

O PERFIL E O PAPEL DO ORIENTADOR EDUCACIONAL NA GESTÃO ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE SANTA MARIA, RS

THE PROFILE AND THE ROLE OF EDUCATIONAL ADVISOR IN THE SCHOOL MANAGEMENT OF THE MUNICIPAL NETWORK OF SANTA MARIA, RS

EL PERFIL Y EL PAPEL DEL ORIENTADOR EDUCACIONAL EN LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA RED MUNICIPAL DE SANTA MARIA, RS

Janete Allassia Drebes WOUTERS¹
Eliane Aparecida Galvão dos SANTOS²

RESUMO: Este trabalho resulta da pesquisa de dissertação de Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens da Universidade Franciscana, RS. O objetivo é discutir o perfil e o papel do orientador educacional na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, RS, tendo como problemática saber em que medida o perfil do orientador educacional e seu papel na equipe gestora contribui para a qualificação do trabalho da gestão. A metodologia é qualitativa do tipo estudo de caso. Realizou-se coleta de dados com dezoito orientadores educacionais. Como instrumentos utilizou-se questionário com todos os sujeitos de pesquisa e entrevista semiestruturada com nove. Os dados foram avaliados com a análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados expressaram que o perfil dos orientadores educacionais da Rede Municipal de Santa Maria/RS está consubstanciado com as fragilidades das políticas municipais, pois se caracteriza por um cargo em extinção. Quanto ao papel deles na equipe gestora, os orientadores educacionais salientam que o desempenham de forma articulada com os demais integrantes do grupo, mesmo que se sintam pouco valorizados pelas políticas municipais educacionais.

Palavras-chave: Orientação educacional. Atuação profissional. Política municipal de educação.

ABSTRACT: *This paper is a cross-section of the first author's Master's Thesis in Humanities and Languages Teaching at Franciscana University, RS. The objective is to discuss the profile and role for educational advisors in the Municipal Teaching Network of Santa Maria, RS, concerning the following problematic: to what extent the profile and role of the educational advisor in the management team contributes to the qualification of the management work. A case study was conducted in a qualitative methodology. Data was collected from eighteen educational advisors. As instruments, the questionnaire was used with all the research subjects and the semi-structured interview with nine of these. The data were evaluated according to the content analysis of Bardin (2016). The results expressed that the educational advisors profile within the Municipal Network of Santa Maria, RS is attesting to the weaknesses of the municipal policies, since it is characterized by a position in extinction. As for their role in the management team, the educational advisors emphasize that they perform it in an*

¹ Mestre em Ensino de Humanidades e Linguagens. Universidade Franciscana, Santa Maria, RS, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5612-369X>. E-mail: janeteadw@gmail.com

² Doutora em Educação. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3982-7297>. E-mail: elianeagalvao1@gmail.com

articulated way with all team members, even though feeling unappreciated by the municipal policies.

Keywords: *Educational advising. Professional performance. Municipal education policy.*

RESUMEN: *Este artículo es un corte transversal de la Tesis de Maestría en Docencia en Humanidades y Lenguas del primer autor en la Universidad Franciscana, RS. El objetivo es discutir el perfil y rol de los asesores educativos en la Red Municipal de Docencia de Santa María, RS, en torno a la siguiente problemática: en qué medida el perfil y rol del asesor educativo en el equipo de gestión contribuye a la calificación de la gestión trabajo. Se realizó un estudio de caso en una metodología cualitativa. Se recopilaban datos de dieciocho asesores educativos. Como instrumentos, se utilizó el cuestionario con todos los sujetos de investigación y la entrevista semiestructurada con nueve de ellos. Los datos se evaluaron según el análisis de contenido de Bardin (2016). Los resultados expresaron que el perfil de los asesores educativos dentro de la Red Municipal de Santa María, RS está dando fe de las debilidades de las políticas municipales, ya que se caracteriza por una posición en extinción. En cuanto a su rol en el equipo de gestión, los asesores educativos enfatizan que lo desempeñan de manera articulada con todos los integrantes del equipo, aun sintiéndose poco valorados por las políticas municipales.*

