprecisões e lacunas que, ao se pensar na organização da sala de aula, na formação de professores e na produção de material didático, dificultariam sua implementação. As autoras questionam a questão da interdisciplinaridade (por ser uma questão que sustenta as concepções propostas pela BNCC, por que não se encontra uma definição explícita que possa orientar as práticas escolares?).

Melo e Marochi (2019) apontam em seu artigo que, para organização da ação pedagógica, existe uma falta de orientação específica em pontos essenciais do processo de ensino e aprendizagem sobre a interdisciplinaridade e o conceito de competência, e essas lacunas tendem a provocar inseguranças aos professores. Afirmam que reformas educativas neoliberais possuem o papel de produzir conformismo, por meio da formação unilateral para o trabalho e para uma cidadania, adequada às características deste tempo: precariedade do trabalho, aumento do desemprego, competitividade e repressão. Os autores do artigo são desfavoráveis à adoção das concepções de competências da BNCC, indicadas no planejamento pedagógico, e consideram que elas podem esvaziar toda a organização da sala de aula, as qualificações profissionais e os processos de avaliação.

Ademais, relacionada ao tema da sala de aula, a investigação realizada nos artigos mostra críticas ao advento da BNCC, ao apontar uma possível precariedade do trabalho docente, competitividade e precária formação. Entretanto, os textos não fazem referências a como resolver essas demandas e não tratam dos aspectos relacionados ao perfil de estudante protagonista mencionado no documento da BNCC.

Por outro lado, destaca-se que os processos de gestão não estão isolados das competências da BNCC, e isso pressupõe um trabalho compartilhado, não isolado, a ser desenvolvido na sala de aula e nos projetos de toda escola. Nesse cenário, a gestão escolar aparece como parte importante ao orientar o desenvolvimento de cada turma em relação aos componentes e competências do currículo e, consequentemente, à escola e à sala de aula.

As possibilidades de implementação da BNCC, a partir da gestão da sala de aula e da gestão escolar, indicam que a escola pode ampliar os estudos sobre BNCC e o currículo, discutir sobre propostas de ações e projetos pedagógicos e fortalecer as ações de formação continuada com foco nas aprendizagens dos estudantes.

Considerações finais

A educação brasileira, a partir de suas bases legais, já apontava a organização de uma base nacional. Esse movimento, ainda embrionário, pode ser essencial à construção de novas possibilidades e oportunidades para uma reforma da educação. Essa investigação bibliográfica qualitativa buscou, a partir da leitura de artigos, refletir como a gestão escolar e a gestão da sala de aula podem, de alguma forma, contribuir para os processos de implementação da BNCC.

No tocante à sala de aula e sua gestão, os artigos pouco dizem efetivamente como esse processo acontecerá. Apesar de indicar pistas de como a atuação do professor e a sua ação pedagógica serão consolidadas, existe uma falta de orientação, segundo os achados, em pontos essenciais do processo de ensino e aprendizagem relacionados a aspectos conceituais do documento. Essas lacunas tendem a provocar inseguranças nos professores, especialmente nos que trabalham nos anos iniciais. Estudos acerca da ação pedagógica, da escolha de materiais didáticos e da formação docente poderão ser fundamentais para dar clareza a essas questões.

A gestão escolar ainda não aparece como foco nas pesquisas da temática, e nenhum artigo na base de pesquisa foi selecionado. Apesar de a gestão escolar ser responsável por assegurar a formação dos docentes, a busca pelo protagonismo do estudante, a gestão da mobilização de recursos, as aprendizagens, o planejamento, a organização monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais e das políticas públicas, a gestão ainda merece mais destaque na lógica da BNCC.

Configura-se necessária uma mudança epistemológica de espaços, de tempos e abertura para aprender. Ao longo de toda a trajetória de implementação do documento, a gestão escolar deve apoiar esse movimento, acompanhando cada sala de aula e cada ação pedagógica. Convém reforçar que um documento de amplitude nacional ganha forma e se materializa nos contextos de cada região, de

cada escola. E essas realidades diversas, com o documento posto, precisam atender a processos de inserção da gestão escolar. E a sala de aula, na qual ocorrem a formação docente, os projetos pedagógicos e toda a organização curricular, orienta-se a partir do protagonismo dos estudantes. Trata-se de uma mudança desafiadora para o Brasil, onde a educação ainda é organizada em grades rígidas, predefinidas há décadas.

A BNCC, por esse ângulo, insere a escola em um processo de fazer novas escolhas, as quais, para Tardif (2002), dependem das experiências dos professores, dos gestores, de seus conhecimentos, do compromisso com o que fazem e de suas representações a respeito dos estudantes.

