

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS ERECHIM  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**MURILO BONAVIGO BOLLER**

**O GESTOR ESCOLAR E A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR**

**ERECHIM**

**2021**

**MURILO BONA VIGO BOLLER**

**O GESTOR ESCOLAR E A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Simone Höpner Pierozan

**ERECHIM**

**2021**

## Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Boller, Murilo Bonavigo  
O GESTOR ESCOLAR E A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR /  
Murilo Bonavigo Boller. -- 2021.  
52 f.:il.

Orientadora: Doutora em Educação Sandra Simone Höpner  
Pieroza

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Licenciatura em Pedagogia, Erechim, RS, 2021.

1. Gestão escolar. 2. BNCC. 3. Revistas Pedagógicas.  
4. Formação de gestores. 5. Nova Escola. I. Pieroza,  
Sandra Simone Höpner, orient. II. Universidade Federal  
da Fronteira Sul. III. Título.

**MURILO BONA VIGO BOLLER**

**O GESTOR ESCOLAR E A BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim como requisito para obtenção do título de licenciado em Pedagogia.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 18/05/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Simone Höpner Pierozan – UFFS  
Orientadora

---

Prof. Dr. Darciel Pasinato – UNISINOS  
Avaliador

---

Prof. Dr. Jerônimo Sartori – UFFS  
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais, e ao meu  
irmão que sempre me ajudaram ao longo desta  
caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família pelo incentivo que sempre me deram a iniciar e ao concluir a graduação. Aos meus amigos e colegas da Universidade Federal da Fronteira Sul. Aos professores que me inspiraram ao longo desta jornada. Agradeço a minha orientadora, a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Simone Höpner Pierozan pela orientação ao longo desta caminhada e a banca por ter aceitado e ter participado deste momento tão importante da minha trajetória acadêmica.

Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, na prática e na reflexão sobre a prática. (FREIRE, 1991, p.58)

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise do fascículo *BNCC na prática - Guia para a implementação na Gestão Educacional* publicado pela Associação Nova Escola e Fundação Lemann, tendo em vista as implicações aos gestores escolares para atender as demandas de implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Para tanto, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, inicialmente recuperamos na literatura específica aspectos da gestão escolar, bem como da Base Nacional Comum Curricular para compreender como o discurso das organizações se apresenta e impacta no papel do gestor. Busca-se ainda, identificar como a gestão escolar e o papel do gestor são compreendidos pela BNCC e relacionar os achados no referido *Guia*. Para tanto, além da leitura de materiais do Ministério da Educação (MEC) e documentos legais, considera-se a análise do *Guia*, averiguando neste documento as atribuições dos gestores das escolas da educação básica. Considera-se que o fascículo publicado é uma ferramenta para difundir ideias e práticas em educação, e nesse sentido, os resultados obtidos nos permitem a compreensão de que o *Guia* trata a implementação da BNCC como uma forma de qualificar a educação contudo sem enfatizar o caráter democrático previsto na legislação, o que possivelmente seja devido ao fato da publicação e distribuição do fascículo ser financiada por organismos não governamentais.

Palavras-chave: Gestão escolar. BNCC. Revistas Pedagógicas. Nova Escola. Formação de gestores

## ABSTRACT

The present work presents an analysis of the *BNCC in practice – Guide for implementation in Educational Management* published by Associação Nova Escola and Fundação Lemann, given the implications for school managers to meet the demands for the implementation of the National Curricular Common Base (BNCC). To this end, through bibliographic and documentary research we initially recovered specific aspects of school management in the specific literature, as well as the BNCC to understand how the organizations' discourse presents itself and impacts the role of the manager. It also seeks to identify how school management and the role of the manager are understood by the BNCC and relate the findings in that Guide. To this end, in addition to reading materials from the Ministry of Education (MEC) and legal documents, the Guide's analysis is considered, ascertaining in this document the attributions of the managers of basic education schools. It is considered that the published issue is a tool to spread ideas and practices in education, and in this sense, the results obtained allow us to understand that the Guide treats the implementation of the BNCC as a way of qualifying education, however without emphasizing the character democratic provision foreseen in the legislation, which is possibly because the publication and distribution of the issue are financed by non-governmental organizations.

**Keywords:** School management. BNCC. Pedagogical Magazines. Nova Escola. Manager Training.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Capa da Revista Nova Escola .....	19
Figura 2 – Capa da Revista Gestão Escolar.....	20
Quadro 1 – Alguns títulos de matérias publicadas relacionadas a BNCC.....	21
Quadro 2 – Alguns títulos de matérias focadas no trabalho do gestor .....	22
Quadro 3 – Concepções de organização e gestão da escola, segundo Libâneo (2001):.....	27
Figura 3 – Capa do <i>Guia</i> para implementação na Gestão Educacional.....	36
Quadro 4 – Síntese das informações editoriais do <i>Guia</i> .....	37
Figura 4 – Índice do <i>Guia</i> .....	38
Figura 5 – Cronograma da BNCC – 1 trimestre 2019.....	41
Figura 6 – Exemplo de atividade da proposta formativa.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
DCNEB	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica
FENEN	Federação dos Estabelecimentos Particulares de Ensino
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PNBE	Programa Nacional Biblioteca na Escola
PNE	Plano Nacional de Educação
RNE	Revista Nova Escola
UNCME	União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação
UNDIME	União dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 PERCURSO TEÓRICO E METODOLÓGICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2 A DIVULGAÇÃO DE IDEIAS NAS REVISTAS PEDAGÓGICAS .....</b>	<b>18</b>
<b>3 ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 O GESTOR .....</b>	<b>28</b>
<b>4 BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR.....</b>	<b>32</b>
<b>5 O GUIA, A BNCC E A GESTÃO DA ESCOLA: ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

A educação brasileira é tema de diversas discussões e repercussões no cenário nacional no que se refere a estruturação e qualidade do ensino, preocupando e colocando em alerta todos os que estão inseridos e se interessam pela educação no país.

No decorrer do tempo, houve a aprovação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), sancionada em 2018, que dispõe sobre um conjunto de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica, e, ao mesmo tempo enfatiza os direitos de aprendizagem e desenvolvimento, em conformidade com o que preceitua o Plano Nacional de Educação (PNE), provocou diversos debates acerca da centralidade e direcionamento adotado pelo Ministério da Educação (MEC).

A BNCC integra a política nacional de Educação Básica e busca o alinhamento de ações nas esferas administrativas e incidirá além da formulação dos currículos dos sistemas e das redes na formação de professores, na avaliação, na elaboração de conteúdos educacionais e nos critérios de atendimento assumidos pelo sistema educacional.

Juntamente com a publicação da BNCC ficou explícito que este documento fundamenta-se na definição de aprendizagens essenciais que devem assegurar aos estudantes as competências gerais, que consubstanciam, no âmbito pedagógico, os direitos de aprendizagem e desenvolvimento. Esse ponto, da defesa do conceito de competências, é um dos mais criticados, pois apresenta um entendimento distinto das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (DCNEB), sobre currículo e sobre o modo de entender e fazer a educação.

Além do documento em si e da explicitação dos mecanismos de implementação e alteração provocada em nível educacional nacional e locais, como documentos e publicações emitidos pelo MEC e secretarias estaduais e municipais, bem como nos estabelecimentos privados, existem ainda os recursos utilizados pelas mídias para que ocorra a mobilização social, especialmente preparando o “aceite” da BNCC. As revistas pedagógicas, publicadas inicialmente impressas e mais recentemente digitais, podem ser destacadas como ferramenta de divulgação de ideias ligadas à educação, para um público direcionado, como professores, diretores e demais profissionais da educação.

Na linha assumida por uma revista pedagógica bastante conhecida que é a Nova Escola e seu braço a Gestão Escolar, hoje representada pela Associação Nova Escola e financiada pela Fundação Lemann, foram construídos diversos materiais de apoio ao professor e pessoas

ligadas a área da educação, buscando promover a compreensão acerca dos sentidos que os patrocinadores dão para as políticas públicas.

Um destes, especificamente elaborado para os gestores das escolas de educação básica, denominada de *Guia para a implementação na Gestão Educacional*, integrante da série de materiais *BNCC na prática* - possui a finalidade de apresentar orientações práticas de trabalho na (re)elaboração da proposta curricular da rede de ensino ou escola de modo a construir um currículo alinhado à Base.

Com uma linguagem simples, de fácil compreensão, e com a perspectiva de conteúdo atualizado, com acesso digital, este material, bem como as revistas se tornam materiais de fácil leitura tanto para graduandos quanto para professores da Educação Básica, ainda que estes saibam que o conteúdo portado nestas revistas não se configuram em publicações científicas.

Diante deste panorama, interessou-nos saber “Como o discurso da revista Nova Escola se apresenta e impacta no papel do gestor para atender as demandas da BNCC?”

Assim, na lógica desta questão norteadora, a pesquisa teve como objetivo geral *compreender como o discurso da Revista Nova Escola se apresenta e impacta no papel do gestor para atender as demandas da Base Nacional Comum Curricular*. De modo complementar foram traçados os seguintes objetivos específicos: analisar como a revista Nova Escola caracteriza o gestor e o papel da gestão escolar e relacionar os achados sobre gestão na Revista Nova Escola e BNCC.

O trabalho caracteriza-se como documental, na análise de revistas e o *Guia* produzidos pela Associação Nova Escola, e bibliográfica, apoiando-se em autores referências para as análises, com destaque para Ferreira (2000 e 2001) e Libâneo (2001) nos aspectos da gestão escolar, e de Silva (2009) tratando-se de revistas pedagógicas.

Para a realização do trabalho, foi analisado o exemplar digital do *Guia*, publicado em 2018, articulado a leitura do documento final da BNCC disponibilizado pelo MEC buscando a identificação de como a gestão escolar é apresentada, partindo-se do pressuposto de que a revista é, inclusive, utilizada para divulgação de propostas aprovadas pelos organismos governamentais e do terceiro setor.

Além da *Introdução e das Considerações Finais* o trabalho está dividido em cinco capítulos: *Percurso teórico e metodológico*; *A divulgação de ideias nas revistas pedagógicas*; *Acerca da gestão escolar*; *Base Nacional Comum Curricular* e *O Guia, a BNCC e a gestão da escola: análise de dados*. No primeiro capítulo serão abordados os caminhos metodológicos percorridos para o desenvolvimento do presente trabalho. O capítulo dois busca evidenciar a influência das revistas pedagógicas no Brasil, apresentando a revista Nova Escola, e seus

derivados. No capítulo três será apresentado uma revisão teórica das concepções e conceitos de gestão escolar, bem como um olhar sobre a função do gestor escolar. O quarto capítulo recupera na literatura acadêmica a discussão sobre a implementação da BNCC. E finalmente, o capítulo cinco será dedicado a explorar o *Guia*, fonte de nossa pesquisa e a discussão de aspectos possíveis para este momento.

## 1 PERCURSO TEÓRICO E METODOLÓGICO

A realização de uma pesquisa, conta com um importante passo que é o seu planejamento, momento em que organizamos passos, prevemos caminhos e buscamos leituras que nos permitam olhar para um objeto de modo a entendê-lo segundo uma interpretação possível naquele momento e condições.

Nesse cenário, buscamos pesquisar a gestão escolar e a implementação da BNCC, tendo como fonte de pesquisa inicial a Revista Nova Escola (RNE). Assim, em uma pesquisa documental e bibliográfica, procura-se entender como o papel do gestor escolar será demandado a partir na normativa BNCC. Para isso, buscou-se em primeiro momento as revistas pedagógicas, mas devido a pandemia optou-se por estudar O *Guia* de Implementação da BNCC.