Palabras clave: *Orientación educativa. Desempeño profesional. Política educativa municipal*

Introdução

A qualidade do ensino é, cada vez mais, motivo de intensas discussões nos estabelecimentos de ensino. Lück (2014) aponta que o desempenho dos alunos e a qualidade de ensino têm uma relação intrínseca com a gestão escolar. Logo, essa deve ser democrática para que o planejamento, as estratégias e as responsabilidades sejam compartilhadas. Neste contexto, cada integrante da equipe gestora desempenha um papel fundamental.

O município de Santa Maria/RS, por meio da Lei Municipal de Gestão Democrática (Lei Municipal n.º 4.740/2003), delega em seu artigo 7º, a administração dos estabelecimentos de ensino escolar à Equipe Diretiva e ao Conselho Escolar. No parágrafo único do artigo 6º da mesma lei consta que “a equipe diretiva da escola é constituída pelo diretor(a), vice-diretor(a), coordenador(a) pedagógico(a) e orientador(a) educacional” (SANTA MARIA, p. 2, 2003). Este parágrafo nomeia quem são os integrantes da equipe da gestão escolar, porém, vale ressaltar que o cargo de orientador educacional, mesmo encontrando-se instituído na referida lei, foi extinto do plano de carreira do magistério municipal pela nova redação da Lei Municipal n.º

4.696/2003, realizada três meses antes da aprovação da Lei de Gestão Democrática. Com isso, nem todas as escolas puderam contar com o apoio deste profissional na comunidade escolar. Assim, este estudo é parte de pesquisa mais ampla³ que teve por objetivo analisar as contribuições do orientador educacional da RMESM-RS para o processo de ensino e aprendizagem escolar.

A investigação caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso. Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram o questionário e a entrevista semiestruturada, os quais foram submetidos para análise do Comitê de Ética da Universidade Franciscana, tendo obtido aprovação, sob o parecer 3.074.003. Os dados foram interpretados de acordo com a análise de conteúdo de Bardin (2016). Foram enviados vinte e oito (28) questionários aos orientadores educacionais da RMESM-RS e devolvidos dezoito (18), compondo o perfil dos orientadores educacionais. A partir da aplicação do questionário, considerando o caráter de exclusão⁴, dos dezoito orientadores educacionais da RMESM-RS participantes, nove (09) foram entrevistados pessoalmente pela pesquisadora.

Neste artigo, o objetivo é apresentar uma discussão sobre o perfil do orientador educacional e o papel dele na equipe gestora das escolas da RMESM-RS.

O perfil do orientador educacional da Rede Municipal de Santa Maria/RS

O trabalho dos orientadores educacionais como integrantes da gestão escolar deve ter como princípio a construção de uma escola democrática numa perspectiva reflexiva e cidadã. Segundo Lück (2000), a principal meta da gestão escolar é a aprendizagem significativa e a autonomia dos educandos. Nesta perspectiva, a autora pondera que

[...] o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável. (LÜCK, 2000, p. 08).

³ Pesquisa de dissertação de mestrado intitulada “O orientador educacional e suas contribuições para o ensino e aprendizagem escolar”. Link para acesso: <http://www.tede.universidadefranciscana.edu.br:8080/handle/UFN-BDTD/820>

⁴ Caráter de exclusão: orientadores educacionais que não quisessem participar da entrevista, que estivessem atuando na função menos de três (3) anos ou que estivessem em licença da função.

Sem dúvida, os gestores, no desenvolvimento de suas atribuições, são os articuladores das relações que envolvem toda a comunidade escolar para que o ensino e a aprendizagem aconteçam. Eles irão estabelecer as metas e os propósitos que a escola pretende alcançar para a melhoria da aprendizagem e a formação cidadã dos alunos e, a partir disso, apontar as estratégias para que se atinjam os objetivos definidos (LÜCK, 2014).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 (LDB), no Art. 3º, inciso VIII, define que a escola disponha de uma gestão democrática que desenvolva um trabalho o qual respeite as particularidades deste espaço, garanta a participação do corpo docente na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e assegure a ação da comunidade nos conselhos escolares, conforme previsto no Art. 14 que trata sobre a educação básica.

