



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

**A ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL:  
Contribuições para uma gestão democrática**

**Brasília – DF**

**2022**

**NAYARA CLARA MARQUES**

**A ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL:  
Contribuições para uma gestão democrática**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, como requisito básico para a conclusão do curso Pedagogia pela Universidade de Brasília, sob orientação da Professora Andréia Mello Lacé.

**Brasília – DF**

**2022**

**FICHA CATALOGRÁFICA (OBRIGATÓRIO – RECEBERÁ  
ORIENTAÇÃO)**

**A ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL:  
Contribuições para uma gestão democrática**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito básico para a conclusão do curso de Pedagogia pela Universidade de Brasília, sob orientação da professora Andréia Mello Lacé

**Membros da Banca Avaliadora**

---

Profa. Dra. Andréia Mello Lacé (FE/UnB)

Orientadora

---

Profa. Dra. Ana Maria Moreira de Albuquerque (FE/UnB)

Membro Titular

---

Profa. Dra. Catarina de Almeida Santos (FE/UnB)

Membro Titular

---

Profa. Msc. Lívia Silva de Souza (SEDF)

Membro Suplente

## DEDICATÓRIA

Primeiramente, a dedicação vai ao meu Deus, poderoso e soberano rei, que sem ele nada do que alcancei teria sido construído.

Segundamente, dedico esse trabalho a minha família, meus pais e minhas duas irmãs, que em todos os momentos de alegrias e tristezas tiveram ao meu lado. Sendo minhas principais motivações para ir até o final da minha trajetória na graduação.

E por fim, a minha dedicatória fica a todas as crianças das escolas públicas e privadas, são para elas o motivo de buscar o melhor aprendizado, a fim de contribuir para a qualidade da educação.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, priorizo ao meu Deus, que nas horas de angústias foi auxílio presente na minha vida. Todas as conquistas foram entregues por ele, que tem abençoado as minhas escolhas e o meu caminho. Quantas vezes recorri a sua presença, e este respondeu e resolveu as minhas súplicas, mesmo sem algum merecimento.

Agradeço imensamente a minha família, meus pais e irmãos, porque foi uma conquista nossa. Meus pais sempre me apoiaram e me ajudaram durante essa caminhada estudantil, tendo momentos que me encorajaram a continuar. Meu pai levantava todas as manhãs às 5 horas para me deixar na parada de ônibus ou no metrô, fazia chuva ou sol; tinha vezes que o cansaço era grande, mas eles estavam ao meu lado. Ao refletir em todos os momentos me traz muitas emoções, por pensar que fizeram por mim, até o que não poderiam, sempre me priorizando.

Agradeço aos profissionais escolares que contribuíram para o meu processo de ensino e aprendizado, desde a educação infantil até o final da graduação. Dentre eles: professores, gestores, orientadores, administradores e terceirizados das instituições públicas que passei. Também, faço menção aos meus parceiros de graduação que enfrentaram desafios e boas conquistas ao meu lado.

Agradeço em destaque a minha orientadora Andréia Mello Lacé que foi a luz para as minhas ideias e aplicações, se mostrando compreensiva, disponível e amiga em todo o momento. Foi o meu auxílio, transparecendo durante o processo muita paz e confiança.

Agradeço também a professora Glaucinete, minha primeira companheira na vivência em sala de aula, mulher guerreira e lutadora pela verdadeira educação de qualidade e democratização no ensino. Construir com ela muitas aprendizagens práticas e teóricas que envolvem o amor e escolha cotidiana em ser professora.

## EPÍGRAFE

*“Clamarei ao Deus altíssimo, ao Deus que por mim tudo executa. Ele dos céus enviará seu auxílio, e me salvará. Sê exaltado, ó Deus, sobre os céus; e seja a tua glória sobre toda a terra.” (Salmos, 57: 2-3 e 11).*

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo analisar as contribuições do orientador educacional para uma gestão democrática. Inicialmente é explanada a luta pela instituição da gestão democrática no Brasil e as contribuições desta para gestão escolar, com a apresentação histórica das funções e as diferentes atuações do orientador educacional, que é parte do corpo gestor. Foram utilizados autores como, Lück (2009), Vinhaes (2009), Fonseca, Ferreira e Scaff (2020). A pesquisa de abordagem qualitativa se utilizou dos procedimentos de revisão bibliográfica e análise em fontes primárias. Compuseram o estudo peças normativas e documentos elaborados pela Secretaria de Educação do Distrito Federal. Os pesquisadores Batista (2019), Silva et al. (2018), Oliveira e Menezes (2018), Abdian (2018), Queiroz e Barbosa (2019) e Mello e Pereira (2021) constituíram a revisão bibliográfica, a fim de construir resultados que dialogassem com o problema elencado. Planejamentos que envolvem a participação ativa da comunidade escolar, buscando englobar suas realidades, e a atenção aos princípios constitucionais de documentos e normativos na construção do PPP, são pontos pontuais de discussões sobre a atuação do orientador educacional na construção pela gestão democrática.

Palavras-Chave: Gestão democrática; gestão escolar; orientação educacional.



## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the contributions of the educational advisor to democratic management. Initially, the struggle for the institution of democratic management in Brazil and its contributions to school management is explained, with the historical presentation of the functions and the different actions of the educational advisor, which is part of the management body. Authors such as, Lück (2009), Vinhaes (2009), Fonseca, Ferreira and Scaff (2020) were used. The qualitative approach research used the bibliographic review procedures and analysis in primary sources. They composed the study normative pieces and documents prepared by the Department of Education of the Federal District . The researchers Batista (2019), Silva et al. (2018), Oliveira e Menezes (2018), Abdian (2018), Queiroz e Barbosa (2019) and Mello e Pereira (2021) constituted the bibliographic review in order to build results that would dialogue with the problem listed. It is possible to realize that actions and planning that involve the active participation of the school community, seeking to encompass the reality of both, and attention to the constitutional principles of documents and regulations in the construction of the PPP, are punctual points of discussions on the action of the educational advisor in the construction by democratic management.

Keywords: democratic management, school management, educational orientation.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO TCC	11
DIMENSÃO 1: MEMORIAL EDUCATIVO	12
DIMENSÃO 2 – MONOGRAFIA	14
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - PANORAMA HISTÓRICO-LEGAL DA ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL NO BRASIL	17
1.1 Histórico-legal da Orientação Educacional no Brasil	17
1.2 As diferentes atuações do Orientador Educacional	20
CAPÍTULO 2 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL: UM HORIZONTE AINDA EM CONSTRUÇÃO	25
2.1 A escola e a gestão escolar	25
2.2 A gestão democrática	28
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
3.1 Revisão da literatura	34
3.2 Resultados da pesquisa	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
DIMENSÃO 3 – PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS	46
REFERÊNCIAS	47

## **APRESENTAÇÃO DO TCC**

A primeira dimensão do trabalho apresenta o meu histórico de formação educacional, desde a educação infantil até o final da graduação, abordando momentos e vivências importantes para o meu desenvolvimento social, cultural, político e psicológico como cidadã. Além disso, é exposto circunstâncias que incentivaram a minha escolha pelo curso de pedagogia e como este tem contribuído para a minha formação como futura docente.

A segunda dimensão é a mais complexa, inicialmente traz as justificativas que levaram a escolha do tema e vem abordando o histórico legal da orientação educacional do Brasil, a partir de documentos e normativos legais que discorrem sobre funções e princípios que devem nortear o trabalho do orientador educacional. Nesse momento, é traçado uma linha do tempo com objetivos e vertentes que direcionam essa prática educacional, e como atualmente houve crescimentos e avanços.

Depois, é explicado o ambiente escolar social e a presença diversa de pessoas que se conhecem e convivem cotidianamente nesse espaço, para evidenciar a importância de uma boa gestão escolar que contemple tais aspectos. Logo, é exposta a luta da instituição pela gestão democrática no Brasil, depois de 21 anos de ditadura militar, sendo colocados principais conquistas legais e materiais para educadores, gestores e demais membros da equipe pedagógica. Com isso, princípios da gestão democrática são apresentados, a fim de se relacionar com a forma como o trabalho de orientadores educacionais deve ser realizado.

Por fim, é exposta uma revisão da literatura de seis trabalhos entre os anos de 2018 e 2021 que trouxeram a gestão democrática e a orientação educacional, e que mais atendiam os objetivos do problema levantado. Foram artigos lidos, analisados e postos as principais conclusões de resultados para a pesquisa. Sendo trago desafios, limitações e futuras discussões que o tema proporciona a outras continuações de debates.

A terceira dimensão traz uma explanação de perspectivas futuras após a minha formação, destacando que o profissional de ensino não pode estagnar em seus conhecimentos, sendo importante continuar em constante especialização e pesquisas para contribuir para a qualidade da educação. Por isso, relato quais formações e atuações pretendo concretizar.

## **DIMENSÃO 1: MEMORIAL EDUCATIVO**

Sou a filha mais velha de um mineiro e uma baiana, que nasceu em março de 2000 na cidade de Brasília, e resido na Região Administrativa de Samambaia desde o nascimento até o presente momento. A minha infância foi muita divertida e recheada de brincadeiras, pois no ano de 2001 nasceu minha irmã do meio e pela idade próxima fizemos muita bagunça juntas. Aos 5 anos comecei a minha trajetória escolar na rede pública de ensino, minha Educação Infantil foi muito tranquila e tive bons professores que sempre se utilizavam da ludicidade ao ensinar, porém foi minha mãe que me ensinou a ler.

No ensino fundamental, comecei a praticar muitos cálculos, porque minha mente ficava ocupada com desafios dos números. E acabei me apaixonando pela área das exatas e no ensino médio tinha a vontade de fazer faculdade de matemática, física ou química. Eram minhas aulas preferidas, porque me traz muita tranquilidade fazer cálculos, resolver exercícios de raciocínio lógico e ver números. Apesar de não ter facilidade e apreço pelas disciplinas de português e literatura, amava ler livros e ganhei muitas competições de leitura na escola.

No primeiro ano do ensino médio a minha turma ficou como a pior sala no ranking das matérias de exatas. Então propus aos colegas dar aulas todo o intervalo de matemática, física e química, disciplinas para os colegas apresentarem maiores dificuldades. Foi nesse momento que me apaixonei pela docência. E decidi que marcaria licenciatura em matemática nos vestibulares. Porém no ano de 2016, fui levantada como auxiliar de crianças na minha igreja (grupo que faço parte até o momento), onde ajudo os pequenos a lerem os versículos da Bíblia, e assim por diante. E a partir desse momento não houve outro espaço no meu coração, a não ser pela pedagogia. Porque além de poder estar com crianças, ainda teria oportunidade de ensiná-las a educação matemática.