O motivo que levou a escolha da revista, como material de análise, se deu pela referência de que este periódico comercial tem sido muito presente nas escolas da educação básica. Levou-se em consideração que a mesma foi disponibilizada até muito recentemente de modo gratuito para todas as escolas do país pelo Programa Nacional Biblioteca na Escola (PNBE), criado em 1997 pelo Ministério da Educação (MEC), com o objetivo principal de promover o acesso à cultura e o incentivo à leitura aos alunos e professores, a partir da disponibilização de materiais diversos, dentre eles periódicos. A revista possui um histórico de 35 anos de existência, seu primeiro exemplar circulou em março de 1986, o que pode ser considerada grande longevidade editorial e a faz uma das revistas pedagógicas mais conhecidas no Brasil. Além dos argumentos já apresentados, a disponibilização de edições impressas e digitais para um amplo número de leitores, foi uma influência significativa para material empírico na realização da pesquisa.

A intenção inicial era investigar os exemplares da revista publicados nos últimos 3 anos, 2018 quando a BNCC esteve em trâmites de aprovação, e também nos anos de 2019 e 2020 em razão de que são os períodos de implementação da Base nas escolas, momento em que a política poderia ser vista de modo mais aplicado.

Contudo alguns fatores foram definidores para a mudança da fonte de pesquisa e cabem ser aqui registrados. O primeiro foi a dificuldade de empréstimo de materiais impressos durante a pandemia do Covid-19. Contava-se com o acesso as bibliotecas das escolas que estiveram fechadas durante o período que a consulta aos exemplares deveria ser feita. O segundo refere-se que o outro modo de acesso seria a consulta de exemplares impressos ou digitais, contudo os mesmos sendo comercializados, despenderiam recursos financeiros que não estavam disponíveis para esse momento. Alguns exemplares poderiam ser acessados na internet, porém

a sequência que se queria fazer seria prejudicada. A terceira, e definitiva, foi a identificação do *Guia* de Implementação da BNCC, tanto por representar a lógica da própria revista e seus patrocinadores, como por ser disponibilizado gratuitamente.

Assim, com a adequação do material de consulta, adequamos metodologicamente o projeto para analisar o *Guia*, uma publicação da Associação Nova Escola em parceria com a Fundação Lemann que aborda a implementação da Base Nacional Comum Curricular, focalizando o papel do diretor da escola básica nesse processo, o trabalho investigativo foi conduzido pela pesquisa qualitativa.

A abordagem de pesquisa adotada é a qualitativa, que segundo Minayo (2001, p. 22) “[...] aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.”

As pesquisas de cunho qualitativo caracterizam-se pelo seu caráter exploratório, onde o pesquisador e o objeto de estudo estão em contato direto. Nesse sentido, após reflexão optou-se pela realização de análise documental, do qual os objetos são a BNCC e o *Guia*.

Para Pimentel (2001, p. 191) “dependendo do objetivo da pesquisa, a análise de documentos pode se caracterizar como instrumento complementar ou ser o principal meio de concretização do estudo. A leitura e análise da BNCC e do *Guia* foram determinantes para conhecer o entendimento da nova normativa implementada na educação brasileira e a relação com a gestão escolar.

O estudo do *Guia* de modo comparativo com a BNCC, permite identificar qual é o papel que se espera que o gestor desempenhe para atender as demandas desse movimento de implementação da Base. Assim a relação com o entendimento de gestão escolar e de gestão democrática foram fundamentais para as análises do conteúdo coletado, feita como sugere Franco (2008), pela identificação da presença de certas palavras ou conceitos dentro de textos ou conjuntos de textos, que permitam refletir sobre quem escreveu e quem fará a leitura.

O principal enfoque dado à análise relaciona-se as opiniões, concepções e preocupações que o *Guia* expressa em relação ao tema em estudo. A partir das percepções organizou-se as discussões dos achados, que serão apresentados a seguir.

## 2 A DIVULGAÇÃO DE IDEIAS NAS REVISTAS PEDAGÓGICAS

Considerando a importância de ler e estudar revistas pedagógicas, este capítulo busca a importância de se utilizar estes materiais em uma pesquisa documental. Esse produto editorial é um meio de trazer para o leitor, as principais ideias sobre determinado tema, no caso da pesquisa realizada, com foco na educação.

A publicação editorial em revistas geralmente possui uma organização que atenda um público-alvo e para tanto se organizam em áreas de conhecimento específicas. As revistas que tratam de questões educativas, chamadas de revistas pedagógicas são publicações destinadas principalmente a professores, gestores e indivíduos envolvidos e preocupados com a área educacional.

Segundo Fernandes (2006), a primeira revista que se propunha a atender esse público, a Revista Pedagógica foi publicada entre 1890 e 1896, já naquela época vendida de forma avulsa e por assinatura e possuiu em linhas gerais algumas seções como:

Parte Oficial, onde eram apresentados decretos, atos oficiais, nomeações, licenças, jubilações, exonerações, regulamentos etc.; Pedagogia, onde eram publicadas “memórias de pedagogia”; Chronica do Exterior, dedicada ao que se passava fora do país (notícias sobre publicações, modelos de escolas, projetos de lei, estatísticas, programas, despesas com ensino, congressos, etc.); e, ainda, a Chronica do Interior, onde eram publicadas notícias relativas a acontecimentos ocorridos no próprio país. (FERNANDES, 2006, p. 5).

Um dos objetivos da publicação da revista pedagógica era de contribuir para o avanço da instrução, tornando-se referência para os leitores e professores da época, um propósito que se assemelha as revistas que circulam atualmente. Silva (2009) descreve que

[...] as revistas são instrumentos que servem para a articulação e divulgação de práticas educativas, e se organizam enquanto textos que problematizam e orientam como deve ser a educação nas escolas. Possuem duplo potencial, pois além dos textos informativos que permitem a atualização de conteúdos, podem oferecer estudos, concepções e práticas articuladas às políticas educacionais sugeridas pelas reformas políticas, que se desenvolvem junto às edições. (SILVA, 2009, p. 20).

Destaca-se ainda a compreensão de que ao se direcionar a um público específico que se preocupa pela temática abordada pela publicação, a revista desperta o interesse daqueles que buscam difundir ideias e propostas relacionadas. (SILVA, 2009). Assim, além de atender aos objetivos da própria editora, essas publicações geralmente acatam os objetivos daqueles que nela investem, e na relação com o leitor/professor os títulos e anúncios das publicações e

reportagens chamam atenção e mostram a forma como o professor deve agir com relação a sua turma ou mesmo em suas práticas pedagógicas, como verificado por Klein (2008) e Segatto (2014) ao analisarem a Revista Nova Escola.

Figura 1 – Capa da Revista Nova Escola



Fonte: Revista Nova Escola (fevereiro de 2018, capa).

O capa do exemplar apresentado ilustra a importância que essa revista dá para a BNCC, demonstrando as articulações que as matérias apresentarão, com foco na sala de aula, nas políticas públicas, na formação e na gestão escolar.

O conteúdo, os aspectos que serão explorados, podem ser explorados em pesquisa. Apoio-me em Pasinato (2019, p. 64) quando este afirma “o pesquisador de Revistas trabalha com o que se tornou notícia, o que por si só já abarca um espectro de questões, porque será preciso dar conta das motivações que levaram à decisão de dar publicidade a alguma coisa.

As notícias que buscamos, sobre a educação encontram-se na Revista Nova Escola e no seu derivado a revista Gestão Escolar. Também de cunho pedagógico destinada principalmente às equipes gestores das escolas. Trata-se da revista que se apresenta com a proposta de “fazer uma publicação comprometida com os gestores que estão empenhados em melhorar a Educação brasileira.” Inicialmente impressa em edição bimestral, atualmente compõe a revista Nova Escola mensalmente, com o nome Nova Escola Gestão. Na plataforma digital estão separadas

e agregam-se na chamada Associação Nova Escola, parte da Fundação Lemann que assumiu em 2015 a continuidade deste periódico dentro de uma proposta de contribuir com a educação de qualidade.

Figura 2 – Capa da Revista Gestão Escolar



Fonte: Revista Gestão Escolar (fevereiro de 2018, capa).

Na medida em que as revistas mencionadas têm grande circulação e tiragem expressiva, seja impressa, ou com sua disponibilização digital, consideramos que tratamos de um veículo de comunicação conhecido pela maioria dos professores da rede pública. Com vocabulário simplificado (aliás sempre afirmando que busca descomplicar os termos da educação), é reforçada de ilustrações fartas, imagens de professores e gestores felizes, alunos que gostam da escola, pais que se dedicam a voluntariamente agir em prol da instituição e ancorada em “um pressuposto básico é exaustivamente repetido: os problemas educacionais sempre podem ser resolvidos, bastando para isso que cada um ‘faça a sua parte’.” (BUENO, 2007, p. 303).

As páginas editoriais da revista, em sua maioria, são compostas pela capa que sempre destaca o tema central da edição; o sumário, geralmente dividido a partir de sessões; e a carta do editor, onde o diretor de redação expõe matérias diversas, que vão desde alterações no quadro de funcionários até assuntos concomitantes a temática central da publicação. Os títulos

do quadro a seguir são de matérias selecionadas aleatoriamente, dentre as edições disponíveis com acesso gratuito no site da revista, para ilustrar os convites que são feitos ao leitor.

Quadro 1 – Alguns títulos de matérias publicadas relacionadas a BNCC

(continua)

<b>Edição</b>	<b>Título e chamada de leitura</b>	<b>N<sup>a</sup> páginas</b>
NOVA ESCOLA Edição 309 (impressa) 12. Fev. 2018	<b>Da expectativa à realidade:</b> A Base Nacional foi aprovada. O desafio, agora, é garantir que ela atinja as escolas. Conheça os riscos, os desafios e as oportunidades da sua implementação.	7
NOVA ESCOLA Edição 309 (impressa) 12. Fev. 2018	<b>Entendendo os conceitos que organizam a Base Nacional</b>	4
NOVA ESCOLA (digital) 02. Out. 2018	<b>BNCC para a Educação Infantil: baixe em PDF o e-book gratuito</b> - Livro digital de NOVA ESCOLA faz parte da iniciativa de explicar aos educadores o que muda com a Base Nacional Comum Curricular.	2
NOVA ESCOLA (digital) 28. Nov. 2018	<b>Base é currículo? 18 perguntas e respostas sobre a BNCC do Ensino Fundamental</b> - Documento que estabelece o que todas as crianças e jovens, da Educação Infantil ao Ensino Fundamental 1 e 2, devem aprender será implementado até 2020.	5
NOVA ESCOLA (digital) 13. Dez. 2018	<b>NOVA ESCOLA lança versão impressa de Guia BNCC na Prática para Educação Infantil e Competências Gerais</b> - Vendas vão até dia 20 de dezembro. Cada livro, no tamanho 15x21cm, formato compacto para o dia a dia, traz conteúdo exclusivo produzido por NOVA ESCOLA, com especialistas que entendem da Base.	4
NOVA ESCOLA Edição 324 01. Ago. 2019	<b>Quais as mudanças que a BNCC propõe para a Educação Infantil e como colocá-las na prática?</b> A Base Nacional Comum Curricular colocou uma atenção inédita nos bebês e nas crianças bem pequenas.	10
NOVA ESCOLA 25. Mai. 2020	<b>Ensino Médio na BNCC: como desenvolver propostas em sala.</b> - Cursos gratuitos no Youtube detalham as mudanças para este ciclo e debatem casos reais.	2

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Considerando os títulos evidenciados, percebe-se que a revista busca atingir ao professor e ao gestor que encontram dificuldades em realizar seu trabalho, apontando aos mesmos soluções, receitas que poderão ser replicadas em sua instituição.