Ao manifestar uma posição democrática, a gestão escolar assume função de liderança e democracia. Isso implica participação de toda comunidade escolar (conselho escolar, grêmio estudantil e demais órgãos colegiados) desde o planejamento e execução até a avaliação das ações desenvolvidas na escola. Assim, em seu sentido pleno, a gestão “[...] se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais” (LÜCK, 2014, p. 20).

Nessa acepção, os sujeitos da pesquisa destacaram que na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS (RMESM-RS), o Orientador Educacional desempenha seu papel de forma integrada. As narrativas a seguir são ilustrativas:

Bem integrante, bem parte, porque a Orientação educacional, não mais isolada, trabalha em equipe. Todas as situações que o Serviço de Orientação Educacional (S.O.E.) atende, todas, são atendidas em grupo. (O1).⁵

[...] Não faço sozinha, mas com a X⁶, que é supervisora. Trabalhamos muito juntas, e a X, que é a diretora, também [...] Nós temos muito isso de trocar muita ideia e pra ti ver, eu não tenho uma sala separada, ainda, a gente trabalha junto, eu e a X o tempo inteiro juntas, pra tudo a gente troca ideia, tudo a gente conversa,[...] o trabalho é integrado mesmo. (O8).

[...] percebo-me com uma pessoa importante dentro da equipe, integrante - da equipe é claro. (O7).

⁵ O - Refere-se as vozes dos sujeitos de pesquisa (orientadores educacionais). Convencionou-se, neste artigo, a fonte em itálico para a identificação das vozes dos entrevistados.

⁶ X - Representa a identidade de alguém que foi mencionada durante a entrevista.

É perceptível na voz de cada orientador que o trabalho desenvolvido pela gestão escolar é realizado de forma compartilhada. O orientador educacional, como um dos elementos desta equipe, ao lado do diretor e do coordenador, busca soluções e alternativas para as situações que se apresentam. Portanto, o trabalho da equipe gestora é, essencialmente, um trabalho de natureza coletiva e articulada, pois cada um deles exerce um importante papel: mostrar que a participação é algo a ser aprendido e praticado ao longo da vida. Desse modo os gestores apresentarão um perfil diferenciado que os caracterizarão como profissionais conscientes de suas responsabilidades e coautores da realidade social.

Quando se pensa em quem são os orientadores educacionais que atuam na RMESM-RS chega-se à questão do perfil (implicado ao objetivo deste estudo) para compreender o papel do orientador educacional na equipe gestora e alguns aspectos do perfil desses profissionais.

Assim, para discutir sobre perfil é importante apresentar a etimologia dessa palavra. Michaelis (2019) define perfil como um “texto conciso em que se salientam os traços característicos de uma pessoa”. Acrescenta-se nesse conjunto de particularidades que o perfil desse profissional comporta elementos que dizem respeito à identidade pessoal e profissional, à formação e ao desenvolvimento profissional dos orientadores educacionais da RMESM-RS.

No contexto da RMESM-RS, conforme dados da Secretaria de Município da Educação em 2017, os orientadores educacionais eram vinte e nove (29). Desses, dezoito (18) foram sujeitos desta pesquisa. Destaca-se que a faixa etária dos orientadores, de acordo com dados fornecidos por meio de questionários, é entre 30 e 60 anos e todos os dezoito (18) participantes do estudo são do sexo feminino, como ilustra a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Faixa etária e sexo dos orientadores educacionais da RMESM-RS.

Faixa etária	Número de orientadores	Sexo
30 – 40	3	F
41 – 49	2	F
50 ou mais	13	F
Total entre 30 a mais de 50	18	F

Fonte: (WOUTERS; SANTOS, 2019).