Durante toda a minha trajetória, meu pai e minha mãe, que possuem o ensino médio completo, me incentivaram a ter um nível superior. Pois o meu pai é autônomo e minha mãe era do lar, mas— no ano de 2021 ela também conseguiu, pelo SiSU, o curso licenciatura em Letras Espanhol no IFB - Campus Ceilândia. Meus pais sempre diziam que o nível superior poderia dar uma vida melhor para nós. Foram as minhas âncoras e porto seguro nos momentos de dificuldades, sempre ajudando e apoiando minhas escolhas. Além da minha fé religiosa em Deus, meu maior bem. Então estudava todos os dias para o vestibular, mesmo não possuindo dinheiro para pagar um cursinho. Revisava todos os conteúdos da escola

(estudei toda minha vida em escola pública) e ficava todo intervalo na biblioteca lendo os conteúdos do PAS.

Ao decorrer da minha graduação construir aprendizados para a melhor atuação como educadora, como metodologias que envolvam o estudante de forma motivadora e criativa; a utilização de múltiplas linguagens, mídias e tecnologias; estratégias didáticas inovadoras; espaço para o diálogo e a escuta; trabalhar a alteridade e respeito ao outro; a importância do brincar; o ensino lúdico e interdisciplinaridade; a necessidade de afeto; pensar a experiência para dentro da sala de aula no aprender dos conteúdos; a inclusão; a interação; desenvolver o espaço geográfico das crianças; pensar a infância articulada com conhecimentos da contemporaneidade; ampliação de repertórios; trabalhar a autonomia; desenvolver o ler, interpretar e expressar o mundo; e entre outros que fizeram ver as crianças e o ensino de uma forma abrangente e riquíssima.

Além das experiências do estágio, que constroem aprendizagens práticas reais que concretizam diversos aspectos teóricos da docência, que antes apenas se ouvia falar ou se via acontecer, sendo diferente e forte viver a sala de aula. As teorias que foram aprendidas nas disciplinas de história da educação, psicologia da educação, sociologia da educação, didática fundamental, educação matemática, ensino de ciências, educação e linguagens tecnológicas e nas demais disciplinas obrigatórias e optativas do currículo, se encontram e conversam na prática do estágio. E nessa dinâmica consigo entender, agir, mediar, escutar, planejar, falar, apresentar e intervir de maneira certa e inclusiva, a partir de conhecimentos e aptidões que foram desenvolvidas na experiência de estagiar, logo após ter a consciência educacional trabalhada ao decorrer da graduação.

## **DIMENSÃO 2 – MONOGRAFIA**

### **INTRODUÇÃO**

A Constituição Federal de 1988 em seu art. 206 (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu art. 3º (BRASIL, 1996), salientam que o ensino deverá ser ministrado seguindo o princípio da gestão democrática e do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas. Por isso, os planejamentos, diálogos, decisões e ações da gestão escolar são importantes para a qualidade do processo de ensino-aprendizado, considerando que a educação é complexa, contínua e passa por constantes mudanças, exigindo uma gestão que se preocupa com desenvolvimento integral, participativo e significativo dos estudantes, professores e comunidade.

Nesse contexto, o orientador educacional, que faz parte do corpo gestor escolar, tem importante papel porque constrói relações com a equipe diretiva, professores, alunos e sociedade, sendo difícil lidar com diferentes conflitos e pessoas. Logo, o tema do presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: quais as contribuições do orientador educacional para uma gestão democrática? A finalidade da pesquisa consiste em analisar as contribuições do orientador educacional para uma gestão democrática e os objetivos específicos são: descrever um breve panorama histórico-legal da orientação educacional no Brasil; Caracterizar a gestão democrática, bem como seus princípios estruturantes; e revisar a literatura especializada, no período de 2018 a 2021, a fim de analisar as contribuições da orientação educacional para uma gestão democrática.

“A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitou a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador”. (MINAYO, 1994, p. 16). Deste modo será realizada a pesquisa qualitativa, que tem como objetivo a obtenção de dados e análise interpretativa deles, com a finalidade de tentar encontrar possíveis respostas para o problema inicial. Sousa et al. (1994), afirmam que na análise de dados podemos encontrar respostas para questões formuladas e podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação. Minayo (1994), explica que a pesquisa qualitativa está na questão da objetividade, trabalhando com universo de significados, que engloba valores, crenças, motivos e aspirações, indo no espaço mais profundo das relações.

A obtenção de dados foi pela revisão da literatura, que é a leitura e análise das pesquisas e das discussões de outros autores sobre o tema que será abordado no trabalho. Para

a revisão foram utilizadas fontes secundárias, que são os resultados de fontes originais, que geraram pesquisas e estudos. Mas durante o trabalho, para a explanação do tema, também foram buscadas fontes primárias, que são os primeiros graus de informação, como normativos e documentos legais.

Para isso, se realizou pesquisa no Google acadêmico e na Scientific Eletronic Library (SciELO), de artigos que tivessem como tema a orientação educacional e a gestão democrática dentro da gestão escolar, entre os anos de 2018 e 2021. Foi feita a análise dessas fontes secundárias por meio de fichamento, sendo destacados, nas leituras escolhidas, os assuntos mais recorrentes, tanto os similares como os divergentes. A primeira separação foi a identificação de desafios, principais metas, princípios e planejamentos da gestão democrática por parte da gestão escolar. E a segunda ficou com foco no trabalho do orientador educacional nos segmentos realizados dentro da gestão escolar, com a finalidade de entender as contribuições do orientador educacional para a construção de uma gestão democrática dentro das instituições de ensino.

Durante a experiência de estágio da autora, na graduação, foi possível perceber que todo o processo estruturado, dialogado e decidido na gestão escolar, teve efeito diretamente na forma como as atividades escolares dariam sua continuidade depois dessas decisões, sejam elas mensais, bimestrais ou semestrais. Por isso, notou-se a importância do trabalho bem-feito da direção, orientação e coordenação escolar para o bom desenvolvimento dos demais setores que fazem parte da aprendizagem das crianças. Nesse momento de vivência, estava cursando as disciplinas de Administração das Organizações Educativas e Políticas Públicas da Educação, nas quais foram trabalhados temas como a gestão escolar e o Estado Democrático de Direito, que abordavam os direitos sociais e a educação.

A aproximação maior nas atividades de estágio foi com a orientadora educacional, sendo possível a melhor observação das funções desenvolvidas e como suas contribuições auxiliavam na democracia escolar. Correlacionando as experiências das disciplinas citadas anteriormente e as do estágio, foi instigada a pesquisa sobre a orientação educacional e gestão democrática.

Com vistas a atender os objetivos de pesquisa, o primeiro capítulo, panorama histórico-legal da orientação educacional no Brasil, discorre sobre o histórico-legal da orientação educacional no Brasil, suas primeiras vertentes e objetivos educacionais, com início em 1947, até a instituição legal de funções e princípios da profissão nas redes públicas

de ensino nacional. É permeado pelas bases normativas, tais como: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, documentos do Ministério da Educação e Cultura, o Plano de Educação e Cultura, o Regime Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal e o Plano Nacional de Educação, para o maior entendimento e desenvolvimento dos avanços que o disposto nesses documentos trouxe para a atual conjuntura da orientação educacional no Brasil. Ainda é exposto as contribuições realizadas por esse profissional dentro da gestão escolar, com práticas voltadas ao aluno, a escola, a família, a comunidade e a sociedade.

O segundo capítulo, nomeada “gestão democrática no brasil: um horizonte ainda em construção”, explicita inicialmente uma visão do universo da escola, local que apresenta pluralidades de opiniões e diversidade de pessoas, trazendo a importância de uma gestão escolar que abarque e trabalhe com essas diferenças com o objetivo de enriquecer o processo de ensino-aprendizado dos estudantes, profissionais de ensino, familiares e comunidade. São explicadas as funcionalidades que a gestão escolar pode promover, como mudanças, intervenções e desenvolvimento dos processos educacionais, a todo corpo escolar. Por fim, é traçado o percurso legal e histórico para a conquista da gestão democrática dentro das instituições de ensino, desde 21 anos de ditadura militar até o artigo 206 da Constituição Federal do Brasil de 1988, além da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), que deu aos sistemas de ensino a liberdade de elaborar leis específicas ou criar normas, decretos ou manuais que dispõem sobre a gestão democrática em seus sistemas.

O terceiro capítulo, apresentação e análise dos dados, traz os resultados da pesquisa que se baseiam na revisão da literatura de seis artigos com os temas gestão democrática e orientação educacional. Os autores selecionados foram, Batista (2019), Silva et al. (2018), Oliveira e Menezes (2018), Abdian (2018), Queiroz e Barbosa (2019) e Mello e Pereira (2021). Os assuntos mais recorrentes para aplicabilidade da gestão democrática foi a construção de ações pedagógicas que se pautavam na participação, autonomia, diálogos, descentralização do poder e a cultura coletiva, princípios que aliados ao papel do orientador contribuem para a qualidade e democratização da educação.



# **CAPÍTULO 1 - PANORAMA HISTÓRICO-LEGAL DA ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL NO BRASIL**

O primeiro capítulo tem o objetivo de construir um histórico-legal da orientação educacional, englobando principais conquistas e avanços da função ao decorrer dos anos. Depois é evidenciado as diferentes atuações desse profissional, além do seu trabalho com os estudantes, professores, familiares e comunidade.

## **1.1 Histórico-legal da Orientação Educacional no Brasil**

Através dos estudos teóricos de Pascoal, Honorato e Albuquerque (2008), o primeiro direcionamento histórico da Orientação Educacional ocorreu por volta de 1930 com a orientação profissional que se fazia nos Estados Unidos. A primeira menção aos cargos de orientador no Brasil foi feita pelo Decreto n. 17.698, de 1947, referente às Escolas Técnicas e Industriais.

Logo depois, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) pela portaria n.105, de março de 1958, regulamentou provisoriamente o exercício da função e o registro de Orientador Educacional, tendo permanecido assim até 1961, quando a primeira Lei de Diretrizes e Bases (LDB), nº 4.024 regulamentou a formação do Orientador Educacional em cursos especiais que atendam os requisitos estabelecidos em grau do tipo de ensino e o do meio social em se destinam. No texto da lei também consta que as faculdades de filosofia vão oferecer cursos especiais para formação de orientador, que terão acesso os licenciados em pedagogia, filosofia, psicologia, ciências sociais e diplomados em educação física. (BRASIL, 1961)

Observa-se que tanto a primeira LDB, quanto a Lei nº 5.564, de 21 de dezembro de 1968, estabeleceu que cabia à orientação educacional o desenvolvimento integral dos estudantes para os exercícios básicos da cidadania. Naquela época é possível perceber o direcionamento da orientação apenas para o ensino fundamental e com a função de aconselhamento vocacional, com o objetivo de ajustamento e prevenção.

Como colocado no texto Distrito Federal (2019) nos anos 60, a prática do orientador era descentralizada, pois o atendimento era feito de forma individual, e direcionado a formação educativa e profissional do estudante; e na década de 70 ainda se mantinha uma abordagem tecnicista, voltado principalmente para a formação profissional.