Pode-se perceber que de modo contínuo as matérias exploraram a temática da implementação da BNCC, traçando responsabilidades para os educadores e gestores.

Especificamente tratando de chamadas de matérias das edições da revista Nova Escola Gestão destacamos alguns títulos que, como anteriormente mencionado, convidam à leitura.

Quadro 2 – Alguns títulos de matérias focadas no trabalho do gestor

<b>Edição</b>	<b>Título e chamada de leitura</b>
GESTÃO ESCOLAR (impressa) Edição 65 01. Fev. 2018	A Base Nacional Chega A Escola. BNCC: os desafios para a implementação. O prazo acaba em 2020.
NE Gestão (digital) 13 de Set. 2018	<b>Como uma diretora abandonou o autoritarismo e abraçou a colaboração</b> - Lúcia Cristina Cortez melhorou os índices de sua escola e a interação entre alunos, pais e funcionários.
NE Gestão (digital) 08 de Out. 2018	<b>Gestão democrática da escola: Como inserir essa ideia entre os alunos</b> - Escolas de educação básica que trabalham com este conceito observam melhorias na disciplina e colaboração.
NE Gestão (digital) 10 de Set. 2019	<b>30 dias para organizar a escola (e mudar a sua vida)</b> A partir de 23 de setembro, NOVA ESCOLA GESTÃO disponibilizará mais de 30 documentos para download grátis. Inscreva-se para recebê-los!
NE Gestão (digital) 17 de Jan. 2020	<b>3 atitudes do gestor inovador</b> - Romper com o autoritarismo é uma das estratégias importantes para garantir que as escolas respondam às demandas dos estudantes e da sociedade em que vivemos.
NE Gestão (digital) 15 de Jun. 2020	<b>O papel da gestão escolar na Educação empreendedora</b> - Da formação de professores ao envolvimento da comunidade, passando pela mudança de cultura escolar: saiba como a dupla gestora pode atuar.
NE Gestão (digital) 01 de Jun. 2020	<b>Como solucionar problemas pedagógicos na Escola?</b>
	<b>GESTÃO ESCOLAR. A Base Nacional chega a escola.</b> Rio de Janeiro: Abril, ano VI, n. 65, fev. 2018. capa.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Os quadros apresentados anteriormente, foram elaborados visando uma melhor compreensão e visualização acerca dos propósitos das revistas, sendo assim, estes são autoexplicativos, não havendo necessidade de maior análise neste momento.

Impressa ou digital, encontra-se na revista ampla divulgação de publicidades diversas e disponibilização de materiais complementares, encartes especiais, brindes. O que podemos observar a partir das leituras é que os textos normalmente são de fácil compreensão e não possuem rigor científico, já que visam apresentar propostas geralmente já executadas em algum local específico que servirão de exemplo ou mesmo molde a outros educadores, sem promover um estudo investigativo sobre a eficiência dele.

As matérias da revista relacionam o trabalho do profissional gestor com um perfil de Gestor Escolar de acordo com alguns princípios que estão em relevância no momento atual (eficácia, rapidez de solução, tomada de decisões, parcerias) e correspondem à lógica dominante da linha editorial.

Destaca-se o empenho da Fundação Lemann em assumir a direção e o conteúdo da proposta educacional via BNCC. Através de revistas de sua propriedade como a Nova Escola e Nova Escola Gestão oferecem diversos materiais, projetos para as escolas e por área ou segmento de ensino, roteiros e planos de aulas estruturados e alinhados a proposta da Base. Também utiliza plataformas digitais para oferecer formação continuada a gestores e professores das escolas pública brasileiras.

Assim, nas plataformas digitais desse conglomerado que se identifica como Associação Nova Escola, encontra-se terreno fértil para colaborar com o MEC e outros organismos na consolidação da BNCC como referência para a formação de professores, bem como na adequação de livros e recursos didáticos e alinhamento das avaliações.

Conforme Caetano (2020, p. 41) “quando surgiu em 2002, o objetivo principal da Fundação Lemann era melhorar a gestão e avaliação da educação pública brasileira.” A entidade se autopromove como um espaço destinado a “concentrar-se na melhoria da metodologia de gestão na área da educação, e a introdução de uma cultura orientada para resultados.” (CAETANO, 2020, p. 41).

A lógica de boas práticas de negócios é apresentada como possibilidade de aplicação e direcionamento das ações na esfera pública educacional, apostando na melhoria de sistemas de gestão e avaliações, que nas palavras de Caetano (2020, p. 41) “estas políticas estão alinhadas com as mudanças cada vez mais globais focadas para currículos comuns e avaliações.”

Assim é que chegamos na criação, publicação e divulgação fomentada pela Fundação Lemann por meio da Revista Nova Escola e Nova Escola Gestão, na disseminação para as escolas e professores de planos de aulas já alinhados com a BNCC, sugestão de conteúdos educacionais que as escolas devem implementar e de modo especial no fascículo de apoio a implementação da BNCC destinado aos gestores das escolas de educação básica.

Vimos a importância das revistas pedagógicas, que chegam até as escolas trazendo informações, índices e dados estatísticos sobre a realidade da educação brasileira. O próximo capítulo se dedica a compreender, com auxílio de teóricos, a gestão escolar, espaço que se ocupa da articulação da escola para a consecução da BNCC, de acordo com os periódicos delimitados para a pesquisa.

### 3 ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo busca entender e compreender a gestão escolar nas escolas, considerando a sua trajetória legal, as características e os elementos que a constituem, de acordo com o suporte teórico de importantes estudiosos da organização da educação brasileira.

Um dos grandes desafios brasileiros foi regulamentar a educação de acordo com a Constituição Federal de 1988, o que ocorreu com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Nos textos legais algumas das reivindicações dos trabalhadores em educação foram incorporadas, como a gestão democrática, a autonomia e a participação. Em decorrência dessa tríade é que ao tratarmos de gestão da escola, ou gestão escolar, estamos pensando-a na condição de democrática.

Recentemente a gestão escolar foi reafirmada no Plano Nacional de Educação (2014-2024) como um princípio do ensino, caracterizada pela forma “democrática”, ou seja, a origem a ser considerada para um assunto, aqui no caso a educação, é compreendida pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo e participativo.

Estes documentos legais refletem a busca pela democracia no país, no contexto da educação brasileira, e nessa caminhada emerge um conceito novo, o de gestão da escola, superando o enfoque limitado de administração, de trabalhos carregados de burocracia e centralizados na figura de uma pessoa que definisse os rumos da instituição. A compreensão de gestão vem do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e que demandam ações articuladas e conjuntas na superação de situações difíceis e cotidianas nas escolas.

Na legislação a gestão democrática encontra-se vinculada a participação dos docentes e da comunidade escolar na construção da proposta político-pedagógica, a autonomia financeira e também na escolha dos gestores. Tentaremos brevemente discorrer sobre cada um desses aspectos, considerando autores de relevância para a pesquisa educacional.

Iniciamos tratando de participação, que, segundo Libâneo (2001)

[...] é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2001 p.102).

Segundo o autor, na participação encontra-se o exercício da democracia. Assim, apresenta o entendimento que a garantia de participação é o que configura a gestão democrática.

Desse modo se faz necessário o diálogo, pois com ele que se alcança a comunicação ativa e participativa de um grupo. Sobre isso o estudioso manifesta que:

[...] a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso. (LIBÂNEO, 2001, p.131-132).

Como o diálogo, o envolvimento de todos os implicados no processo educacional é fundamental para que a gestão escolar aconteça de maneira democrática. Dessa forma, conforme Ferreira (2001, p.4), por meio da gestão democrática

[...] é possível partilhar decisões, avaliar situações de diferentes pontos de vista, promover e instigar o interesse de todos os envolvidos com a escola (direta ou indiretamente) para que se encontre, perceba-se e perpetue-se uma educação emancipadora, coerente e transformadora. (FERREIRA, 2001, p.4).

Como se percebe, a escola que promove a participação, as deliberações colegiadas, também se abre para o planejamento coletivo e participativo. O processo educacional ocorrerá de uma ou de outra forma, em razão do modo como a escola é pensada e permite pensar, tanto para atender os preceitos legais, mas, principalmente, para suscitar os ideais educacionais da formação cidadã. Para isso é fundamental “[...] a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional – pais, alunos, comunidade escolar, técnicos educacionais, funcionários da escola, educadores, gestor e equipe gestora”. (FERREIRA, 2001, p. 4).

Segundo os estudiosos Libâneo (2001) e Ferreira (2001), fica evidente que participação não pode ser reduzida a assistir reuniões ou assembleias e assinar listas e livro de presenças. A participação implica na tomada de decisões, que todos sejam ouvidos, e assim, das experiências desse coletivo “[...] emergirá a fundamentação para a tomada de decisão pelo grupo.” (STUKER, 2003, p. 42). Em síntese, a construção de uma proposta pedagógica participativa exige que toda a comunidade, professores, funcionários, pais e alunos envolvam-se na sua elaboração, na sua implementação e acompanhamento.

Esse modo de fazer uma escola participativa e democrática não parece ser simples, especialmente se considerarmos a trajetória ainda recente de democratização do país. Conforme foi sendo incorporado nas legislações, o princípio da autonomia, passou a ganhar evidência nos discursos e documentos, mesmo que nem sempre perceptível dentro da escola.

Assim, de acordo com Silva (2001), entendemos que

[...] refletir sobre a autonomia da unidade escolar supõe, para além do conhecimento das características do sistema no qual se insere a escola, conhecer a própria escola, e assim, identificar os problemas e as perspectivas que dela decorrem tendo em vista a implantação de um funcionamento autônomo. (SILVA, 2001, p. 42).

A autonomia muitas vezes tem sido interpretada de modo prescritivo, como a própria gestão democrática, de maneira que a escola ou os sistemas de ensino tivessem que executar algo pronto. Em face da importância da autonomia em um processo democrático muitas concepções são recuperadas, associadas a linhas teóricas e entendimento de categorias mais amplas, como Estado e políticas públicas, por exemplo.

Para Martins (2002, p.12), o conceito de autonomia “aparece na literatura acadêmica, em alguns casos vinculado à ideia de participação social, e, em outros, à ideia de ampliação da participação política relaciona às questões de descentralização e desconcentração de poder.”

A exposição de Costa et. al (1997) considera, em nossa compreensão, um modo de entender a autonomia muito próxima da prática da escola, daquilo que se espera concretizar, pois estas autoras, entendem a autonomia escolar como

[...] o reconhecimento ou a construção de sua identidade institucional; [...], é a capacidade de elaborar e executar um projeto educacional único, referido a uma clientela específica, pautado na participação de todos os atores e direcionado para objetivos que têm significado para a comunidade. Pressupõe, também, a ampliação da liberdade de gestão de recursos materiais, humanos e financeiros, bem como o aumento de controle sobre a aplicação destes últimos. (COSTA et. al, 1997, p. 22).