A feminização do quadro de docentes se mostra predominante em todas as faixas etárias. Esses dados são corroborados pelo Censo Escolar 2018, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

Em relação ao tempo de serviço dos Orientadores Educacionais na RMESM-RS verifica-se que a grande maioria possui tempo considerável de magistério. A Tabela 2 elucida esta condição.

Tabela 2 - Tempo de atuação profissional.

N.º de orientadores educacionais	Tempo de atuação na orientação educacional
5	1 a 3 anos
2	4
2	7 a 10 anos
9	+ 10 anos

Fonte: (WOUTERS; SANTOS, 2019).

A partir dos dados da Tabela 2 é possível inferir que os orientadores educacionais são profissionais experientes, pois apenas cinco (5) têm menos de quatro (4) anos de atuação nesta função.

Aprender a profissão vai se constituindo no dia a dia da atuação profissional, a partir dos saberes construídos pelos próprios docentes no desempenho de sua função nos diferentes espaços/tempo de vida (TARDIF, 2002). Assim, a constituição de conhecimentos, que respalda o processo de atuação do orientador educacional, está intimamente ligada às experiências advindas da carreira profissional.

Percebe-se então, que a maioria dos orientadores reúne saberes experienciais capazes de se tornar elementos indicadores de fortes alicerces profissionais no campo de atuação, o que pode caracterizar um aspecto de qualificação do trabalho de orientação educacional.

Acho que nesse tempo todo (prática) teve um trabalho de conquista, entendeu? No início é bem difícil e depois tu te formas e tu não aprendes só com a teoria, tu vais aprender na prática aí depois que tu tendo a prática só vai mesmo. Não foi fácil, no início é muito difícil. Na formação tu saís com muita dúvida, a prática é bem diferente da teoria, lá tu tens uma noção depois tu trabalhando é que tu vais aprendendo. (O1).

Quando eu fiz a minha primeira graduação, me formei em Pedagogia e vim trabalhar. Eu pensei que sabia. Agora eu tenho certeza de que eu não sei nada é agora que eu vou aprender. A gente aprende no

fazer diário e aí que a gente vai se fortalecendo e vai percebendo que é preciso buscar mais. E é isso, nós professoras, orientadoras, supervisoras estamos sempre buscando mais para desenvolver nosso trabalho melhor e sobretudo para se adequar aquilo que vem chegando de novo e a cada novo dia é um desafio para nós. (O2).

Olha, através da minha especialização eu não vou te dizer que saí 100% preparada, eu saí com uma noção de discernir cada coisa. Mas eu aprendi muito porque antes de trabalhar como orientadora. Eu trabalhava como coordenadora, trabalhei muitos anos como coordenadora de anos iniciais e tu vai aprendendo no dia a dia. (O5).

Grinspun (2010) aponta a importância do olhar atento do orientador educacional aos processos de aprender o trabalho docente a partir das necessidades do contexto. Este reconhecimento é apresentado nos depoimentos dos orientadores educacionais ao referirem que a aprendizagem vai além da formação inicial e precisa ser desenvolvida na prática. Assim, as participantes da pesquisa afirmam que em seu trabalho cotidiano, esse aprendizado transfigurou-se na busca de novos caminhos para qualificar o trabalho delas.

Na perspectiva de mudanças educacionais torna-se pertinente a busca por formação continuada devido à complexidade a qual envolve o trabalho do orientador educacional. A formação continuada deve ser compreendida como um processo permanente de apropriação de conhecimentos e saberes necessários a atividade docente. A complexidade não é tida como o complicado, mas como o que pode ser desenvolvido de uma forma entrelaçada, bem como o reconhecimento da diversidade que envolve o humano (MORIN, 2002) para apontar possibilidades de novas respostas aos dilemas que surgem no decorrer do trabalho escolar.

Na Tabela 3 são apontados dados referentes à formação dos orientadores educacionais.

Tabela 3 - Formação Acadêmica dos orientadores educacionais.