Com o processo de distensão lenta e gradual para a redemocratização do Estado brasileiro, na década de 1980, veio a implementação do Projeto de Orientação Educacional no Plano de Educação e Cultura (PEC) de 1980/1983, que traz a ampliação da atuação do orientador nas esferas pessoais, sociais e acadêmicas. Nesse momento, Pascoal, Honorato e Albuquerque (2008), trazem uma aproximação do trabalho do orientador com questões curriculares, avaliação, metodologias de ensino e processo de aprendizagem. Sob esse ponto de vista, os estudantes criam possibilidades de fazer reflexões sobre suas escolhas e decisões.

Historicamente a Orientação tinha um papel complementar na escola; preocupava-se mais com as questões de cunho psicológico, chegando mesmo a ser vista numa abordagem terapêutica. Hoje pretendemos uma orientação mais crítica, pedagógica, que promova a vez e a voz aos alunos, que insira a questão do trabalho em todas as atividades que ocorrem na escola e que discuta acima de tudo a nossa própria sociedade, na sua conjuntura e estrutura e, também as questões do próprio aluno como pessoa. Devemos, portanto, trabalhar muito os valores dos alunos, da escola, da sociedade, incentivando cada vez mais a participação, (...) incentivo aos alunos em atividades e realizações na própria sociedade, em especial quando envolvem questões relacionadas à cultura, ao esporte e ao lazer. (GRINSPUN, 2014, p. 57).

A atuação do Orientador se ampliou, e questão de cunho social, político, cultural e econômico começou a permear a prática do orientador, propiciando uma aproximação entre a escola e a comunidade, para a formação integral dos estudantes. O respeito à pluralidade, à opinião, à democracia e às diferenças são princípios que devem estar presente na atuação educacional.

Após 21 anos da ditadura civil militar, foi promulgada a Constituição da República Federal do Brasil de 1988 (CF/88) que estabeleceu o Estado Democrático de Direito e ampliou os direitos sociais. Em relação ao direito à educação, o Art. 205, o determina como direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovido e incentivado com a colaboração da sociedade; e o Art. 206 traz os princípios bases da igualdade, liberdade, pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, gestão democráticas, padrão de qualidade, gratuidade e entre outros que devem nortear o ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, traz a educação escolar vinculada ao mundo do trabalho e à prática social. Em seu Art. 64 é estabelecida a formação do orientador educacional para a educação básica, mediante curso de pedagogia ou em nível de pós-graduação, sendo que o Art. 27 estabelece a educação básica em diretrizes dos valores sociais, aos direitos e deveres dos cidadãos e a respeito ao bem comum e à ordem democrática.

O Plano Nacional de Educação (PNE), nº 13.005, de 25 de junho de 2014, traz em suas diretrizes a melhoria da qualidade da educação, formação para cidadania, princípios da gestão democrática, respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental e entre outros. Na primeira meta fica explícito na estratégia 1.12 a implementação dos programas de orientação que se articulem as áreas de educação, saúde e assistência social, com foco no desenvolvimento integral dos estudantes.

A meta 19 do PNE, fala sobre requisitos para a implementação da gestão democrática nas instituições de ensino, no prazo de dois anos, e ainda prevê recursos e apoio técnico da União para esse objetivo. Suas estratégias trazem aspectos sobre a escolha de diretores; colegiados intraescolares e extraescolares; oferta de infraestrutura; programas de formação; autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira; consulta e participação de profissionais de ensino, estudantes e familiares sobre o PPP, currículos e planos de gestão escolar; grêmios estudantis e associações de pais; e capacitação.

Com as aplicações legais da CF/88, LDB 1996 e PNE 2014 é possível ver que a educação é regida pela democracia e pela garantia dos direitos humanos, que busca a igualdade do acesso à educação, por isso, o trabalho da orientação educacional fica baseado nesses princípios, e se articula aos direitos individuais e coletivos promovidos pelas leis que regem a educação. No dia 3 de janeiro de 2021 o site da Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEEDF), publicou uma notícia em comemoração ao Dia Nacional do Orientador Educacional, 4 de dezembro, e deu ciência que em Brasília - DF, naquele momento, contava com 1.082 profissionais atuando como orientador educacional na rede pública de ensino.

O documento da Secretaria de Estado de Educação que decorre sobre a Orientação Educacional no Distrito Federal (2019) explica que a aproximação da Orientação Educacional das áreas de Educação Integral e Direitos Humanos, traz uma preocupação maior com práticas de ensino com foco na cidadania. Com isso, o orientador pode fazer encaminhamentos, quando necessário, aos serviços de saúde, justiça, segurança, assistência social e entre outros.

De acordo com o Regime Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, de 2015, na Subseção II Art.126 coloca o orientador educacional como um,

serviço especializado, desempenhado pelo Pedagogo Orientador Educacional, para o acompanhamento e o apoio dos profissionais da educação, dos estudantes, seus familiares e articulação da comunidade escolar e da rede externa (rede social ou rede de apoio), quanto ao processo de ensino e aprendizagem e das relações humanas que os cercam. (p. 52)

Em continuidade, o Art.127 decorre sobre ação coletiva do orientador educacional e a contextualização dessa prática ao Projeto Político Pedagógico - PPP, para que o objetivo da integralidade, criatividade, autonomia, protagonismo e criticidade, que envolvem o ensino-aprendizado, sejam construídos.

No Decreto nº 72.846, de 26 de setembro de 1973, que regulamenta a Lei nº 5.564, de 21 de dezembro de 1968, que provê sobre o exercício da profissão de orientador educacional, em seu Art.2º decorre sobre o exercício da profissão do Orientador Educacional,

I - Dos licenciados em pedagogia, habilitados em orientação educacional, possuidores de diplomas expedidos por estabelecimentos de ensino superior oficiais ou reconhecidos.

II - Dos portadores de diplomas ou certificados de orientador educacional obtidos em cursos de pós-graduação, ministrados por estabelecimentos oficiais ou reconhecidos, devidamente credenciados pelo Conselho Federal de Educação.

III - Dos diplomados em orientação educacional por escolas estrangeiras, cujos títulos sejam revalidados na forma da legislação em vigor.

## **1.2 As diferentes atuações do Orientador Educacional**

O orientador educacional dentro da gestão escolar tem práticas voltadas ao aluno, à escola, à família, à comunidade e à sociedade. Atualmente, a orientação educacional está voltada a todos os estudantes, buscando a mediação destes com o meio social, com o objetivo de auxiliar as crianças, jovens e adultos na construção de uma consciência crítica que traz relação também com o desenvolvimento cognitivo.

Como membro do corpo gestor da escola, o orientador busca a efetivação do trabalho pedagógico de qualidade, devendo estar presente nos momentos coletivos, na elaboração de avaliações e nas tomadas de decisões para contribuir na organização e dinâmica do processo educativo. Porque todo o planejamento traz resultados as práticas educacionais que serão desenvolvidas nos diferentes setores da escola, principalmente nas redes de relações em que o orientador educacional trabalha.

A articulação entre família e escola também é importante e faz parte do trabalho do orientador, planejando momentos de participação e acompanhamentos em que os pais e responsáveis possam estar juntos com seus filhos, na escola e. A família faz parte do desenvolvimento do estudante, sendo significativo a relação escola-família, que juntas podem contribuir para o processo de ensino-aprendizado.

Outro fator é a comunidade, o contexto local em que a instituição está inserida. Por isso, cabe à escola, especificamente ao orientador, trazer a comunidade para perto dos estudantes, através de diálogos, eventos culturais e debates de interesse. Essa aproximação permite conhecer o espaço social e cotidiano em que os estudantes convivem, as dimensões políticas e históricas de cada povo, a possibilidade de aprender em diferentes espaços e a elevação de conhecimentos da comunidade.

Na perspectiva histórico-cultural, a orientação é entendida como "ação educativa junto à comunidade que contribuirá para autodescoberta de um ser humano capaz de agir no grupo de forma plenamente participativa" (BRASIL, 2009), contribuindo para a construção do respeito às diferenças, a diversidade cultural e ambiental e aos direitos individuais e coletivos, além de auxiliar no desenvolvimento de sujeitos que se preocupam com questões econômicas e políticas do país.

A orientação educacional está presente nas diferentes etapas da educação básica, apesar de comportar funções semelhantes em ambas, a forma de desenvolvimento dessas ações é diferente, exigindo um trabalho que faça relação com os currículos em movimento e diretrizes curriculares, específicas de cada modalidade; além da atenção a realidade de construção intelectual, psicológica, social e cultural de cada estudante.

Na Educação Infantil, início do desenvolvimento integral das crianças, a educação deve considerar o "educar e cuidar, brincar e interagir" (DISTRITO FEDERAL, s/DB, p. 31), as Diretrizes Curriculares da Educação Infantil (p. 29-30) também destacam as crianças pequenas como produtora e consumidoras de cultura, sendo sujeitos que formam opiniões e participam de decisões cotidianas.

Nessa etapa o documento normativo (DISTRITO FEDERAL, 2019) sugere algumas ações que podem ser desenvolvidas pelo pedagogo orientador educacional, como o trabalho que traga a adaptação ao ambiente escolar; aspectos psicomotor, sensorial, afetivo e emocional; o desenvolvimento de limites; hábitos alimentares saudáveis; questões familiares e entre outros temas que julgar, pedagogicamente, necessários, além das demandas que vão surgindo nas instituições escolares.

No Ensino Fundamental - Anos iniciais, o trabalho educacional continua caminhando para garantir a permanência dos estudantes dentro das escolas públicas, buscando que os conteúdos e temas estejam relacionados aos Direitos Humanos e Sociais que regem o país. Nessa etapa, a atuação do orientador é bem ampla, e aborda a participação nos Projetos

Pedagógicos e ações coletivas de organização e planejamento escolar; a escuta ativa; projetos que auxiliam na prevenção da violência e preconceitos; mediações de conflitos; trabalhar áreas preventivas, como sexualidade e drogas; e entre outras ações.

No Ensino Fundamental - Anos finais, o trabalho do orientador aborda funções semelhantes, mas com intuítos e objetivos diferentes, pois os estudantes estão passando para uma nova etapa de vida e estrutura escolar. Os processos de construção de conhecimento são mais dinâmicos, “constituindo novas formas de interação com os outros” (DISTRITO FEDERAL, s/dd, p. 15) nessa etapa, dando ao orientador a oportunidade de desenvolver ações criativas e inovadoras que contem com a participação de todos os estudantes e equipe escolar. Além disso, o orientador pode planejar e desenvolver projetos que estimulem o entendimento da participação política dos estudantes, e “colaborar no processo de ressignificação do papel da escola na trajetória de vida dos estudantes em defasagem idade-ano” (DISTRITO FEDERAL, 2019, p. 14).