Ao tratarem da autonomia, relacionando-a com a elaboração de uma proposta educacional, as autoras nos auxiliam a enxergar a articulação de vários aspectos, como a compreensão das necessidades da escola, a participação e o planejamento, sempre com a finalidade de atender aos objetivos que foram traçados coletivamente.

Para Neves (2008), a autonomia se consolida em três eixos básicos, relacionados com as racionalidades interna e externa da escola e articulados entre si: administrativo, pedagógico e financeiro. *Administrativo*, refere-se à organização da escola como um todo, e pode ser identificado na forma de gestão, nos mecanismos adotados nas diversas áreas da escola para participação e planejamento, por exemplo. O eixo *pedagógico* está ligado ao projeto político-pedagógico, a identidade e missão da escola, a melhoria da qualidade do ensino e ao atendimento as necessidades básicas de aprendizagem. O eixo *financeiro* é aquele que frequentemente tem sido mais associado à autonomia pois incorpora a gestão dos recursos, tanto patrimoniais, como a aplicação e controle daqueles que são originários de transferências de recursos. Evidencia-se nesse último a luta histórica dos educandários para que os orçamentos

de fato atendessem as demandas concretas das escolas, e por isso, geridos localmente, concretizando a referida autonomia.

A escolha dos gestores, o terceiro ponto aqui retratado, implica reconhecermos inicialmente que existem demandas na e da escola. A escola, como organização de natureza social envolve pessoas e recursos para a realização de seu objetivo (BUSSMANN, 2003).

Nesse sentido Libâneo (2001) esclarece que:

Organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. (LIBÂNEO, 2001, p. 97).

A gestão de uma escola visa fornecer meios, condições e recursos indispensáveis para o funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, além de estimular o envolvimento das pessoas através da participação, como o objetivo na aprendizagem, garantindo que esta seja adquirida por todos os alunos.

Conforme Libâneo (2001):

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. (LIBÂNEO, 2001, p. 125).

Conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação no que se refere a sociedade, bem como, a formação dos alunos, a gestão escolar assume diferentes significados, como pode se observar na síntese das concepções de organização e gestão da escola apresentadas por Libâneo (2001).

Quadro 3 – Concepções de organização e gestão da escola, segundo Libâneo (2001):

Concepção	Síntese das principais características
Técnico-científica	A escola cumpre um planejamento elaborado antecipadamente, sem a participação dos professores e da comunidade escolar; a direção é centralizada numa pessoa e as decisões de cima para baixo.
Democrático-participativa	A tomada de decisões ocorre de forma coletiva, ou seja, através da participação de todos. A direção pode estar centralizada no indivíduo ou no coletivo. Nesse modelo de gestão o trabalho se faz em equipe, onde um grupo de pessoas trabalha junto de forma solidária e colaborativa em prol da aprendizagem e formação dos alunos.

Científico-racional	Evidencia-se uma compreensão burocrática e tecnicista de escola, onde existe uma definição severa de funções e cargos, da estrutura organizacional, da direção centralizadora com pouca participação das pessoas na tomada de decisões.
Sociocrítica	Prevalecem formas democráticas na gestão e na tomada de decisões, sendo que estas se dão coletivamente. A organização escolar é construída pela comunidade escolar, ou seja, pais, alunos, professores. Suas ações têm caráter intencional, interagindo na escola, nos grupos, no contexto sociocultural e político.
Autogestionária	Fundamenta-se na participação igualitária de todos os membros da escola através da responsabilidade coletiva. Recusa-se a normas e sistemas de controle e utiliza formas de autogestão no plano político. A ênfase está mais nas relações pessoais do que nas tarefas.
Interpretativa	Entende-se que a escola tem uma realidade social subjetiva que é socialmente construída, onde os valores e as práticas são compartilhados, destacando o caráter humano; percepções, subjetividades e interpretações pessoais.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Apresentadas essas formas de gestão escolar, importante destacar que elas caracterizam estilos de maneira ampla, isso quer dizer que não se apresenta uma forma única de atuação. As características de uma gestão podem ser encontradas e identificadas nas escolas através de um estilo mais dominante, mas também, pode ocorrer que se afirme ou manifeste uma determinada concepção que na prática não é representada.

### 3.1 O GESTOR

Ao referenciar a gestão da escola é importante reforçar o entendimento de que esta, para atender as necessidades da escola, seja desempenhada por uma equipe gestora. Visto que são diversas as dimensões que articulam a escola, as tarefas decorrentes dos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos necessitam ser assumidas por profissionais que ao realizarem seu trabalho, articulem-se para a promoção do propósito da escola.

A gestão escolar, de acordo com Ferreira (2000), está relacionada com a coordenação ou direção de uma prática, que envolve planejamento e avaliação e que concretiza uma linha de ação ou um plano.

Para Libâneo (2001), na gestão, existe ainda uma dimensão de atividade que mobiliza meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, com aspectos técnicos administrativos, é nesse entendimento que Libâneo (2001), reforça que o administrar a escola,

remete a organização da mesma, assim, as tarefas de um gestor englobam: gerir, organizar, dirigir, tomar decisões. Nesse sentido, Libâneo (2001) aborda de forma clara esta compreensão:

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados [...] Os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...] A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: “a racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo.” (LIBÂNEO, 2001, p. 76).

Assim, para que aconteça de forma democrática e eficiente o trabalho que envolve o gestar, o administrar, necessitamos de um gestor que conduza, que organize e promova o planejamento dos processos da escola.

Dizemos isso pois é notório que na organização da educação brasileira, um espaço consta reservado para a figura do diretor escolar. De um cargo que simboliza e representa a gestão da escola administrativa e legalmente.

O caráter da escola, de ser uma organização com propósitos educativos, de trabalho formativo e próprio da condição humana, requer que o cargo de diretor seja ocupado por alguém que já possui um vínculo direto com a escola e que a entenda por dentro. Compactuamos que:

[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideais, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar. (SAVIANI, 1986, p. 190).

Nesse contexto, espera-se de um gestor escolar que ele trabalhe juntamente com toda a equipe da escola, pois o propósito educativo da escola, para que atenda a todos indistintamente, se realiza em uma gestão democrática que de fato envolva toda a comunidade escolar. Dessa maneira, Vasconcellos (2008) ressalta que

A direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento (o que significa dizer, de acordo com o projeto). Um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo. Se não falta professor, se tem merenda, se não há muito problema de disciplina, está tudo bem... é claro que a escola tem de funcionar, mas sua existência só tem sentido se ocorrer dentro de **determinadas diretrizes, de uma intencionalidade. (...). Assim, não se trata de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação. De coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico.** (VASCONCELLOS, 2008, p. 61, grifos nossos).

O autor chama atenção para o viés articulador que o diretor deve assumir para que as atividades, as ações sejam desencadeadas sempre com a preocupação pedagógica. Muitas vezes o administrativo toma conta do trabalho do diretor, que é quando Vasconcellos (2008) menciona o fazer funcionar, pois a ausência de materiais, instrumentos e pessoas colocam o gestor diante de uma rotina de trabalho em que, se a intenção não estiver bem clara pode ser chamada de tarefa, mecânica e acrítica.

Os autores já mencionados, ao tratar desta função desempenhada na escola, que é de diretor, partem da lógica de que quando falamos em gestor escolar, estamos pensando em um professor que assume esse cargo, e não em um indivíduo externo a escola ou a educação. Trata-se então de um professor-gestor que abraça um papel com responsabilidades e funções para atender as demandas para o bom funcionamento da escola.

E as demandas para o gestor, são muitas. O papel do diretor mudou ao longo dos anos, conforme os sistemas educacionais foram se configurando, até chegarmos à organização que temos hoje. A ampliação de matrículas, a escola inclusiva, a educação infantil integrada a educação básica foram provocando novas atenções que o gestor necessita atender, demonstrar.

E isso tudo é reflexo da abertura que se consolidou após os anos de 1980, que no sentido da gestão democrática, permitiu a participação da comunidade escolar nas diversas ações, desde o processo de escolha de diretores da escola, até o envolvimento e criação de colegiados ou conselhos escolares com autoridade deliberativa e poder decisório sobre questões organizacionais, pedagógicas e educativas. Junta-se a isso o trabalho que envolve a administração de recursos financeiros repassados as escolas e a dependência de uma entidade mantenedora, mesmo que se busque ainda o aumento da autonomia da escola.

Então, quando se diz que o diretor é um articulador, está se dizendo que dele é esperado um trabalho olhando para o geral e o específico da escola, onde em alguns momentos determinados aspectos exigem mais a sua atenção, mas que nem por isso o princípio educativo deixe de estar presente.

Mesmo com a premissa da gestão democrática, nas escolas brasileiras não existe apenas um modo de se chegar ao cargo de diretor. Encontra-se referências a modelos que vão desde a indicação política, a escolha por pares, a realização de concurso, e o processo de consulta pública (eleição). Para todos esses, cabe atenção para as palavras de Russo (2002):

O papel do diretor pode ser definido ou conduzido intencionalmente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel do diretor é ele mesmo, podendo ser reprodutor da intencionalidade exterior ou crítico em relação a ela, dependendo das circunstâncias e do comprometimento político que tem em relação à escola e a educação. (RUSSO, 2002, p. 35).

Dessa forma, observamos o papel do diretor como aquele que ele exerce quando já está no cargo. A gestão de um grupo, o trabalho colegiado, a decisão coletiva serão possíveis em um cenário que a tomada de decisões não seja vertical e centralizada na escola. O risco que se corre, em situações de concentração de poder, é elevar o caráter administrativo, semelhante ao propósito das empresas e das indústrias, esquecendo do tipo de instituição que é a escola.

A gestão escolar que deve ser praticada nas escolas públicas brasileiras, é a gestão democrática. Contudo um avanço da concepção gerencialista, por resultados, começa a ser percebida, de fora para dentro da escola.

As mudanças sociais e escolares, sendo influenciadas pelas mudanças ocorridas ao nível das decisões políticas centrais e dos modelos decretados, não seguem apenas as regras impostas por estes, nem se subordinam necessariamente aos mesmos ritmos e condições. Não basta alterar as regras formais para mudar as realidades escolares, e estas mudam, com frequência, mesmo quando as primeiras se mantêm inalteradas. (LIMA, 2001, p. 124).

Conforme o estudioso afirma, os modelos de gestão influenciam na organização da gestão da escola, contudo nenhuma escola funciona igual a outra, pois cada uma em sua realidade e contexto interpreta e cumpre o modo como as políticas educacionais são propostas.

Ao longo deste capítulo discutimos a importância da gestão escolar como processo de construção de uma gestão crítica, que se ocupa e preocupa com todos os envolvidos na escola. O próximo capítulo versará sobre as implicações que poderão incidir com a implementação da Base, tanto para as escolas, como para aqueles que nela trabalham.

#### 4 BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR

Ao longo deste capítulo será discutido o que é a Base Nacional Comum Curricular e de que modo ela apresenta demandas para a gestão escolar.

Para argumentar sobre o processo de implantação da BNCC para reorganização curricular da Educação Básica temos que olhar para o contexto histórico brasileiro, em especial para as reformas que o ensino brasileiro passou e ainda vivencia.