Por fim, ainda em fase de implementação, a BNCC e suas implicações acerca da gestão escolar e da sala de aula ainda necessitam de aprofundamentos por meio de estudos e de pesquisas para que possam responder com mais robustez de que forma, quais ações e como a gestão escolar e a gestão da sala de aula podem contribuir para implementar ações pedagógicas em consonância com a BNCC, a fim de assegurar a aprendizagem dos estudantes.

Assim, dar vida à nova BNCC passa por entender que os educadores, a escola e o seu currículo podem se apresentar em uma nova postura que leve em consideração a historicidade de cada sujeito e o desvincule de modelos desumanizados, reprodutores de exclusão, aliados a mudanças que agreguem valor social à educação, e que, segundo Ribeiro (2018), seja uma postura de coragem e de escolha feita por quem pensa na educação, por quem faz a educação e, sobretudo, por quem vive e acredita em novos horizontes para o ensino.

Submissão: 29/01/2020

Revisado: 03/03/2020

Aprovado: 15/04/2020

Notas

1 Professora na Secretaria de Educação do Distrito Federal. Mestre em Educação. Doutoranda pela Universidade Católica de Brasília. Diretora na Diretoria de Ensino Fundamental na Subsecretaria de Educação Básica do Distrito Federal. Pós-graduada em Educação no Sistema Penitenciário e Especialista em Gestão Escolar. E-mail: marli.com@gmail.com

Referências

AZEVEDO, Isabel Cristina; DAMACENO, Taysa Mercia. Desafios do BNCC em torno do ensino de língua portuguesa na educação básica. **Revista de Estudos de Cultura**, n. 7, p. 83-92, jun. 2017. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/revec/article/view/6557>. Acesso em: 27 dez. 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 jan. 2020.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 9 jan. 2020.

BRASIL. Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 abr. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm. Acesso em: 9 jan. 2020.

BRASIL. Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017. Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular, a ser respeitada obrigatoriamente ao longo das etapas e respectivas modalidades no âmbito da Educação Básica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 dez. 2017. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/historico/RESOLUCAOCNE_CP222DEDEZEMBRODE2017.pdf. Acesso em: 9 jan. 2020.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em: 9 jan. 2020.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Brasília: MEC/UNESCO, 2000.

HALLINGER, Philip; HECK, Ronald. The principal's role in school effectiveness: an assessment of methodological progress, 1980-1995. In: LEITHWOOD, Kenneth *et al.* (ed.). **International handbook of educational leadership and administration**. Dordrecht: Kluwer, 1996. p. 723-783.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. Buscando a qualidade social do ensino. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. p. 53-60.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33. 2000.

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

MARZANO, Robert; PICKERING, Debra; POLLOCK, Jane. **O ensino que funciona: estratégias baseadas em evidências para melhorar o desempenho dos alunos**. São Paulo: Artmed, 2008.

MELO, Alessandro de; MAROCHI, Ana Claudia. Cosmopolitismo e performatividade: categorias para uma análise das competências na base nacional comum curricular. **Educ. rev.**, Belo Horizonte, v. 35, e203727, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982019000100431&script=sci_arttext. Acesso: 10 jan. 2020.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2010.

PERTUZATTI, Ieda; DICKMANN, Ivo. Alfabetização e letramento nas políticas públicas: convergências e divergências com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 105, p. 777-795, out./dez. 2019.

RIBEIRO, Marli Dias. Pedagogia histórico-crítica e transformação social: estudo de caso no Distrito Federal. *In*: CUNHA, Célio da; MACHADO, Magali de Fátima; NEVES JÚNIOR, Idalberto José das (org.). **Pensamento pedagógico: textos e contextos I**. Brasília: Cátedra UNESCO de Juventude, Educação e Sociedade; Universidade Católica de Brasília, 2018. p. 163-184.

SAMMONS, Pamela. **School effectiveness**. London: Taylor & Francis, 1999.

SANTOS, Branca. Gestão da sala de aula para prevenção da indisciplina: que competências? Que formação. *In*: SEMINÁRIO MODELOS E PRÁTICAS DE FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES, 1., 2001, Lisboa. **Reflexão...** Lisboa: Universidade de Lisboa, 2001.

SHULMAN, L. S. Those who understand: knowledge growth in teaching. **Educational**, v. 15, n. 2, p. 4-14, 1986.

SLAVIN, Robert. Education Research Can and Must Address “What Works” Questions. **Educational Research**, v. 33, n. 1, p. 27-28, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0013189X033001027>. Acesso em: 2 mar. 2020.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TREINTA, Fernanda et al. Utilização de métodos multicritério para a seleção e priorização de artigos científicos. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 2011, Bauru. **Anais...** Bauru, 2011.