O Currículo em Movimento da Educação Básica fala que o processo de ensino e aprendizagem do Ensino Médio deve permear os diversos conhecimentos, a ciência, a tecnologia, a cultura e o mundo do trabalho. Os estudantes nessa etapa estão convivendo com diversas mudanças sobre as inovações, atualizações e tecnologias nos diversos setores sociais, difundidas cotidianamente nas mídias, redes sociais e demais meios de informação. O orientador nessa etapa deve buscar acolher, ouvir e aproximar-se dos discentes para construir relações de confiança, considerando que nesse momento questões de cunho profissional, psicológico e social são motivos de preocupações e dispersões dentro e fora do ambiente escolar.

Na modalidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA), o orientador está lidando com cidadãos, prioritariamente da classe trabalhadora, que por dificuldades econômicas, sociais, políticas e/ou culturais foram impedidos de dar continuidade à trajetória escolar, sendo que outros nem tiveram a oportunidade de iniciá-la. Os estudantes viveram experiências diversas e iniciam os estudos com visões bem delimitadas sobre alguns temas educacionais. Neste momento, o diálogo e escuta são importantes no entendimento de posicionamentos, para que então, o processo de ensino possa enriquecer, complementar e reconstruir aprendizagens, de forma que não ocorra a humilhação e preconceitos dos envolvidos.

Esse profissional pode apresentar a orientação educacional aos estudantes, explicar seu papel e se disponibilizar a receber sugestões para o desenvolvimento de projetos e ações. A

(DISTRITO FEDERAL, 2019, p. 44) sugere também atividades que trabalhem hábitos de estudos e autoconhecimento, e parcerias para trabalhar temas de interesse, dessa forma, os conteúdos se entrelaçam com as realidades vividas no cotidiano das comunidades e nos possíveis ambientes de trabalho, mostrando que os espaços fora da sala de aula e da escola fazem parte da formação e do desenvolvimento pedagógico.

Ainda no Currículo da Educação Básica, se encontra alguns princípios que devem orientar o trabalho do orientador educacional,

integralidade, intersetorialidade, transversalidade, diálogo escola-comunidade, territorialização, trabalho em rede e; convivência escolar negociada, o que possibilita a ampliação das oportunidades às crianças, jovens e adultos e, conseqüentemente, o fortalecimento da participação cidadã no processo de concretização dos fundamentos, objetivos e procedimentos propostos pelo Currículo de Educação Básica. (DISTRITO FEDERAL, s/da, p. 11)

Com a complexidade do trabalho do orientador, que lida com diversas relações, é necessário um constante diálogo entre teoria e prática. Por isso, a leitura dos normativos e documentos legais que decorrem sobre a efetivação da educação deve estar presentes no trabalho do orientador, na busca por uma educação integrada aos direitos socioeducacionais que envolve a presença e continuidade dos estudantes dentro das instituições escolares.

O Regime Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal (2015, Art. 128, p. 32) traz atribuições do pedagogo Orientador Educacional, que vai desde a participação na elaboração do projeto pedagógico da unidade escolar, até o planejar, discutir e realizar ações que englobam fatores sociais, a comunidade, estágios, mercado de trabalho, dificuldades de aprendizado, currículo, projetos, relatórios e mediações de conflitos.

Cada etapa é modalidade de ensino dentro de escolas públicas ou particulares possuem diferentes contextos sociais e culturais, demandando do corpo gestor aplicabilidades distintas, conforme as necessidades e as realidades dos estudantes. Por isso, o planejamento é uma importante prática que envolve o trabalho do orientador.

Concepção de planejamento participativo, como sendo um processo político, um contínuo propósito coletivo, de reflexões e amplo debate a fim de deliberar sobre a construção do futuro da comunidade contando com a participação do maior número possível de membros das categorias que a constituem. O planejamento participativo no âmbito da escola implica reavivar continuamente o processo de reflexão e ação da coletividade (da comunidade escolar). Implica ainda a busca da identidade institucional, ou seja, da identidade construída e reconstruída pela coletividade (SILVA; FILHO, 2016)

O planejamento está presente em todos os momentos da organização educacional, seja para a formação de projetos, planos de ensino e de aulas, na elaboração de políticas educacionais e ações de diferentes âmbitos e contextos; o planejar deve considerar mecanismo legais, quando necessário, a realidade da comunidade escolar, a participação de todo o corpo escolar e o diálogo constantes, para que o resultado traga efetivação dos objetivos pensados.

O trabalho do orientador deve planejar diversas ações com transparência e responsabilidade, além da contextualização com as realidades envolvidas. O processo de ensino-aprendizado é complexo e dinâmico, dessa forma, o planejamento deve ser flexível para se adaptar aos acontecimentos educacionais, seja no cotidiano escolar, nas condições específicas de cada estudante e nas alterações normativas.



## **CAPÍTULO 2 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL: UM HORIZONTE AINDA EM CONSTRUÇÃO**

O segundo capítulo objetiva mostrar a escola como um ambiente social rico em personalidades, opiniões e visões diferentes. E devido a isso, necessita de uma gestão escolar que tenha princípios democráticos em seus planejamentos e tomadas de decisões.

### **2.1 A escola e a gestão escolar**

*As ideias são a fonte da reflexão e propiciarão novas ações educacionais.  
(IMBERNÓN, 2000, p. 20)*

A escola é um universo rico em pensamentos, ideias e posicionamentos, por isso, o trabalho desenvolvido dentro da gestão escolar quando respaldado nessas contribuições em suas tomadas de decisões traz características da democracia e igualdade que devem nortear a educação no Brasil, conforme o Art. 206º da Constituição Federal de 1988, e enriquecem o ensino-aprendizado por considerar as particularidades das pessoas que fazem parte do corpo escolar, além de se atentar a integralidade dentro do processo educacional.

Apesar de a gestão democrática ser um princípio citado na CF/88, LDB de 1996 e no PNE de 2014, Cury (2002) coloca que a luta pela efetivação desse direito ainda é motivo de muitos debates e reflexões; isso porque a gestão democrática traz princípios estruturantes que necessitam de colaboração de professores, gestores, diretores, comunidade e estudantes, formando uma complexa rede de relações e diálogos.

Lück (2009) coloca a capacidade conceitual, que envolve o pensamento abstrato, como característica necessária aos gestores, pois traz a possibilidade de lidar com as dinâmicas humanas que devem ser consideradas nos planejamentos e ações pedagógicas; remetendo que o aprendizado é sempre contínuo. Essa característica é “desenvolvida a partir de ideias emergentes tanto de leituras teóricas como de interpretação de significados, resultante da reflexão suscitada pela prática” (Lück, 2009, p. 19), o que evidencia a complexidade do trabalho da gestão escolar, demandando atualizações de práticas, dinâmicas e competências educacionais.

A educação se realiza em relação a contextos e cenários socioculturais e produtivos, políticos e educativos, o que torna necessário para sua qualidade, o conhecimento e compreensão desses contextos pelos educadores e a inserção de seus conteúdos no currículo escolar. (LUCK, 2009, p. 20)

A gestão escolar tem o desafio de lidar com crianças, jovens e adultos que cotidianamente estão interligados a atualizações tecnológicas, midiáticas e entre outras, devido a um mundo dinâmico na contemporaneidade que estimula constantemente os estudantes. Por isso, o planejamento do PPP, currículo e demais ações devem permear esse mundo dinâmico, considerando a realidade sociocultural em que a comunidade escolar está inserida. De acordo com o art. 1º da LDB, a educação deve abranger contextos familiares, sociais, culturais, convivência humana e de trabalho, aspectos que se conectam dentro e fora da escola.

Lück (2009) afirma que a escola é uma organização social em que há cultivo e transmissão de culturas, os estudantes constroem nesse ambiente capacidade de atuação cidadã, porque se conhecem e conhecem o mundo. Por esse motivo, as pluralidades, opiniões e diversidade são importantes, porque criam o envolvimento com a diferença do outro; mas apesar da riqueza de participações é um grande desafio formar os caminhos a serem seguidos, devido a síntese e organização das multiplicidades existentes no contexto estudantil.

A equipe de gestores escolares é formada pelo diretor escolar, diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, secretários escolares e orientadores educacionais, sendo este último o foco deste trabalho. A gestão escolar se destina a realizar o “planejamento, organização, a liderança, a orientação, mediação, a coordenação, o monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetivação das ações educacionais” (LUCK, Heloisa, 2009, p. 23), para que as tomadas de decisões sejam respaldadas na formação de qualidade dos estudantes e na construção de um ambiente escolar estimulante e motivador.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24)

Os gestores são responsáveis pela orientação e organização da parte administrativa e pedagógica da escola, sendo um processo que envolve o desenvolvimento de ações interligadas aos demais participantes do corpo escolar - professores, estudantes, comunidade, familiares - como é estabelecido pela gestão democrática no Art. 14 da Lei nº 9.394, de 20 de

dezembro de 1996. Dessa forma, há possibilidade e abertura para que todos os membros participem ativamente das decisões que englobam os avanços e dificuldades da escola, constituindo uma cultura escolar de colaboração, proativa e autônoma.

O autocontrole colocado por Lück (2009) é importante, pois desenvolve dentro do processo de aprendizado o diálogo e autoavaliação dos procedimentos educacionais. A gestão escolar ao analisar os resultados dos trabalhos realizados na perspectiva de estudantes, professores, familiares, comunidade e dos dados obtidos de pesquisas pode reavaliar atitudes e decisões que devem permanecer, melhorar ou/e serem desconsideradas ao decorrer do ano letivo. Com isso, o ensino-aprendizado conta com avanços, dinamismo e qualidade institucional.

A gestão escolar promove mudanças, intervenções e desenvolvimento dos processos educacionais, por isso tem a responsabilidade de formação que atendam o aumento das competências e novos desafios socioculturais, necessários para a melhor implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) das instituições escolares; documento que deve ser planejado com colaboração, atento as metas do PNE e PDE, LDB, CF/88 e demais normativos, além de permear a realidade onde a escola está inserida.

Vejamos um poema de Murilo Mendes (1932):

### **Linhas paralelas**

Um presidente resolve  
Construir uma boa escola  
Numa vila bem distante.  
Mais ninguém vai nessa escola:  
Não tem estrada para lá.  
Depois ele resolveu  
Construir uma estrada boa  
Numa outra vila do Estado.  
Ninguém se muda para lá  
Porque lá não tem escola.

O poema “Linhas paralelas” de Murilo Mendes evidencia os resultados de um mau planejamento, apesar das boas obras construídas. Semelhantemente ocorre quando a gestão escolar e os demais profissionais escolares constroem um PPP desconexo às necessidades e realidade social, cultural, econômica e política que englobam o contexto do corpo escolar, ou quando desenvolve boas ideias que não são materializadas, ou ainda com formulação de competências e objetivos escritos que ficam impossibilitados de serem alcançados.