É relato de diversos autores que pesquisam e analisam a educação de nosso país, como Jacomeli (2007), Lino (2017), Macedo (2014) e Saviani (2010), que o campo educacional sempre foi um campo permeado por disputas entre diferentes segmentos, sobretudo, com interesses antagônicos. Dito de outro modo, isso significa que a educação é considerada importante, para grupos que pensam e agem diferentemente sobre ela. Se nos anos de 1950 o discurso era de que a educação deveria alçar o país ao desenvolvimento econômico para atender uma elite dominante, mais recentemente a “[...] disputa que envolve o campo educacional tem se intensificado no contexto das políticas neoliberais e nos interesses do empresariado e do capital. (BRANCO et. al, 2018, p. 2).

A implementação da BNCC ocorre em um contexto que a Educação Básica ainda apresenta lacunas como: a) quase um quarto dos alunos termina o Ensino Fundamental com mais de 16 anos; b) a diferença na taxa líquida de matrículas no Ensino Médio entre brancos e pretos chega a 12 pontos percentuais; c) menos da metade dos alunos atingiram níveis de proficiência considerados adequados ao fim do 3º ano do Ensino Fundamental em Leitura e Matemática; e d) ainda não conseguimos implementar políticas focadas nas crianças de zero a seis anos, que garantam seu pleno desenvolvimento, segundo o Anuário da Educação Brasileira, edição do ano de 2019, com informações recolhidas em diversas páginas, para fins ilustrativos. (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2019).

Assim, se de um lado os dados mostram que a educação necessita de uma reorganização para atender as demandas dos alunos, dos professores e de toda comunidade escolar, configurando a necessidade de reforma do modelo de educação, por outro, é preciso destacar que o processo de reforma não vem trazendo resultados satisfatórios.

É importante lembrar que os anos de 1990, foram marcados “[...] principalmente pelo advento da globalização acompanhada da ideologia neoliberal, que disseminou políticas que passaram a influenciar toda organização mundial.” (BRANCO et. al, 2018, p. 53). É neste período, que foi publicado o “Relatório Jacques Delors”, pela Organização das Nações Unidas

para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Esse relatório, conforme Saviani (2010), consistiu em um documento importante para propagação do modelo educacional em consonância com o delineamento de orientações para a educação mundial no século XXI, proposta por diversos organismos financeiros mundiais.

No Brasil, segundo Saviani (2010), o Relatório serviu como orientação para a política de Estado por meio dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), elaborados por iniciativa do Ministério da Educação (MEC) e publicados em 1997, como referência à organização dos currículos de todas as escolas do país, porém sem caráter de obrigatoriedade.

Nessa perspectiva, Jacomeli (2007) considera que as justificativas em que se apoiam a defesa do aprender a aprender, nos PCN, são as mesmas que constam do Relatório Jaques Delors, que serviram de subsídio para a elaboração dos referidos PCN, que foram propagados por iniciativa do MEC e de diversas instituições e grupos privados, com a finalidade de adequar a educação ao discurso neoliberal.

Os autores acima citados trazem que as políticas curriculares nacionais desenvolvidas ao longo dos anos de 1990 e 2000, tiveram como finalidade esvaziar o currículo dos conteúdos clássicos, justificando que a classe trabalhadora tinha necessidades imediatas de se adequar ao mundo do trabalho, regida por uma classe empresarial.

Esse entendimento é importante pois, conforme Branco et. al. (2018, p. 55), “[...] de modo similar essa interferência de organismos e instituições privadas vêm ocorrendo com a proposta de implantação da Base Nacional Comum Curricular [...]”.

Assim, começamos a tratar da BNCC, documento que estabelece significativas mudanças sobre a elaboração e aplicação dos currículos na Educação Básica e também na formação de professores. A Base Nacional Comum Curricular, é uma normativa aprovada em dezembro de 2017 pelo Senado e a Câmara dos Deputados. Como o próprio nome diz, esse documento pretende ser uma base para a educação brasileira, abrangendo desde a educação infantil até o ensino médio.

Com a origem sendo justificada pelo texto da LDB n. 9394/96, onde já se falava na criação de uma base futuramente, para atender as demandas da educação, a BNCC, que veio a ocupar o espaço anteriormente delimitado pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) passa a ser foco de formações e estudos pelos professores e gestores de instituições públicas e privadas. Conforme Campos e Durlí (2020)

Apesar de ser apresentada como uma “novidade” e de ter sua necessidade justificada em discursos de justiça social, equidade, qualidade da educação e, sobretudo, na ideia de oportunidades iguais para todos, pilares básicos do pensamento meritocrático, a

“Base”, de fato, não é novidade. Desde os currículos mínimos obrigatórios no período do regime militar até os governos da década de 1990 em diante vários foram os movimentos e iniciativas de implementação de currículos de abrangência nacional. (CAMPOS; DURLI, 2020, p. 252).

As contradições e disputas no atendimento a educação brasileira mostram-se presentes nos debates atuais acerca da BNCC. A literatura acadêmica já vem alertando há bastante tempo que, tanto no espaço que foi se criando para os organismos privados assumirem as definições de rumo da educação, de acordo com Freitas (2012), como no entendimento do que é currículo e para que ele serve nessa nova roupagem dada pela Base, segundo Macedo (2015). Assim, em expressões que anteriormente davam ideia de amplitude, como “formação básica comum”, “base nacional comum” foram adicionados o termo “curricular”, conforme Campos e Durli (2020, p. 254) “[...] associado ao comum resultou na promulgação de um currículo nacional padronizado para todas as etapas da educação básica, cujos efeitos, em termos de formação das crianças e jovens e de política educacional, não são difíceis de prever.”

Os estudiosos da área de currículo têm debatido intensamente esse aspecto, que aqui nesse trabalho é mencionado de modo abreviado, uma vez que o foco é a gestão escolar. Contudo não podemos deixar de argumentar que o entendimento de currículo que temos é dele com propósito de uma formação humana integral, em que escolas e redes de ensino pudessem tomar as decisões curriculares, de acordo com as suas condições de gestão, de infraestrutura e de demandas das respectivas comunidades de atendimento escolar. Importante considerar as palavras de Veiga e Silva (2018) de que

[...] devemos problematizar o ensino fundamental em articulação com a gestão democrática, o projeto político-pedagógico e o currículo, elementos primordiais para se pensar o trabalho escolar, favorável à permanência dos estudantes na escola, mas também e fundamentalmente à qualidade da educação. (VEIGA; SILVA, 2018, p. 44).

As autoras referem-se ao ensino fundamental, contudo reforçamos que tais palavras se estendem a educação básica. A perspectiva de implementação da BNCC, com pressuposto de currículo por competências, retira da escola sua autonomia de planejar e desenvolver uma proposta de educação focada nos indivíduos que nela convivem e com significado para a sua realidade.

Ao apresentar um discurso atrelado a uma “[...] perspectiva global, sua finalidade é pragmática, pois o objetivo nessa formação ampla dos sujeitos é a eficiência e a eficácia do trabalhador no desempenho de suas atividades laborais.” (BITTENCOURT, 2019. p. 172).

O contexto de criação da BNCC realiza-se na prescrição de conteúdos que possam ser aplicados no trabalho, contudo sem a reflexão das concepções de homem, de sociedade e de trabalho que são tão importantes na elaboração de projetos políticos-pedagógicos, por exemplo.

É assim que as diversas entidades e associações científicas vem se posicionando, apontando que essa base é um documento nacional que esvazia a formação das novas gerações da educação básica, como nos mostram Veiga e Silva (2018):

Em relação à BNCC, há posicionamentos críticos provenientes de diferentes entidades acadêmicas, como: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação (Anped) e Associação Brasileira de Currículo (ABdC), que denunciam o empobrecimento conceitual e o abandono ou a minimização das diretrizes curriculares nacionais das etapas da educação básica. (VEIGA; SILVA, 2018, p. 20).

Na leitura do texto da BNCC é possível identificar um conjunto de aprendizagens chamadas de essenciais que os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. Justifica sua elaboração e consolidação como forma de atender ao PNE, em especial no que se refere as articulações entre os entes federados na elaboração e aprovação de diretrizes pedagógicas para a Educação Básica e a Base Nacional Comum dos Currículos, respeitadas a diversidade regional, estadual e local. (BRASIL, 2018).

A argumentação em favor da BNCC evidencia que a educação escolar deve ser comprometida com a igualdade de acesso aos conhecimentos, tendo em vista uma educação com qualidade que permita o sucesso escolar dos alunos, com resultados perceptíveis para as escolas e para a comunidade, que possam ser constatados na elevação dos índices educacionais.

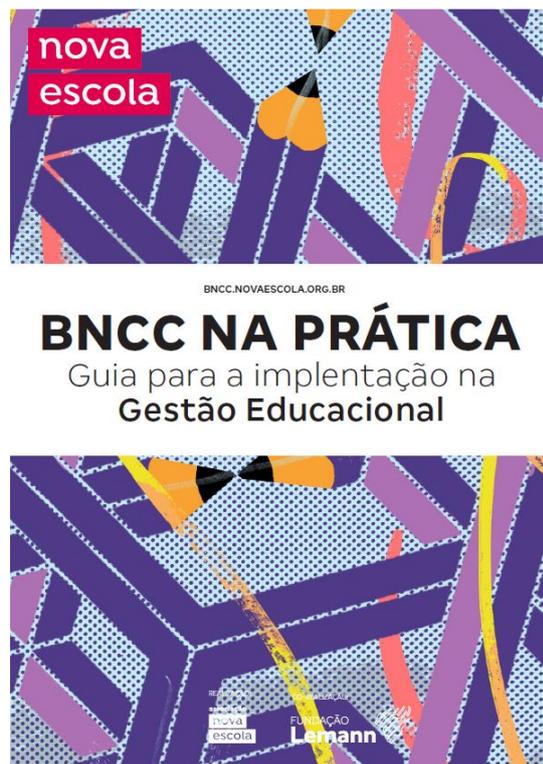
No decorrer deste capítulo, vimos que com a implementação da Base Nacional Comum Curricular abrangendo todas as escolas públicas e privadas no país, ocorre uma alteração nas demandas, colocando o currículo proposto no documento como a nova perspectiva que a escola deve assumir. O próximo capítulo evidencia as implicações que poderão incidir com a implementação da Base.

## 5 O GUIA, A BNCC E A GESTÃO DA ESCOLA: ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo ao mesmo tempo que se discorre sobre o *Guia* e a sua composição, apresentam-se implicações que poderão incidir, na gestão da escola, com a implementação da Base.

A leitura do *Guia* permitiu que ao destacar as citações e trechos, pudéssemos desenvolver a reflexão de termos e conceitos utilizados na sua elaboração. Dessa forma, seguimos nesta etapa do texto dialogando com os principais achados expressos no documento, sobre o entendimento do papel do gestor na implementação da Base.

Figura 3 – Capa do *Guia* para implementação na Gestão Educacional



Fonte: *Guia* (2018, capa).

Com um discurso que busca estimular o gestor e dar o apoio nas definições que precisará tomar, a Introdução do *Guia* assim se apresenta:

Sabemos que os gestores têm um papel decisivo nos processos de implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Para apoiá-los nesse processo, preparamos esse e-book. Caro(a) dirigente educacional, diretor(a) e coordenador(a),

you will find practical orientations for working on the (re)elaboration of the curricular proposal of your network or school. As collaborative work is a central principle of the implementation of the BNCC, our focus is the regime of collaboration between states and municipalities – let's work together! We contemplate the role of each manager in the implementation of the Base and address the main difficulties encountered in this process. We also bring tips to overcome obstacles in moments such as the continuous training of teachers and revision of political-pedagogical projects (PPPs). In this way, we orient, in a practical way, how to manage time in the network or school and how to build a curriculum aligned with the Base. The orientations are useful for any network. With this, NOVA ESCOLA, with the Fundação Lemann, expects that the management teams will be able to organize their work and make the BNCC a reality. (*GUIA*, 2018, p.03)

De imediato percebe-se a identificação do gestor como aquele que terá um papel decisivo no processo, que necessitará de auxílio para desencadear o processo, mas que poderá contar com a equipe que elaborou o *Guia* com orientações, dicas e possibilidade de organização do trabalho do gestor e da escola para a consecução dos resultados.

De modo geral, as informações editoriais do *Guia* constam no quadro a seguir.

Quadro 4 – Síntese das informações editoriais do *Guia*

Dados	Características/Aspectos
Documento	BNCC na prática <i>Guia</i> para implementação na Gestão Educacional
Ano	2018
Autoria	Luiz Miguel Martins Garcia (Presidente UNDIME/SP) e João Paulo Derocy, (Fundação Lemann)
Forma de divulgação	Digital, no site da Revista Nova Escola.
Organização	6 Capítulos
Páginas	42

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O conjunto dos textos que compõem o documento, foi apresentado em 2018 como um reforço na mobilização para que a Base fosse adaptada “[...] à realidade da rede de modo a garantir que em 2019 já seja possível iniciar a implementação da Base. O começo do ano letivo de 2020 é o prazo final para que a Base já esteja implementada em todas as salas de aula das escolas do Brasil.” (*GUIA*, 2018, p. 16).

O *Guia* compreende os capítulos, conforme a figura a seguir

Figura 4 – Índice do *Guia*

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 // O QUE CADA GESTOR FAZ</b> Qual é o papel de gestores na implementação da BNCC?	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 2 // ANÁLISE DA ESPECIALISTA</b> O gestor escolar e a implementação da BNCC	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 3 // COMO SE PREPARAR</b> Saiba como a rede de Sergipe está se preparando para a BNCC	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 4 // GESTÃO DE TEMPO</b> Como fazer a gestão do tempo para implementar a BNCC	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 5 // CURRÍCULO</b> Dicas para elaborar o currículo e adaptá-lo à BNCC	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 6 // EXEMPLOS</b> Como três secretarias municipais estão implementando a Base	<b>23</b>
<b>ANEXO // PAUTA FORMATIVA</b> Um modelo de pauta para reunião formativa sobre a BNCC	<b>28</b>

Fonte: *Guia* (2018, p. 2), adaptado pelo autor para este trabalho.

O primeiro capítulo: *Qual é o papel de gestores na implementação da BNCC?* de imediato apresenta o papel esperado dos gestores na implementação da Base.

São apresentadas as seguintes tarefas: Planejar – Sugerir e Fornecer Formação Necessária e Garantir que ocorra a colaboração.

Vejamos um pouco mais sobre cada uma delas. A tarefa de *planejar* é alinhada de imediato à implementação da BNCC, indicando a necessidade de um cronograma de execução com prazo final previsto para o ano letivo de 2020.

O item que envolve a formação dos professores possui vínculo com a gestão da rede, que é apontada como a responsável para que as propostas sejam relacionadas ao objetivo maior que é a implementação da Base, cabendo ao gestor da escola sugerir à rede demandas para identificar na escola voltadas a construção do currículo na perspectiva do documento nacional.

A colaboração que se refere esse texto diz respeito a colaboração entre as esferas administrativas, ou seja, o regime de colaboração, pauta que a BNCC assumiu como central. Para seus desenvolvedores, a colaboração ocorrerá na medida que os estados e municípios façam adesão a esta proposta curricular.

Como papel específico para os gestores da escola o *Guia* aponta a necessidade de divisão clara das tarefas que serão realizadas, cabendo ao coordenador pedagógico “[...] a missão de compreender os direitos de aprendizagem e buscar referências para que o percurso do aprendizado realmente aconteça.” (*GUIA*, 2018, p. 06), e “[...] ao diretor, além de manter um diálogo permanente com a secretaria municipal de educação, promover a gestão democrática e garantir as condições, principalmente, de tempo e estrutura para que se estabeleça uma cultura contínua de estudos entre os professores.” (*GUIA*, 2028, p. 06).

Assim, a expectativa que se cria em torno da equipe gestora é focada em estudar a Base e promover estudos sobre ela, garantindo que as competências previstas cheguem à sala de aula. Além disso espera-se que a equipe gestora tenha um ótimo desempenho ao conduzir o processo.

*O gestor escolar e a implementação da BNCC* é o título do segundo capítulo que apresenta a opinião de uma especialista sobre como os gestores poderão vencer os desafios de implementação da Base. Para tanto ela utiliza argumentos que insistem no estudo e apropriação do documento pelos gestores, “pois serão eles os responsáveis” para que de fato ela aconteça na escolas. A consultora sugere que os momentos de estudo sejam garantidos na escola, tanto para os gestores como para os professores se apropriarem do documento, do modo como ele é organizado, a distribuição de áreas, competências, habilidades e siglas.

Pois ao planejar os encontros formativos, os gestores precisam desenvolver estratégias “de modo a encorajar os professores na discussão e ajudá-los a se apropriar de um documento tão importante para garantir a equidade na Educação, com oportunidades para todos os alunos e de acordo com as suas necessidades”. (*GUIA*, 2018, p. 11).

Nas palavras da especialista, “Esse *Guia* destrincha os passos da gestão na implementação da Base e busca ser um apoio ao gestor. Só assim, conseguiremos fazer com que a BNCC chegue a cada sala de aula do Brasil promovendo a transformação que desejamos.” (*GUIA*, 2018, p. 11).

O que se percebe nessa parte do *Guia* é que o discurso de que devemos garantir os direitos de aprendizagem e de que a educação necessita de transformação, buscam suprimir o direito à educação, que é bem mais amplo, e configura um direito social de todos os indivíduos, bem como indica que a transformação ocorrerá alinhada às competências e habilidades, características de propostas do mundo do trabalho onde a escola precisa preparar o indivíduo para o uso de sua força de trabalho e não para a cidadania. No nosso entendimento, não seria diferente, vindo de uma consultora que representa uma das empresas de vendas de serviços educacionais, como formação de professores e gestão de sistemas para as redes de ensino, a Elos Educacional.

O capítulo três segue a linha editorial das revistas pedagógicas, e apresenta modelos de sucesso. Em *Saiba como a rede de Sergipe está se preparando para a BNCC*, o leitor encontrará o relato de coordenadores de currículo das secretarias de ensino sobre o planejamento das etapas que serão desenvolvidas na implementação da Base e como o Estado tem formado os professores. Estes processos estão ocorrendo de forma democrática com a participação da Secretaria Estadual de Educação, da União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e do Conselho Estadual de Educação, da União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (Uncme) e da Federação dos Estabelecimentos Particulares de Ensino (FENEN). Segundo os gestores que deram depoimentos as principais dificuldades enfrentadas são “questões relacionadas à interpretação do texto da BNCC, ao processo de construção do currículo e às mudanças que terão de acontecer nas escolas.” (GUIA, 2018, p. 13).

Como modo de superar as dificuldades, a equipe aponta o reforço no esclarecimento dos professores sobre o processo, o foco nos estudos e na formação em serviço, bem como na distribuição de materiais de apoio (vídeos, cartazes e manuais) elaborados com essa finalidade.

Por fim, destacam que encontraram resistência apenas de um grupo, o Sindicato dos Professores do Estado do Sergipe tem questionado a Base e a direção do órgão mesmo convidada, não participou da Comissão Estadual do Programa de Implementação da BNCC, composta pelas entidades já indicadas.

Assim como as entidades e associações científicas nacionais, os sindicatos denunciaram as arbitrariedades da Base, fazendo um importante papel de resistência e de contraponto. A manutenção da autonomia da escola pública é uma das principais bandeira de quem se contrapõe a Base.

O modo assertivo de indicar os tempos e etapas para que ocorresse a implementação da Base, dentro de um cronograma sugerido pelos organizadores do *Guia*, é assim apresentado: “Gestão do tempo pode ser um dos maiores desafios. Uma das maneiras para superá-lo é com um cronograma que antecipa os próximos passos da BNCC.” (GUIA, 2018, p.16)

Figura 5 – Cronograma da BNCC – 1 trimestre 2019

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
<p><b>INÍCIO DAS FORMAÇÕES COM DIRETORES, COORDENADORES E EQUIPES TÉCNICAS PEDAGÓGICAS DAS SECRETARIAS</b></p> <p>A formação das equipes de gestão deve começar logo após a publicação da proposta curricular da rede. Janeiro é a data limite, pois esta equipe precisa estar preparada para que sejam multiplicadores da formação de professores nas escolas e para conduzir os momentos de revisão do PPP, alinhado à BNCC.</p>	<p><b>INÍCIO DAS FORMAÇÕES COM PROFESSORES REVISÃO DOS PROJETOS POLÍTICOS PEDAGÓGICOS DAS ESCOLAS</b></p> <p>A revisão do PPP deve acontecer no início do ano envolvendo a comunidade escolar, considerando as mudanças da Base nas novas referências curriculares.</p> <p>A formação dos professores é necessária: além dos ajustes nos conteúdos de certas áreas, com a Base, muda também a maneira de trabalhar o desenvolvimento das capacidades e das habilidades dos alunos. A formação pode acontecer nos espaços coletivos, integrando todas as escolas da rede e deve acontecer em cada escola, pois é lá, ao pensar no PPP, que serão definidas as necessidades formativas específicas dos professores.</p>	<p><b>IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO CURRÍCULO NAS SALAS DE AULA, ALINHADOS À BNCC ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO DO TRABALHO NAS ESCOLAS</b></p> <p>A implementação do currículo deve acontecer desde no início do ano, junto à formação de professores. Os gestores, principalmente o coordenador pedagógico, devem acompanhar este trabalho na sala de aula. Eles atuam como parceiros dos professores, apoiando a implementação de cada ação.</p>

Fonte: *Guia* (2018, p. 17), adaptado pelo autor para este trabalho.

O leitor do quarto capítulo: *Como fazer a gestão do tempo para implementar a BNCC*, inicialmente se depara com o Cronograma da BNCC 2018, que reproduz em alguma medida as etapas que as redes de ensino deveriam seguir, atendendo as orientações do MEC.

Na página seguinte, o roteiro apresentado já coloca o processo dentro da escola. Este material compõe o quarto capítulo intitulado de “Como fazer a gestão do tempo para implementar a BNCC” e acena que a organização e o conhecimento dos próximos passos são essenciais para que o processo aconteça.

Basicamente, no primeiro trimestre de 2019 a equipe gestora receberia as formações pelas equipes técnicas das secretarias de educação, num cenário em que a proposta curricular da rede já tivesse sido publicada no ano anterior. Os gestores das escolas passariam a ser os multiplicadores das formações dos professores para fazer a revisão dos Projetos Político-Pedagógicos (PPP) de modo a ficarem alinhados à Base.

Na sequência, aponta-se a proposta de revisão ao mesmo tempo que introduz a necessidade de ajustes nos conteúdos das áreas e acena com a mudança no modo de trabalhar o desenvolvimento das capacidades e das habilidades dos alunos.

Com o início das aulas seria possível enxergar a implementação de um novo currículo nas salas de aula, o qual segundo a proposta será acompanhado pelo coordenador pedagógico da escola, considerando-o um parceiro na implementação das ações.