Lück (2009, p. 35) traz que o planejamento envolve “o que, por que, para que, como, quando, onde, com quem, para quem”, elementos que devem permear a formação conjunta do PPP. O art. 12º da Lei 9.394/96 coloca que os estabelecimentos de ensino têm incumbência de elaborar e executar suas propostas pedagógicas, esse documento expressa os objetivos, caminhos, missão, projetos, metas e as práticas pedagógicas, norteando o trabalho da gestão escolar e demais atores envolvidos no processo de ensino-aprendizado. Lück (2009, p. 38) traz Veiga (2001) para abordar o PPP deve:

- i) ser construído a partir da realidade, explicitando seus desafios e problemas; ii) ser elaborado de forma participativa; iii) corresponder a uma articulação e organização plena e ampla de todos os aspectos educacionais; iv) explicitar o compromisso com a formação do cidadão e os meios e condições para promovê-la; v) ser continuamente revisado mediante processo contínuo de planejamento; e vi) corresponder a uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade escolar.

Destacando que a construção do PPP não garante a efetivação das teorias esplanadas, é necessário investimentos, responsabilidade, pesquisas, diálogos e envolvimento de ambas as partes da equipe escolar.

## **2.2 A gestão democrática**

Os autores Fonseca, Ferreira e Scaff (2020) abordam as dificuldades enfrentadas para a instituição constitucional da gestão democrática no Brasil. Primeiramente comentam o governo do Presidente Kubitschek de Oliveira (1956-1960) que trouxe a educação em seu planejamento governamental com o objetivo de “preparar pessoal técnico para a implantação das indústrias de base, carro-chefe do projeto de desenvolvimento” (p. 6); nesse período, havia debates dos trabalhadores nos fóruns nacionais, além da presença de críticas de docentes trabalhadores congregados no Instituto Superior de Estudos Brasileiros sobre o direcionamento do planejamento da educação ao crescimento econômico e a desconsideração da realidade de cada país ao estabelecer metas educacionais para a América Latina.

A visão internacional sobre a educação servia como base para a formulação de planos educacionais nacionais, e, com isso, houve a mobilização contraditória da sociedade e as metas começaram a construir novas rotas que se aproximavam da realidade escolar brasileira. O plano educacional do governo seguinte, de João Goulart (1961-1963), considerou a visão dos educadores, porém não teve continuidade devido à destituição do presidente e a instauração do regime militar, que perdurou de 1964 a 1985. Vinte anos marcados por uma nova forma de gestão e de planejamento governamental.

O Banco Mundial e a Agência para o Desenvolvimento Internacional (Usaid) tornaram-se os parceiros mais íntimos no processo de definição da agenda educacional brasileira. Os acordos de cooperação técnica e financeira firmados entre essas agências e o Ministério da Educação foram efetivos para configurar a reforma da educação superior de 1968 e da educação básica, pela Lei nº 5.692 de 1971. (FONSECA; FERREIRA; SCAFF, 2020, p. 7).

A educação começou a objetivar planos econômicos, com objetivo de preparar cidadãos para mão-de-obra e a reforma da lei provocou mudanças, como a reestruturação curricular que priorizava disciplinas profissionalizantes para a doutrina do Capital Humano. Em 1970, o Brasil sofreu com a desaceleração do ritmo de crescimento e aumento da inflação, ocasionando em 1980 crise econômica no país, o regime militar trouxe uma imensa dívida à nação e procedeu uma transição democrática negociada. Os autores Fonseca, Ferreira e Scaff (2020) colocam que neste momento os setores empresariais e políticos se beneficiaram do Estado e o atacaram, com argumentos neoliberais da globalização.

A consequência foi que o planejamento educacional sofreu influência do Banco Mundial e a gestão escolar ficou voltada para a implementação de ações mais técnicas na busca de solucionar problemas econômicos, políticos e sociais do país. A educação modificou finalidades, valores e práticas educativas para se adaptar ao novo plano de governo, esta era responsável por sua eficiência administrativa, eficácia do ensino e parte do seu financiamento. Em 1995, com a reforma do Estado, foi deliberado que as instituições públicas “deveriam adotar modelos gerenciais próprios do setor privado, inclusive no que se refere ao planejamento e à organização do trabalho escolar” (FONSECA; FERREIRA; SCAFF, 2020, p. 10).

Os autores também trazem, O Plano Nacional de Educação elaborado no final da década de 1990 (PNE/2001), que na sua construção travou embates entre os objetivos da sociedade e os do governo federal, e acabou perdendo força no âmbito do Ministério da Educação e Cultura (MEC). A proposta do governo foi priorizada e os custos da educação

foram divididos com a sociedade, desconsiderando a escola como um direito, e a gestão escolar ficaram direcionados ao gerencialismo que buscava em seu planejamento o mercado como exemplo de eficiência. Com isso,

Recai, pois, sobre a direção da escola uma sobrecarga de trabalho, obrigando-a a gastar grande parte do seu tempo em atividades de pouca monta que não visavam diretamente o núcleo pedagógico da escola. (FONSECA; FERREIRA; SCAFF. 2020. p. 12).

Após toda a luta de educadores e da sociedade pela participação, autonomia, descentralização do poder e a instituição da escola como espaço de construção da cidadania, a CF/88 trouxe em seu artigo 206, princípios que solidificam a educação nacional. Dentre esses, o inciso VI indica a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII) também traz a gestão democrática como princípio norteador do ensino, além de retomar a gestão em diversos outros momentos indicados:

**Art. 14.** Os sistemas de ensino definirão as normas da **gestão democrática** do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

**Art. 15.** Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de **autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira**, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

**Art. 56.** As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da **gestão democrática**, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. (grifo próprio)

A partir disso, os estados, os municípios e o Distrito Federal começaram a elaborar leis específicas ou criar normas, decretos ou manuais que dispõem sobre a gestão democrática em seus sistemas; isso porque a LDB trouxe esse direito às organizações educacionais. Nos estudos realizados Souza e Pires (2018) do conjunto de 27 unidades federativas, foi identificado apenas 11 estados e o Distrito Federal, os quais possuem normativa própria, regulamentando o artigo 206 da CF e o artigo 14 da LDB. Os 11 estados mencionados são Acre, Amapá e Rondônia, na região Norte; Piauí, Rio Grande do Norte, Alagoas e Sergipe, no Nordeste; Rio de Janeiro no Sudeste; Rio Grande do Sul na região Sul; e Mato Grosso e Goiás, além do Distrito Federal, na região Centro-Oeste. A maioria desses normativos traz à

gestão democrática incorporada a eleição de diretores, tema recorrente de debate nos diversos artigos sobre gestão escolar e democrática.

No Distrito Federal, a normatização do princípio se dá por meio da Lei no 4.751, de fevereiro de 2012, que traz as finalidades da gestão democrática:

Art. 2º. A gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação, observará os seguintes princípios:

I – **participação da comunidade** escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar;

II – **respeito à pluralidade, à diversidade**, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal;

III – **autonomia** das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira;

IV – **transparência** da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;

V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do **preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho**;

VI – **democratização das relações** pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;

VII – **valorização do profissional da educação**. (SEDF, 2012. Grifo próprio).

O objetivo é que toda a comunidade interna, assim como pais e responsáveis e a sociedade em geral contribuam e participem da educação, na garantia da qualidade e democratização do ensino. A gestão democrática constrói uma relação entre a escola e os familiares, desenvolvendo ações com objetivo de alcançar a colaboração de todos, aplicando práticas educativas abertas e cria, de forma participativa, o ensino-aprendizado contextualizado com a realidade sociocultural da comunidade interna e externa da escola.

Na gestão democrática os planejamentos escolares, dentre eles o do PPP, e o fracasso e sucesso dos estudantes são responsabilidades de todos, porque a construção de conhecimento é coletiva; a avaliação da aprendizagem dos discentes é importante para abrir e determinar novas intervenções; os espaços de participações são ampliados; a organização do tempo é feita de forma a garantir melhores resultados; e a inclusão e solidariedade social dão lugar a exclusão e competitividade dentro das instituições.

Vinhaes (2009) traz que a gestão democrática deve ser permeada pela participação, autonomia, transparência e pluralismo, princípios norteadores dos gestores escolares para que a educação consiga caminhar com bons resultados nas práticas pedagógicas. A participação só é possível com a descentralização do poder, sendo que a comunidade interna e externa da escola possam ter a oportunidade de fazer contribuições nas decisões, esse espaço precisa ser divulgado, aberto e receptivo.

Quando os membros das instituições constroem o ensino-aprendizado com autonomia dos sujeitos, as ações desenvolvidas ficam relacionadas aos acontecimentos políticos, culturais, econômicos e entre outros da comunidade, criando caminhos para a atuação daqueles cidadãos na sociedade, no mundo do trabalho e no autoconhecimento. A escola, com isso, avança nos resultados e cria autonomia nas demais construções.

Vinhaes (2009) coloca a escola como espaço público, ideia da transparência, trazendo visibilidade das ações educativas realizadas e verbalizadas. O processo, seja a parte econômica ou pedagógica, pode ser acompanhado, cobrado e comentado por todos, dessa forma, as oportunidades de adaptações e melhorias ocorrem durante o ano letivo. A transparência das informações também remete a ética e compromisso das instituições com a comunidade escolar.

O gestor escolar tem que estar aberto à pluralidade de identidades e interesses presentes nas tomadas de decisões. Os estudantes, familiares e comunidade em geral devem ter o sentimento de pertencimento ao lugar em que estudam e residem, para que o aprendizado faça parte do cotidiano dos envolvidos. O exemplo são as representações culturais, importantes para o processo de inclusão, seja nos conteúdos, projetos e ações delimitadas dentro da escola, e que também transcendam esse espaço; a pluralidade passa por debates, conflitos de ideias e diálogos, necessários para o alcance da democracia.

Outro fator auxiliador da gestão democrática colocada por Vinhaes (2009) são os conselhos escolares, grêmios estudantis e outras ações colegiadas, porque conseguem atingir os segmentos da escola e a comunidade local, construindo uma rede de relacionamentos e interações. Além de evidenciar que as diferentes vozes são importantes e que a escola está disposta a ouvi-las.

Vinhaes (2009, p. 139) destaca que o conselho escolar tem papel decisivo na gestão democrática, porque funciona como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã, traz a representação da comunidade local e escolar, e deve ter sintonia com os



gestores escolares caminhando para tomadas de decisões econômicas, administrativas e político-pedagógicas que atendam as necessidades e potencialidade da escola.

A formação de gestores escolares deve atender às dimensões, princípios e demandas do trabalho colaborativo, inclusivo e democrático dentro das instituições escolares. Porque esses profissionais estão à frente das decisões, seus conhecimentos educacionais são importantes como base das ações que serão desenvolvidas em suas competências. Vinhaes (2009) fala sobre a formação continuada do gestor escolar para se atualizar sobre as constantes mudanças tecnológicas, educacionais e legislativas, além disso, para acompanhar o constante movimento da aprendizagem.

Aguiar (2000, p. 207-208) descreve três níveis que considera importantes na formação do gestor escolar para o melhor envolvimento na gestão democrática. O primeiro nível seria o entendimento das políticas educacionais, para que possa haver intervenções no plano político, pedagógico e curricular; o conhecimento de parâmetros da gestão escolar; e a visão da escola como uma construção histórica e sociocultural, para que ambas as dimensões sejam trabalhadas.

O segundo nível está ligado ao desenvolvimento da capacidade de interlocução com os diferentes atores do campo educacional, é preciso a comunicação ativa com os demais membros do corpo escolar, com o objetivo de democratizar as relações. O terceiro, e último nível, está centrado na discussão teórica, que traz conhecimentos sobre metodologias e tecnologias para a implementação nas instituições escolares.

## **CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA LITERATURA**

Este capítulo tem como objetivo revisar a literatura, e a partir disso, trazer resultados que constroem argumentos sobre as contribuições do orientador educacional, parte do corpo gestor, para a gestão democrática.

### **3.1. Revisão da literatura**

Este trabalho tem como temas a gestão democrática escolar e a orientação educacional, o objetivo é a relação entre ambos para se entender as contribuições do trabalho desenvolvido pelo orientador quando entrelaçado à democracia escolar. Na pesquisa em fontes secundárias feitas nas plataformas do Scielo e Google Acadêmico, foi possível notar que a maior presença de artigos com a palavra-chave “gestão democrática” estão no ano de 2018 e a escassez de publicações entre os anos de 2019 e 2021.

Essa palavra-chave na plataforma Scielo trouxe o resultado de 21 artigos no ano de 2018, destes apenas 9 estão ligados à gestão escolar, os demais traziam vertentes da administração em empresas privadas e particulares ou estão centralizados especificamente no estudo da gestão escolar de um estado brasileiro, ocorrência também encontrada nas pesquisas dos anos sucessivos. O objetivo era encontrar trabalhos que falassem de forma mais ampla, no da gestão democrática escolar ou da gestão escolar.

A mesma palavra chave no ano de 2019 trouxe o resultado de 7 publicações, e apenas uma tinha como tema a gestão democrática escolar, decorrendo sobre as condições de democratização da gestão escolar pública brasiliense, do autor Ângelo Ricardo (2019), o trabalho se direcionou a discussões políticas do Estado em questões de legislação e acontecimentos históricos.

O ano de 2020 trouxe o resultado de 18 artigos, e apenas um trouxe a gestão escolar. Por fim, na mesma plataforma, o ano de 2021 abarcou 7 publicações, das quais dois artigos falavam da gestão escolar, sendo que um deles trazia o estudo da gestão escolar nos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba. Foram encontrados 35 artigos com a palavra-chave “orientação educacional” entre os anos de 2018 e 2021 na Scielo, mas nenhum decorria sobre a orientação educacional.

No Google Acadêmico foram encontrados muitos artigos com o tema gestão democrática entre os anos de 2011 e 2012, tendo um gap temporal entre os anos de 2014 e 2015, e voltando a ter publicações entre os anos de 2018 e 2021. Destes foram separados um

artigo de 2019, que é o segundo artigo da pesquisa que fala dos dois temas no mesmo trabalho, a orientação educacional e a gestão democrática.

Foi separado inicialmente 22 artigos entre os anos de 2018 e 2021 da Scielo e Google Acadêmico, e pelos resumos, introduções e palavras chaves destas publicações, foi delimitado a escolha de 6 estudos, indicados no quadro 1, que mais atendiam os objetivos geral e específicos do trabalho. Os artigos mais encontrados estudaram a gestão democrática e contemplam na escrita o desenvolvimento das funções e princípios dos profissionais que trabalham na gestão escolar, dando centralidade ao diretor escolar, por isso, foi possível fazer relação com o orientador educacional, que é parte do corpo gestor.

Quadro 1 – Artigos extraídos para análise - Scielo e Google Acadêmico

<b>Autor(es)</b>	<b>Título do trabalho</b>	<b>Local e Ano de Publicação</b>
Alan José Batista Simões.	A ação da supervisão escolar e da orientação educacional na gestão escolar	V Congresso Nacional de Educação (CONEDU), 2018
Adeliane Tomaz da Silva. Lindomar Aparecido Riceto. Rosa Maria Riceto. Rosália de Aguiar Araújo. Saulo Augusto de Moraes.	Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional e Gestão Escolar: a caminho de uma prática integradora por uma escola mais democrática e eficaz	Revista Científica Semana Acadêmica, 2018
Ivana Campos Oliveira. Ione Vasques-Menezes.	Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar	Caderno de Pesquisa, 2018.
Graziela Zambão Abdian.	Revezamento teoria e prática na análise da escola pública democrática	Educar em Revista, 2018.
Daiane Rocha Queiroz. Sidiney Barbosa.	A Orientação Educacional e Gestão Democrática no contexto escolar.	Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2019.
Adriene Ferreira de Mello. Joane Marieli Pereira Caetanoii.	Gestão democrática e participativa na implementação da BNCC: análise do Guia para Gestores Escolares	Revista Ensino em Perspectiva da Universidade Estadual do Ceará, 2021

Fonte: organização da autora, 2022.

O autor Batista (2019) traz inicialmente em seu trabalho a importância de haver coerência entre discurso e prática dos gestores escolares, com objetivo de questionarem os rumos da educação. É necessário que ao desenvolver competências da gestão democrática o

gestor faça conexões, a integralidade, para isso o planejado e os resultados esperados precisam ser dialogados e transparentes. O autor traz a Supervisão Escolar e a Orientação Escolar, e destaca que a muito tempo o trabalho da primeira era direcionado a professores, e o segundo tinha como função exclusiva trabalhar com os alunos, seus trabalhos eram fragmentados e por consequência traziam conclusões ineficientes. Mas atualmente ambos os profissionais precisam fazer redes de relações para englobar as diversidades culturais, sociais, econômicas e políticas presentes nos cotidianos dos agentes estudantis.

Ambos devem trabalhar juntos para que seus trabalhos proporcionem aos estudantes conhecimentos necessários à inserção e plena capacidade de desenvolvimento na vida em sociedade, de forma crítica e criativa. Batista (2019) coloca a importância da participação de toda a comunidade escolar, não apenas com as decisões e opiniões, mas com o poder de ressignificar ações dentro da escola. Para este autor o orientador educacional na gestão escolar deve constantemente rever concepções e buscar novas propostas pedagógicas que busquem solucionar e acompanhar problemas e vertentes atuais, por isso a importância de capacitações, estudos e pesquisas, porque é demandado desse profissional preparo técnico, político, administrativo e pedagógico.

Batista (2019) ainda decorre sobre o trabalho coletivo que envolve a participação do orientador em ambos os processos de decisões escolares, para que sua dialética contemple a diversidade de situações dentro e fora da escola que envolve o ensino-aprendizados dos estudantes. Essa ação conjunta e bem articulada auxilia na construção de práticas pedagógicas inclusivas e democráticas.

Silva et al. (2018) complementam as ideias anteriores explicando que o orientador educacional é um dos responsáveis direto pelo desenvolvimento pessoal e individual dos estudantes, por isso, deve oportunizar a estes momentos de reflexões morais e éticas, que auxiliam na resolução de conflitos, tema que teve ausência de comentários nos demais trabalhos. Porque a função da escola é evidenciar as diferenças de pessoas que estão no cotidiano escolar, que por vezes causa conflitos e divergências que devem ser trabalhadas.

Os autores também enfatizam as competências anteriores de supervisores escolares e orientadores educacionais, trazendo o trabalho tecnicista realizado por estes. Acrescenta que o primeiro tinha funções disciplinadoras, que reprimiam e monitoravam o trabalho de docentes. O segundo, com vista ao capitalismo, direcionava os estudantes ao mercado de trabalho. Mas o ensino foi democratizado e ambas as funções buscam articular funções e construir um planejamento pedagógico dentro das instituições escolares.

O orientador educacional, na visão de Silva et al. (2018), deve saber ouvir e dialogar com os estudantes, considerando emoções e valores deles para realizar as orientações. E com isso, se relacionar com demais membros escolares para externalizar informações delimitadas sobre as vivências dos educandos, a fim de que as ações abarquem essa realidade. Os autores trazem a importância dessas considerações ao formar o Projeto Político Pedagógico, documento considerado por todos os artigos elencados.

Observar a realidade auxilia orientadores a construir um ambiente escolar democrático, os autores relatam que cada realidade demanda ações diferentes, porque as formas de lidar com problemas individuais são bem diversificadas, por isso esse profissional deve buscar auxílio do diretor escolar, coordenadores e demais membros da gestão escola, e até de professores, para juntos verificarem e analisarem proposta de intervenções. Isso evita visões estereotipadas e individualistas na concretização de planejamento escolares, democratiza as relações.

Silva et al. (2018) também retomam a importância que os profissionais da educação, não apenas gestores escolares, pesquisem e busquem a formação continuada, o que remete resultados futuros nas práticas educacionais, tanto para atuação própria, como para auxiliar e propagar conhecimentos dentro do ambiente de trabalho. Além disso, destacam que os estes devem saber transpor o que aprenderam e utilizar essas novas metodologias para qualificar o processo de ensino-aprendizado da comunidade escolar, o que traz boas conclusões ao disposto no PPP.

Os autores remetem um ponto importante durante o estudo, a relação entre atos administrativos e pedagógicos da escola. Todos precisam conhecer os princípios que envolvem o planejamento da instituição para haver harmonia, possibilitando o funcionamento democrático e organizado.

Oliveira e Menezes (2018) trazem uma revisão da literatura sobre os termos “gestão” e “gestão escolar”. Os autores começam expressando o crescente interesse por esses temas desde o final da década de 1990, voltada para a identidade do administrador escolar. A CF/88 e as eleições de diretores também proporcionaram muitas pesquisas centradas no papel do diretor escolar e na construção da democracia e autonomia dentro das escolas. De 1991 até o final da década de 90 os estudos teóricos e empíricos de pesquisadores brasileiros focaram nas políticas educacionais, formação dos profissionais da educação e gestão escolar, o que ocasionou ricas contribuições.

Oliveira e Menezes (2018) decorrem que a palavra gestão é originária do latim *gestione*, traz a ação de gerir e administrar. Os autores citam Andrade (2001) para explicar

que apesar da ideia original ser de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas, a sociedade de maneira geral a entende como burocrática, distante de viés humanísticos e voltada apenas para o planejamento de bens de produção. Os autores trazem ao longo do texto pesquisadores que traçam a gestão para o ato de administrar empresas, porém abordam Bordignon e Gracindo (2000) que detalham as diferenças entre a gestão empresarial e a gestão escolar, isso porque a última tem “à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas” (OLIVEIRA. MENEZES, 2018, p. 5), cobrando do gestor posicionamentos e funções democráticas em todas as tomadas de decisões.

Oliveira e Menezes (2018) relatam princípios da gestão democrática que devem fazer parte das funções desenvolvidas pelos gestores escolares, como a participação ativa de professores e de toda a comunidade escolar, dessa forma a qualidade e dinamismo nas relações e no ensino pode ser construída. A escola que planeja e trabalha levando em conta sua realidade se torna mais autônoma, porque há compartilhamento nas tomadas de decisões. Os autores destacam a importância da avaliação processual durante os programas, projetos e planos delimitados, devido ao retorno de informações e cooperação recíproca entre as pessoas que são úteis para o melhor funcionamento dos processos que ocorrem na instituição. Além disso, essa troca de resultados gera transparência dos acontecimentos, impulsionando a participação ativa.