A revisão de uma proposta pedagógica de modo tão amplo como a defendida no escopo da Base que introduz conceitos como competências e habilidades exigiria um tempo bastante amplo, ao nosso ver, de estudos e debates. Contudo não é assim que verificamos no cronograma, que além de ser um processo de implementação aligeirado, ainda apresenta a proposta de que

no começo do quarto trimestre do ano a escola pense os instrumentos de avaliação e de acompanhamento das aprendizagens dos alunos. Aqui reforça o papel da secretarias de educação para verificar e apoiar o trabalho das escolas.

As *Dicas para elaborar o currículo e adaptá-lo à BNCC* compõem o quinto capítulo. Neste espaço os autores buscam diferenciar Base e currículo, da seguinte forma:

A BNCC é um documento que estabelece o que todas as crianças e jovens têm direito a aprender nas escolas e os objetivos que precisam alcançar. O currículo é o caminho para garantir esses direitos e objetivos. São as propostas e estratégias para *Guiar* o que acontece em sala de aula. (*GUIA*, 2018, p. 20).

No texto que segue os autores insistem que o currículo é amplo e abrangente e que ele servirá para apresentar os princípios das escolas, o como ensinar, indicando as “[...] estratégias metodológicas mais adequadas para o desenvolvimento daquilo que está sendo proposto na BNCC.” (*GUIA*, 2018, p. 20), o que nos parece equivocada, pois sendo amplo e abrangente deveríamos partir do estudo do mesmo, antes de criar objetivos de aprendizagem.

Contudo os autores que trouxemos na revisão bibliográfica já apontaram as dificuldades conceituais nos termos *base comum* e *base comum curricular*, exemplificando que esta última se torna uma lista de conteúdo.

A partir do momento que são organizados caminhos formativos, que dentro de uma matriz devem ser seguidos e identificados pelos professores ao realizar as aulas para provar que a Base está sendo atendida nos parece que existe um engessamento do trabalho docente, mesmo que os defensores da BNCC insistam em dizer que ela

É, na verdade, um referencial que mostra as garantias do que os alunos têm direito a aprender e precisam constar de forma inegociável no currículo das redes: habilidades, valores, atitudes e conhecimentos. Ao fazer da Base uma aliada, é possível que os professores tenham mais clareza sobre o que os alunos precisam aprender. O documento é, ainda, uma referência para o planejamento das aulas. (*GUIA*, 2018, p. 21).

Dentro dessa perspectiva de defesa dos direitos de aprendizagem, a clareza do que os alunos precisam aprender é diretamente relacionada ao que os professores precisam ensinar, que são os conteúdos. Planejar as aulas de acordo com essa proposta é selecionar conteúdo em uma lista de códigos e siglas.

O texto deste capítulo ainda remete ao trabalho articulado das redes e escolas com as instituições de ensino superior públicas ou privadas, que poderão propor formações para

envolver tanto docentes das escolas como os alunos das licenciaturas em eventos formativos sobre a Base.

O sexto capítulo denominado *Como três secretarias municipais estão implementando a Base*, apresenta como Guarulhos (SP) articulou a reelaboração do currículo do município, bem como em Itabaianinha (SE) as ações foram focadas para que cada escola reelaborasse seu Projeto Político-Pedagógico (PPP). Já a experiência de Tarumã (SP) discorre sobre a participação dos docentes no processo de elaboração do currículo da rede.

Tal como a apresentação da experiência da rede estadual de Sergipe, este capítulo apresenta sua centralidade na reprodução de depoimentos de gestores das redes municipais de educação, consideradas sucesso na implementação da Base. No texto não é possível identificar porque estes e não outros municípios foram convidados a relatarem suas experiências.

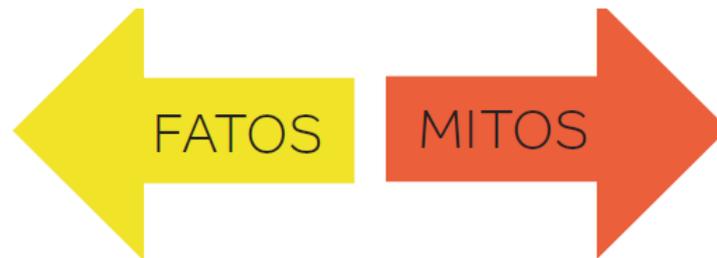
Como anexo deste *Guia* é disponibilizado uma *Proposta Formativa* para a reunião pedagógica que irá apresentar a BNCC para os professores. Um único encontro, que possui os seguintes objetivos: a) Conhecer o contexto de produção da Base Nacional Comum; b) Refletir sobre os Mitos da BNCC; e c) Conhecer as 10 Competências Gerais da BNCC, se realizará em 2 horas e utilizará como recursos leitura, levantamento dos conhecimentos prévios do grupo, uso de vídeos e socialização e sistematização dos saberes construídos ao longo do encontro e uma avaliação final.

O encontro é apresentado em atividades, a qual vamos destacar apenas parte da primeira, “O que sabemos sobre a BNCC”, com duração de 45 minutos e com orientação de que previamente os gestores tenham estudado atentamente um infográfico da Base bem como a linha de tempo de implementação da base. Propõe-se o uso de quadros com imagens e textos impressos e uma linha do tempo, conforme apresentado na figura 6.

Figura 6 – Exemplo de atividade da proposta formativa

**DETALHAMENTO DA ATIVIDADE:**

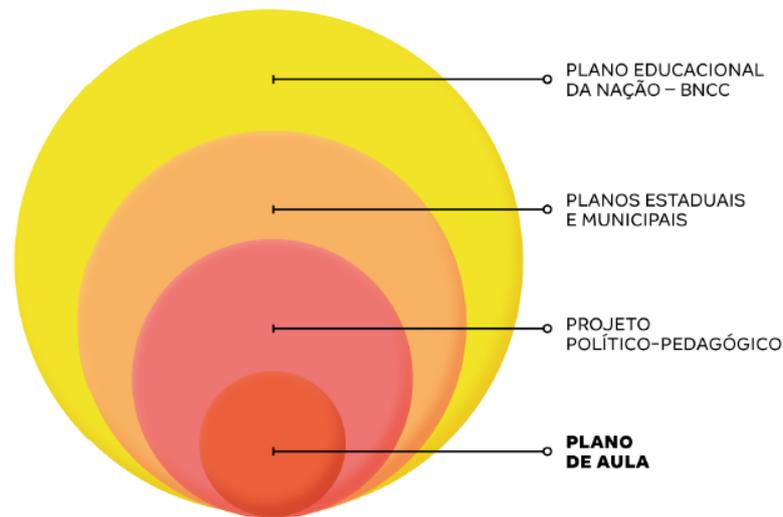
- 1** Iniciar a conversa com a seguinte pergunta: O que você já sabe sobre a BNCC?
- 2** O gestor deve ouvir todos na sala, anotando na lousa ou em um painel os pontos levantados. Poderá intervir quando for preciso, mas, sobretudo, deverá colher informações que possam ajudar os participantes a compreenderem, em linhas gerais, do que se trata a Base. Não é o momento de sistematizar, mas de escutar.
- 3** A seguir, os participantes podem ser divididos em pequenos grupos para debater algumas afirmações em relação à BNCC, identificando se é um mito ou um fato e justificar.
- 4** Distribuir o material impresso “O que sabemos sobre a BNCC?” (Anexo 1), que reúne afirmações que circulam sobre a Base Nacional e as respostas que Movimento pela Base disponibiliza em seu site. Ao lado das afirmações, há duas colunas: fato e mito. Em grupo, eles terão 15’ para marcar uma opção e justificar sua resposta.



- 5** Ao finalizarem, o gestor lê cada uma das afirmações e escolhe um dos grupos para anunciar suas respostas, para que na sequência, justifiquem suas escolhas. Eles devem ouvir se os outros grupos fizeram a mesma escolha e depois fazer um fechamento, procurando deixar claro se é mito ou verdade e dando a justificativa final. Deve-se fazer isso com cada uma das afirmações.
- 6** Apresentar o vídeo que traz a linha do tempo da construção da Base até o momento em que foi entregue ao Consed para aprovação. Isso deixa claro como o documento chegou foi aprovado e como foi a participação da sociedade no processo: <http://movimentopelabase.org.br/linha-do-tempo/>

**7** Finalizar enfatizando que a Base foi aprovada pelo CNE e homologada pelo MEC em dezembro de 2017. Agora, chegou o momento de implementação, por isso é preciso se apropriar do conteúdo para pensar em como levá-la para a sala de aula.

**8** Ao final, o gestor deverá expor aos participantes as diversas possibilidades de entender o currículo a partir de um movimento linear que começa pela Base e se encerra na sala de aula, conforme podemos representar na imagem à seguir.



Fonte: *Guia* (2018, p. 20), adaptado pelo autor para este trabalho.

Para além da fórmula de apresentar desde o roteiro, como a distribuição dos tempos e usos de materiais, que por si, descaracterizam a realidade do grupo que estará envolvido na formação, chama a atenção que são destinados 45 minutos para a realização de uma atividade crucial, onde, se de fato, fosse possibilitada a participação dos integrantes somente o item 2, que sugere ouvir o que os participantes já sabem sobre a BNCC utilizaria um tempo maior e poderia apresentar outros desdobramentos.

O modelo apresentado aposta na racionalização do tempo, omite o debate e direciona tanto o trabalho do gestor que está promovendo a formação como do professor que está participando. Não passa, ao nosso ver, de um encontro que dispensa a reflexão e interação dos participantes. Cabe ainda salientar que com o *Guia*, o processo da gestão escolar, é esvaziado das perspectivas de autonomia, de gestão democrática. O trabalho coletivo com e para a comunidade escolar fica subsumido, o que justifica a preocupação apresentadas nos capítulos anteriores, de que a Base não só regula conteúdos, mas delimita ações, atividades, metodologias, e acima de tudo, regula e controla a escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprovação e implementação da Base Nacional Comum Curricular foi, e continua sendo, uma política pública que repercutiu na mídia de forma geral e gerou expectativas de alterações profundas nos sistemas educativos brasileiro. A mídia, busca além de informar, utilizar suas abordagens como forma de difundir suas próprias concepções. Quando estudamos temas relevantes para a educação, que geram movimentação em grande escala, faz-se importante uma discussão acerca de como as informações estão chegando à escola, para os educadores, a partir de ferramentas de circulação de informações de fácil acesso.

Nesse sentido, conhecer de modo mais aproximado uma revista pedagógica de grande circulação, e um dos seus materiais criados especificamente para difundir a implementação da BNCC junto aos gestores, estudando as propostas do *Guia*, bem como identificar concepções sobre a temática, possibilitou a percepção acerca das potencialidades dessas publicações impressas segmentadas para a difusão de ideias em educação.

Por meio desta pesquisa bibliográfica e documental tivemos a oportunidade de observar como as informações a respeito da BNCC são disponibilizadas aos educadores, por intermédio tanto do Ministério da Educação, como por empresas do terceiro setor que defendem a reestruturação curricular, o que justifica o fato de, não haver nos materiais observados considerações que tratem a nova política como negativa ou que coloquem em questão a sua real necessidade.

Ao nos debruçarmos sobre materiais já escritos sobre a gestão escolar, bem como sobre a influência das ideias contidas em revistas pedagógicas exercem na construção de concepções de seus leitores, procuramos averiguar quais o papel atribuído aos gestores escolares na implementação da BNCC.