É identificado por Oliveira e Menezes (2018) um declínio de trabalhos no início dos anos 2000, isso relacionado a forma de escolha para a direção escolar, é trago a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2014, esta relata que 74,4% dos diretores escolares da rede municipal de ensino no Brasil são escolhidos apenas com base na indicação política, e apenas 25,6% sendo por eleição e concurso público. Houve diminuição nas eleições de diretores, e os autores se sentiram desmotivados em pesquisar a gestão escolar. As pesquisas sofrem impulsionamentos sobre gestão escolar democrática no Brasil com a CF/88 e LDB publicada em 1996 que trazem princípios democráticos da educação.

Abdian (2018) traz que essas conquistas normativas possibilitaram a “(re)configuração” da gestão escolar depois dos momentos vivenciados após período crítico dos anos 1980, e possibilitaram novas análises e pesquisas sobre o tema, e com isso, as políticas educativas foram mais visibilizadas e dialogadas, elencando principais desafios. A autora com o resultado das pesquisas traz que há inúmeros artigos que discorrem sobre princípios da gestão democrática, como o gestor pode implementá-la e assim por diante, porém não evidenciaram se essa gestão escolar democrática vem ocorrendo ou não.

Além disso, ela vem traçando a importância do trabalho teórico e prático dos gestores escolares pela busca da democracia do ensino. O gestor não pode restringir seu trabalho ao discurso, pois este é limitado e incompleto, por ser passível de modificações, além de ter discursos parciais, sendo a educação um campo com diversos posicionamentos políticos, não apenas sobre partidos, mas sobre nossa construção cidadã. Abdian (2018) coloca que é preciso que ao planejar o gestor traga pontos teóricos relatados nas legislações para ser dialogada na comunidade escolar, pois nela a presença de antagonismos, e as identidades (individuais e coletivas) “se constituem a partir de relações com posições diferenciais e, conseqüentemente, produzem o “nós” e o “eles”, sendo a tarefa da política democrática” (MOUFFE, 2015, p. 13).

É importante aproveitar esse pluralismo de opiniões para um ambiente mais criativo, onde as participações são consideradas importantes, e esse espaço de cooperação precisa ser construído. A autora descreve que na escola o desenvolvimento e manifestações do “eu”, “ele” ou do “nós” e “eles” transformam relações e estão presentes em todas as dinâmicas escolares. Por isso, os gestores devem buscar mudanças em suas práticas teóricas na tentativa de alcançar novos horizontes que escapem do respectivo movimento linear tradicional.

Queiroz e Barbosa (2019) começam lembrando que algumas instituições de ensino não contam com a presença do orientador educacional, que faz parte da equipe pedagógica e gestão escolar, mesmo sendo importante mediador no processo de ensino-aprendizado. Os autores destacam que uma estratégia importante para a gestão escolar democrática é o conhecimento do contexto social, cultural e político dos estudantes, familiares e comunidade que fazem parte das instituições de ensino, e que o processo de aprendizagem está diretamente ligado a esses contextos, e para isso é preciso participação deles.

Nos processos de planejamento da gestão escolar, é preciso que a escola seja sempre vista como espaço cultural, tendo compromisso social de preparar cidadãos para o desenvolvimento da identidade, autonomia e responsabilidade e consciência de deveres, construindo a possibilidade de visões críticas sobre o mundo e poder de intervenções na realidade em que vivem. Os autores evidenciam a ausência de preconceito com os estudantes e familiares, mesmo sendo complexo lidar com conflitos e diferenças, porque o bom educador e gestor é observado e respeitador de valores, devendo instigar dúvidas e diálogos sobre variados assuntos sociais, econômicos, políticos e culturais.

Queiroz e Barbosa (2019) trazem o autor Gadotti (1993, p.90), para explicitar que “a escola deve ser construída como projeto político. E esse projeto deve ser um projeto que dá satisfação para as pessoas”. O conhecimento recíproco é construído quando os espaços da escola são atraentes e chamam a comunidade escolar para estar presente, isso só é possível se

parte do “eu” e do “nós” estiver representado. Com isso, melhores caminhos podem ser apontados por todos e novos instrumentos transformadores da prática escolar vão surgindo.

Os autores retomam a importância da pesquisa e formação continuada de orientadores educacionais, por causa das constantes atualizações que envolvem o cotidiano dos educandos. Ressaltam que uma das funções específicas do orientador é a socialização do saber do estudante, se atentando à bagagem já existente e estimulando a capacidade de criar e produzir, a fim de que este conheça a si mesmo e o próximo. Sendo colocado como um profissional que é a união entre discente e docente, com a função de facilitar para ambos o acesso ao pensar, discutir e agir.

Queiroz e Barbosa (2019) levantam uma questão importante em seu trabalho: a forma como professores enxergam o orientador educacional, um profissional apenas para resolver problemas do dia a dia da escola. Porém não deve ser o único responsável por essa solução, mas sim, todas as pessoas envolvidas no contexto escolar. O orientador educacional auxilia os professores apontando, analisando, refletindo, e colaborando na crítica desse processo. Os autores trazem Frison (2001) para dizer que dessa forma, o orientador educacional deixa ser aquele "apaziguar conflitos", para tornar-se “um mediador de conflitos”. O processo é problematizado e questionado e estudado, até a tomada de decisão.

Mello e Pereira (2021) constroem um texto sobre a importância que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Guia para Gestores Escolares contribuíram na constante luta pela qualidade e democratização da educação. Explana que a primeira versão da Base teve votações e contribuições daqueles que colocariam em prática as orientações ali contidas, além das consultas a currículos estaduais e do Distrito Federal. E a segunda versão foi analisada em todo o país em seminários estaduais contando com a opinião de professores, gestores e alunos. Porém, quando o gestor trabalha com esse documento é necessário ir além do que está disposto na teoria, é entender quais mecanismos reais vão fazer parte daquela comunidade escolar.

As autoras retomam que um bom gestor sabe envolver sua equipe, garantindo um ambiente de trabalho que possibilite o pensar coletivo. Além disso, busca promover o contato dos estudantes com a cultura, “aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética” (LIBÂNEO, 2004, p. 47). Com isso, verdadeiras aprendizagens são construídas e relações consistentes são formadas, e por consequência a escola está preparada para fazer a democracia escolar. Centrada nesses aspectos, a gestão escolar pode pensar em estratégias para a educação integral dos discentes e tomar decisões conscientes sobre aquela realidade. As autoras põem que o gestor pode construir uma ponte



nos diálogos construídos para a resolução dos conflitos e minimização de problemas, e devido a tal, ações reflexivas são aprimoradas.

Depois dessa explanação sobre o ambiente escolar, Mello e Pereira (2021), explicam que o maior desafio para a implementação da BNCC é a sua adaptação à realidade existente de cada escola, sendo preciso levar esse documento à sala de aula. Depois dessa análise, vem a conexão com o PPP da instituição. É trago também o Guia para Gestores Escolares (MEC, 2019), que as autoras consideram importante por trazer orientações sobre “a formação continuada e revisão do PPP à luz dos novos currículos” (MELLO. PEREIRA. 2021, p. 10). A formação continuada fornece preparação para lidar com os novos processos de atender à demanda da realidade e o PPP demanda trabalhos coletivos por evidenciar que todos os envolvidos são atuantes dos conhecimentos escolares e da sociedade.

O Guia coloca o gestor escolar como principal ponto para os professores tirarem suas dúvidas e para orientação. Esse profissional deve participar de órgãos colegiados, a fim de ampliar o sentido de pertencimento e o engajamento de toda a comunidade escolar; buscar fortalecer a identidade da escola, construindo momentos de conhecimentos sobre realidades, potenciais, recursos e desafios; trabalhos coletivos que tenham planejamentos claros e objetivos que possam ser compreendidos por toda a equipe pedagógica; promoção de cooperação entre os gestores, para que melhores práticas pedagógicas sejam construídas, mostrando que seus trabalhos são complementares e que ambos têm responsabilidades de acompanhar as aprendizagens e o desenvolvimento dos estudantes.

Além disso, é posto a importância da atualização educacional dos gestores, sobre os currículos, normativos e metodologias, para estarem preparados a guiar e orientar sua equipe, os estudantes, professores, familiares e comunidade. O gestor democrático abre oportunidades para a explanação de ideias, opiniões, dificuldades e críticas, as escutas e considera ao tomar decisões. Ações de trabalho coletivo aproximam os membros da escola, reduz desigualdades e viabiliza a “busca de formas democráticas de promoção da gestão escolar” (MELLO. PEREIRA. 2021, p. 15); sendo que dentro das escolas há pessoas mais apáticas e distantes, devendo o gestor notar e fazer intervenções para aproximação de todos.

### **3.2. Resultados da pesquisa**

No fichamento feito das leituras indicadas no quadro 1, foi possível perceber que os artigos constroem o desenvolvimento da escrita com assuntos similares, inclusive na forma de apresentação, trazendo inicialmente o histórico da gestão escolar, a legalidade da gestão

democrática, a escola e as contribuições culturais, políticas, educacionais e sociais da gestão escolar democrática para ambos os envolvidos no processo de ensino-aprendizado.

Os artigos entre os anos de 2018 e 2020, relatam aspectos mais relacionados à importância que a CF/88 e LDB trouxeram para a implementação da gestão democrática nas escolas, após os 21 anos de ditadura militar, construindo o crescimento do papel dos gestores escolares, com foco nos diretores, coordenadores e orientadores educacionais. Em contrapartida os artigos de 2021, caminham para debates mais políticos sobre a democracia dentro das escolas, pautando questões mais atuais que estão em debates, como os novos currículos em movimento.

A participação, autonomia, diálogos, descentralização do poder e a cultura coletiva são princípios da gestão democrática elencados por ambos os artigos, que contribuem para um processo integral e de qualidade da educação, além de um planejamento escolar que considere a realidade da comunidade estudantil e familiar onde a instituição está inserida.

O gestor escolar é comentado de forma geral nos artigos, contemplando o papel comum que deve ser desenvolvido por todos para a construção do ensino democrático. Não houve resultados recorrentes de artigos que dessem foco ao orientador educacional, e os que assim fizeram, direcionou a atuação desse profissional a estudantes e professores.

Oliveira e Menezes (2018) trouxeram uma ampla discussão sobre a eleição de diretores - que é parte do corpo gestor e se relaciona com o trabalho desenvolvido por orientadores educacionais. A maioria das pesquisas, além das elencadas no quadro 1, decorrem sobre as eleições como forma de auxiliar a democracia dentro das instituições. Em comparação às demais opções de escolhas, como indicação e concurso, a eleição traz a oportunidade de participação da própria comunidade escolar no processo de decisão, e posteriormente ela pode avaliar a permanência ou não do agente.