As revistas são idealizadas de acordo com os objetivos da editoria, assim sendo, são espaços de poder. Produzem um modo de conceber determinados assuntos, estabelecendo visões e concepções, e o conteúdo publicado além de atender aos objetivos da própria editoria geralmente acatam os propósitos daqueles que nela investem, no caso as fundações que têm apoiado filantropicamente um projeto de educação.

O gestor está sendo apresentado como um profissional que deve se adequar às necessidades atuais, por isso, o *Guia* e a revista de onde ele se originou propõem um perfil articulador e competente na efetivação de uma proposta pedagógica. Em várias passagens é possível constatar o desejo de capturar o leitor e convencê-lo de que o papel do gestor é ser

estrategista, animador, incentivador e promotor de ações que afetam e contribuem positivamente com o todo da escola.

Mesmo que a expressão “gestão democrática” tenha sido mencionada no *Guia* ela não é caracterizada ou representativa daquele princípio constitucional tão caro para os que lutaram pela redemocratização do país nos anos de 1980.

Destaca-se que o conhecimento é rotulado como “conhecimento para”, aquele que necessita atender uma função de inserir o aluno posteriormente no mundo do trabalho. Assim o discurso apresenta competências e habilidades que o aluno precisa aprender como direito de aprendizagem e não como algo intrínseco a sua condição de formação cidadã.

A abordagem sobre a implementação da Base, nos materiais estudados, fundamentam-se no engajamento dos educadores com a nova política, para que as adaptações das propostas curriculares e pedagógicas se efetivem dentro dos prazos indicados pelos criadores da BNCC. Em todo o texto, o *Guia* busca dimensões que favorecem e justificam a implementação da Base sem questionar, muito pelo contrário, usando um discurso de que com essa nova proposta a educação brasileira será transformada.

A identificação de que as concepções dos gestores possam ser influenciadas pelos meios de comunicação, mais especialmente pelas mídias de informação, e sua relação com as empresas que possuem interesses econômicos com a educação apontam a importância de desenvolvimento de pesquisas de campo que busquem analisar a forma como esses materiais influenciam os gestores e educadores em suas práticas, difundindo suas ideias e concepções.

Como sugestão para outros trabalhos, a pauta formativa do *Guia*, poderá ser estudada, dentro de um referencial teórico que privilegie as categorias de formação de professores.

Finalizamos considerando que, mesmo inicial, este trabalho pretende somar junto a outros que buscam estudar o papel das revistas pedagógicas, a disseminação de concepções que dela emanam, bem como aos trabalhos que analisam e avaliam as implicações da BNCC sobre a gestão escolar da educação básica pública.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- BITTENCOURT, Jane. Educação Integral no contexto da BNCC. **Revista e-Curriculum**, v. 17, n. 4, p. 1759-1780, 2019. doi:<https://doi.org/10.23925/1809-3876.2019v17i4p1759-1780>.
- BRANCO, Emerson Pereira et al. Uma visão crítica sobre a implantação da Base Nacional Comum Curricular em consonância com a reforma do Ensino Médio. **Debates em Educação**, Maceió, v. 10, n. 21, p. 47-70, ago. 2018. Disponível em: <<https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/5087>>. Acesso em: 08 maio 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular**: educação é a base. Brasília: MEC/SEB, 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Ensino Fundamental. **Parâmetros Curriculares nacionais** (PCNs). Introdução. Ensino Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1998.
- BUENO, Sinésio Ferraz. Semicultura e educação: uma análise crítica da revista Nova Escola. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 35, ago. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n35/a10v1235.pdf> . Acesso em 06 jul. 2020.
- BUSSMANN, Antônia Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível**. Campinas (SP): Papirus, p.37-52, 2003.
- CAETANO, Maria Raquel. As reformas educativas globais e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). **Textura**, v. 22 n. 50, p. 36-53, abr/jun, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/txra/article/view/5397>. Acesso em 12 jan. 2021.
- CAMPOS, Roselane Fátima e DURLI, Zenilde. BNCC para a Educação Infantil: é ou não é currículo? **Currículo sem Fronteiras**, v. 20, n.1, p. 251-267. 2020. Disponível em [campos-durli.pdf](http://campos-durli.pdf) ([curriculosemfronteiras.org](http://curriculosemfronteiras.org)). Acesso em 05 fev. 2021.
- COSTA, Vera Lúcia C.; MAIA, Eny M. e MANDEL, Lucia M. **Gestão educacional e descentralização**. São Paulo: Cortez / Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1997.
- FERNANDES, Ana Lúcia C. **Educação, ciência e progresso**: a Revista Pedagógica e o "problema social" do Brasil no final do século XIX. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.revistacontemporanea.fe.ufrj.br/index.php/contemporanea/article/view/5>>. Acesso em: 14 out. 2020.
- FERREIRA, Naura S.C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In.: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M. (Org.) **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001, p. 243-254.

- FERREIRA, Naura S.C.(Org.). **Gestão Democrática da Educação**. São Paulo: Cortez, 2000.
- FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.
- FREIRE, Paulo. **A Educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.
- FREITAS, L. C. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação & Sociedade**, v. 33, p. 379-404, 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v33n119/a04v33n119.pdf>. Acesso em 05 dez 2018.
- GESTÃO ESCOLAR. **A Base Nacional chega a escola**. Rio de Janeiro: Abril, ano VI, n. 65, fev. 2018. capa. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/10113/edicao-65>. Acesso em 30 maio 2020.
- GUIA para implementação na Gestão Educacional – BNCC na prática. Rio de Janeiro: Associação Nova Escola & Fundação Lemann, 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/bncc/conteudo/121/bncc-para-gestores-faca-o-download-do-pdf>. Acesso em 14 nov 2020.
- JACOMELI, Mara Regina Martins. **PCNs e temas transversais: análise histórica das políticas educacionais brasileiras**. Campinas: Alínea, 2007.
- KLEIN, Rejane. **O discurso sobre as novas tecnologias e a subjetivação docente: a docência na rede**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008. Disponível em: < [http://www.ppge.ufpr.br/teses/D08\\_klein.pdf](http://www.ppge.ufpr.br/teses/D08_klein.pdf) > Acesso em: 14 nov 2020.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e a Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIMA, Lucínio. **A escola como organização educativa**. Uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.
- LINO, Lucília Augusta. As ameaças da reforma: desqualificação e exclusão. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 20, p. 75-90, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/756>>. Acesso em: 21 out. 2017.
- MACEDO, Elizabeth. Base Nacional Comum para currículos: direitos de aprendizagem e desenvolvimento para quem? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, nº. 133, p. 891-908, out.-dez., 2015.
- MACEDO, Elizabeth. Base Nacional Curricular Comum: novas formas de sociabilidade produzindo sentidos para a educação. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1530-555, 2014.
- MARTINS, Ângela Maria. **Autonomia da Escola: a (ex)tensão do tema nas políticas públicas**. São Paulo. Cortez, 2002.

MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola – Uma construção possível**. Campinas (SP): Papirus, 2008. p. 95-129.

NOVA ESCOLA. **3 atitudes do gestor inovador**. Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola Gestão (digital). 17. jan. 2020. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2309/3-atitudes-do-gestor-inovador>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **30 dias para organizar a escola (e mudar a sua vida)**. Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola Gestão (digital). 10. set. 2019. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2257/30-dias-para-organizar-a-escola-e-mudar-a-sua-vida> Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **Base é currículo? 18 perguntas e respostas sobre a BNCC do Ensino Fundamental**. Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola (digital). 28 nov. 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/14019/base-e-curriculo-18-perguntas-e-respostas-sobre-a-bncc-do-ensino-fundamental>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **BNCC para a Educação Infantil: baixe em PDF o e-book gratuito**. Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola (digital). 02. out. 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/12676/bncc-para-a-educacao-infantil-baixe-em-pdf-um-livro-gratuito-sobre-todas-as-mudancas>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **Como solucionar problemas pedagógicos na Escola?** Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola Gestão (digital). 01. jun. 2020. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2317/como-solucionar-problemas-pedagogicos-na-escola>. Acesso em 11 ago 2020.

NOVA ESCOLA. **Como uma diretora abandonou o autoritarismo e abraçou a colaboração**. Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola Gestão (digital). 13.set. 2018. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2074/como-uma-diretora-abandonou-o-autoritarismo-e-abracou-a-colaboracao>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **Da expectativa à realidade**. Rio de Janeiro: Abril, ano XXXII, n. 309, fev. 2018. p.1-7. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/10034/da-expectativa-a-realidade>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **Ensino Médio na BNCC: como desenvolver propostas em sala**. Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola (digital). 25. maio 2020. p.1-2. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/19175/ensino-medio-na-bncc-como-desenvolver-propostas-em-sala> . Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **Entendendo os conceitos que organizam a Base Nacional**. Rio de Janeiro: Abril, ano XXXII, n. 309, fev. 2018. p.1- 4. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/10053/entendendo-os-conceitos-que-organizam-a-base-nacional>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **Gestão democrática da escola:** Como inserir essa ideia entre os alunos. Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola Gestão (digital). 08.out. 2018. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2084/gestao-democratica-da-escola-como-inserir-esta-ideia-entre-os-alunos>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **NOVA ESCOLA lança versão impressa de Guia BNCC na Prática para Educação Infantil e Competências Gerais.** Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola (digital). 13. dez. 2018. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/14580/nova-escola-lanca-versao-impressa-de-Guia-bncc-na-pratica-para-educacao-infantil-e-competencias-gerais>. Acesso em 30 maio 2020.

NOVA ESCOLA. **O papel da gestão escolar na Educação empreendedora.** Rio de Janeiro: Abril, Nova Escola Gestão (digital). 15. jun. 2020. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2322/o-papel-da-gestao-escolar-na-educacao-empreendedora>. Acesso em 11 ago 2020.

PASINATO, Darciel. **As representações de educação básica na Revista Vozes durante a ditadura civil-militar brasileira (1964-1985).** Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

PIMENTEL, Alessandra. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 114, p. 179-195, 2001.

RUSSO, Miguel H. Sobre o papel, as atribuições e as competências do diretor de escola pública. In: **Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional - LAGE**, 4, 2002, Campinas, Anais, Campinas, FE/UNICAMP, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

SAVIANI, Dermeval. **Histórias das ideias pedagógicas no Brasil.** 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2010.

SEGATTO, Tauana Helena. **Ensino Fundamental de nove anos:** Abordagens em uma década de Revista Nova Escola. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Erechim, 2014.

SILVA, Dora Alice Belavenutti Martins da. **A mídia a serviço da educação:** a revista Nova Escola. 2009. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade de Marília, Marília, 2009.

SILVA, Jair Militão da. **A autonomia da Escola Pública:** a Re-humanização da escola. Campinas. São Paulo. Papyrus, 2001.

STUKER, Guilhermina. **A autonomia da escola pública sob a ótica docente:** o olhar de quem ajuda a tecer a trama. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) – Curso de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2003.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Educação Básica**, 2019. São Paulo: Moderna, 2019. Disponível em: [https://www.todospelaeducacao.org.br/\\_uploads/\\_posts/302.pdf](https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/302.pdf). Acesso em: 30 maio 2020.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2008.

VEIGA, Ilma Passos A. e SILVA, Edileuza Fernandes da. Ensino Fundamental: gestão democrática, projeto político-pedagógico e currículo em busca da qualidade. In.: VEIGA, Ilma Passos A. e SILVA, Edileuza Fernandes da. (Orgs). **Ensino Fundamental**: da LDB à BNCC. Campinas: Papyrus, 2018. p. 43- 67.