O autor Batista (2019) quando aborda a importância da teoria e prática na gestão escolar democrática, traz aspectos dos demais autores que reforçam a necessidade de pesquisas e formação continuada dos gestores, devido às novas atualizações de mercado, novas tecnologias educacionais, debates e assuntos políticos, culturais e sociais que afetam e fazem parte do cotidiano dos membros das instituições educacionais. Além disso, tem a demanda de conhecimentos sobre a legislação, documentos e normativos para a construção do PPP e demais planejamentos.

O PPP foi comentado, mesmo que brevemente, nas pesquisas como documento importante para que a escola caminhe com práticas consistentes aos objetivos propostos. Para a sua construção é colocado a necessidade de conhecimento sobre os contextos reais dos

estudantes, professores, gestores, familiares e demais pessoas, além da transparência da situação material da escola, recursos, potencialidades e entre outros.

Silva et al. (2018) decorre sobre a participação da comunidade, ponto comentado pelos demais autores, com a oportunização de espaços que permitem reflexões, críticas diálogos e trocas, construindo assim redes de relacionamentos que proporcionam o envolvimento e engajamento dela. Apesar dos livros utilizados nos capítulos anteriores falarem sobre a importância de conselhos de classes e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Art. 14, trazer a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996), esse assunto não foi decorrido por nenhum dos autores.

Queiroz e Barbosa (2019) trazem a resolução de conflitos, a maioria dos autores elencados também recorrem ao assunto para explicar a importância do orientador educacional como mediador dessas situações. Os conflitos são tratados pelos estudiosos como acontecimentos positivos, pois evidenciam diferenças existentes nas formas de pensar e agir, devendo o orientador guiar a melhor resolução se baseando em princípios do respeito, ética e democracia. Lembrando que a escola é um ambiente social diverso, havendo formas de agir que se atente a opiniões, valores e princípios e outras permeadas de preconceitos, por isso, o orientador deve construir formas de vencer tal barreira.

Outro ponto disposto por Oliveira e Menezes (2018), que os demais autores não adentraram, foi a importância da avaliação processual durante os acontecimentos escolares, delimitados em formas de planejamentos, ações e atuações educacionais. Essa prática traz retorno de informações e contribuições recíprocas que gera ao orientador educacional e demais profissionais da gestão escolar revisarem ocorrências, permitindo a melhor qualidade da educação e democratização das participações.

Nas pesquisas realizadas foi identificado que os termos “gestão” e “administração” escolar são usados como sinônimos recorrentes em estudos, assim como, “gestão democrática” e “gestão participativa”. Nos trabalhos mais atuais os autores separam e diferem tais termos. Apesar de que em um dos trabalhos elencado no quadro 1, os autores ao decorrer do texto igualam o termo “gestão” e “administração” escolar. Mello e Pereira (2021) enfatizam a diferença por considerar que a gestão tem significado mais amplo, indo além da visão tecnicista. Para tais, o gestor precisa saber mais do que administrar, é necessário “envolver a equipe, propor estratégias que garantam um melhor ambiente de trabalho e, principalmente, pensar coletivo” (MELLO. PEREIRA, 2021, p. 5).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa a ser estudado tinha como questão: quais as contribuições do orientador educacional para uma gestão democrática? Quando Abdian (2018) coloca que a escola deve oportunizar a formação do “eu” e dos “nós”, há questões primordiais da atuação do orientador educacional que engloba práticas democráticas elencados durante toda a pesquisa desse trabalho em fontes secundárias e explicitadas anteriormente, como a observação, a escuta, a participação coletiva, a transparência, a autonomia, atenção à normativos, o compartilhamento de responsabilidades, considerar as realidade e o respeito à pluralidade e diversidade.

Princípios que trazem contribuições ao trabalho do orientador para construir a democracia escolar, na busca de resultado que enriqueçam o desenvolvimento intelectual, cultural, político e social dos indivíduos, os preparando para atuar em sociedade como cidadãos conscientes de deveres e éticas, pautados no respeito e visão crítica do mundo; com possibilidades para fazerem intervenções e transformações sociais. O orientador educacional também faz contribuições na construção do PPP, devendo haver preocupações em englobar todos os princípios da gestão democrática, dessa forma haverá ações direcionadas e preocupadas com qualidade do processo de ensino-aprendizado dos estudantes.

Os trabalhos que falam sobre a importância do orientador educacional são limitados, normalmente o foco maior está nos diretores escolares. Foram selecionados mais artigos do ano de 2018, justamente por esses abordarem de maneira mais ampla o papel dos gestores escolares na implementação da democracia no ensino, sendo uma dificuldade encontrada na delimitação de artigos para a revisão da literatura. Os autores Queiroz e Barbosa (2019), colocam que poucas instituições contam com a presença de orientadores. Atualmente, a rede pública do DF conta com 1.082 orientadores educacionais, de acordo com o site da agência Brasília.

O SINPRO-DF, relatou que Sindicatos vêm denunciando que apenas um orientador estava sendo responsável pelo atendimento de 800 alunos, e com as manifestações de educadores foi conquistado na publicação do Diário Oficial do Distrito Federal (DODF), dia 26 de janeiro de 2021, a Portaria nº 55, que dispõe sobre os critérios de atuação de servidores(as) da Carreira Magistério Público do DF, ampliando o número de orientadores(as) educacionais das escolas da rede pública. Ficaram 640 estudantes para cada um orientador, sendo destacado que a situação não é a ideia, mas caminha para mudanças.

Para futuras e contínuas discussões, é importante estudar como está ocorrendo a gestão democrática dentro das instituições públicas de ensino do Distrito Federal, há muitos artigos que discorrem sobre a aplicabilidade da mesma e sua importância, mas há escassez de trabalhos que relatem o que realmente está acontecendo. Nas pesquisas têm estudos direcionados a acontecimentos reais dentro do cotidiano escolar de estados brasileiros e com ênfase na gestão escolar, mas o Distrito Federal carece de informações sobre essa realidade. Como colocado por Oliveira e Menezes (2018, p. 1), “as pesquisas deixam uma lacuna a ser preenchida, sobre o cotidiano da gestão e dos sujeitos que compõem a comunidade escolar”.

Outra limitação é conscientizar a sociedade da importância de sua participação, já que o trabalho coletivo faz parte da prática democrática que deve pautar o papel desse profissional. Para isso, é necessário que estes estejam preparados para esses desafios, sendo importantes as formações continuadas, para não fiquem estagnados em seus conhecimentos e ainda se amedrontam com o novo.

### **DIMENSÃO 3 – PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS**

Pretendo terminar a faculdade de pedagogia e tentar mestrado na área da inclusão ou gestão escolar. E fazer especializações rápidas de pós-graduação em lato-sensu nas áreas de ciências, matemática e informática. São ramos do conhecimento que me identifico e gostaria muito de trabalhar.

Meu maior interesse dentro da educação é a docência (atuação na sala de aula), principalmente com crianças da educação infantil e primeiros anos do ensino fundamental, processo de alfabetização. Ainda, gosto muito da área de investigação e criminalística, pois sou muito curiosa, amo desvendar casos e resolver desafios. Por isso, a educação, carreiras policiais (civil e federal) e militares (aeronáutica e exército) me chamam muito a atenção, por trazer muitas experiências, metas e desafios novos.

## REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Zambão. Revezamento teoria e prática na análise da escola pública democrática. Curitiba: Educar em Revista, 2018.

AGÊNCIA BRASÍLIA, Orientadores educacionais recebem homenagem. Edição: Chico Neto. 3 de dez, 2021. Disponível em:

<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/12/03/orientadores-educacionais-recebem-homenagem/>

BRASIL. [Constituição (1988)] Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República. Art.º 206.

BRASIL. Decreto nº 72.846, de 26 de setembro de 1973. Regulamenta a Lei nº 5.564, de 21 de dezembro de 1968, que provê sobre o exercício da profissão de orientador educacional.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.

Brasil. [Plano Nacional de Educação (PNE)]. Plano Nacional de Educação 2014-2024 [recurso eletrônico] : Lei no 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília :Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

SINPRO DF. Publicada no DODF portaria que aumenta número de orientadores e de coordenadores. 26 de jan., 2021. Disponível em:

<https://www.sinprodf.org.br/publicada-no-dodf-portaria-que-aumenta-numero-de-orientadores-e-de-coordenadores/>

DISTRITO FEDERAL, SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. Orientação Pedagógica da Orientação Educacional na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Brasília: DF, 2019. Disponível em:

[https://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/orienta%C3%A7%C3%A3o-pedagogica-da-orienta%C3%A7%C3%A3o-educacional\\_02mai19.pdf](https://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/03/orienta%C3%A7%C3%A3o-pedagogica-da-orienta%C3%A7%C3%A3o-educacional_02mai19.pdf)

DISTRITO FEDERAL, SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, 6ª Ed – Brasília, 2015. Disponível em:

<https://agenciabrasilia.df.gov.br/wp-content/uploads/2016/10/regimento-escolar-rede-publica-de-ensino-df.pdf>

FONSECA, Marília; FERREIRA, Eliza Bartolozzi; SILVA, Elisangela Alves da. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. Curitiba: Educar em Revista, 2020.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática Exigências, práticas, perfil e formação. Brasília: Revista Retratos da Escola, 2009.

LÜCK, Heloisa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MINAYO, Maria Cecília. DESLANDE, Suely Ferreira. NETO, Otávio Cruz. GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. **In: Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MELLO, Adriene Ferreira de; PEREIRA, Joane Marieli. Gestão democrática e participativa na implementação da BNCC: análise do Guia para Gestores Escolares. Fortaleza: Revista Ensino em Perspectiva da Universidade Estadual do Ceará, 2021.

QUEIROZ, Daiane Rocha; BARBOSA, Sidiney. A orientação educacional e gestão democrática no contexto escolar. São Paulo: Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2019.

SILVA, Adeliade Tomaz da; RICETO, Lindomar Aparecido; RICETO, Rosa Maria; ARAUJO, Rosália de Aguiar; MORAIS, Saulo Augusto. Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional e Gestão Escolar: a caminho de uma prática integradora por uma escola mais democrática e eficaz. Fortaleza: Revista Científica Semana Acadêmica, 2018.

SIMÕES, Alan José Batista. A ação da supervisão escolar e da orientação educacional na gestão escolar. V CONEDU. Campina Grande: Realize Editora, 2018.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; GARCIA, Pierre André. As leis de gestão democrática da Educação nos estados brasileiros. Curitiba: Educar em Revista, Curitiba, mar./abr. 2018.

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENEZES, Ione Vasques. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. São Paulo: Cadernos De Pesquisa, 2021.

PASCOAL. Miriam; HONORATO, Eliane Costa; ALBUQUERQUE, Fabiana Aparecida de. O orientador Educacional no Brasil. Belo Horizonte: Educação em revista. p. 101-120, jun., 2008.