Nível de formação	Número de orientadores educacionais
Graduação	18
Especialização	18
Mestrado	2
Mestrado em andamento	1
Doutorado	1

Fonte: (WOUTERS; SANTOS, 2019).

Em relação à formação acadêmica dos sujeitos da pesquisa, cem por cento (100%) deles são licenciados. São formados em Pedagogia, Letras e História e, portanto, possuem a formação exigida para atuarem como orientadores educacionais. Conforme a tabela 3 cem por cento (100%) desses possuem especialização em Gestão Educacional com habilitação para o trabalho em orientação educacional, mesmo aqueles já licenciados pela graduação em Pedagogia. Além da especialização, o percentual de orientadores educacionais com mestrado, na área de Educação, concluído e em andamento na RMESM-RS é de 16% e com doutorado em Educação, 5%. Estes dados, além de demonstrar o compromisso dos orientadores educacionais com a própria formação, expressam o interesse em continuar investindo no processo formativo.

Fiz magistério, Pedagogia, orientação educacional, pedagogia clínica e pós-graduação em orientação empresarial e orientação pós-graduação em educação infantil. [...] Foi muito boa a parte teórica, foi maravilhosa, mas eu aprendi com a com a convivência. A fragilidade é a formação em si, eu procurei [...] tinha que buscar fora. [...] A mantenedora não dá muita formação, porque é assim. A gente é um elefante branco, é o termo que elas usam para a gente porque não tem mais o cargo de orientador no plano de carreira, ele já foi extinto do plano de carreira e [...] aí, [...] o trabalho da gente ficou desvalorizado. Claro que eu me imponho como orientadora, mas eu sei que lá a mantenedora nossa [...] olha [...] Lá na escola, se tu fores ver assim, eu me imponho, senão eu ficaria bem desvalorizada, eu seria mais uma substituta e eu não sou para isso, e aí eu me impus para desempenhar as minhas funções. (O8).

Formação foi preciso buscar em outras áreas o que viesse para completar a formação a orientação educacional. A minha veio com uma completude de outras áreas que eu fui buscar, quando eu fui buscar e fazer pós-graduação em Saúde mental me beneficia como orientadora, pois também o secretário achou graça em dar um Licença Qualificação (LIQ) para uma pós-graduação em Saúde mental e perguntou: que isso tem a ver professora? O que tem a ver a saúde mental com a escola.? [...] mesmo assim não recebi minha LIQ, precisei trabalhar as 40 horas e fazer o pós em Saúde Mental, mesmo com uma carga mais pesada. (O2).

Nas narrativas os orientadores educacionais colocam em evidência a fragilidade em relação às políticas de formação para o desenvolvimento de sua atuação profissional. A não obrigatoriedade do orientador educacional nas escolas contribuiu para que não lhes fossem oferecida, pela mantenedora das escolas municipais de Santa Maria/RS, uma formação continuada. Esta atitude fez com que esses profissionais buscassem

cursos de pós-graduação por iniciativa própria a fim de aprimorar competências e conhecimentos para melhor desenvolver seus trabalhos.

A Tabela 4 apresenta a realidade dos orientadores educacionais na RMESM-RS quanto à jornada de trabalho. O tempo destinado para a atuação do orientador educacional em cada escola é fundamental na construção de condições de trabalho docente adequadas.

Tabela 4 - Jornada de trabalho dos orientadores educacionais em Santa Maria, RS.

Carga horária semanal	Nº de orientadores
20 horas	16
40 horas	02

Fonte: (WOUTERS; SANTOS, 2019).

A tabela 4 exibe dados analisados referentes à carga horária das atividades dos orientadores educacionais. Constatou-se que apenas dois (2) sujeitos de pesquisa atuam quarenta (40) horas semanais como orientadores educacionais, pois prestaram concurso para este cargo e dezesseis (16) exercem a função em 20 horas semanais. Esta discrepância deve-se ao fato de que o cargo de orientador educacional está paulatinamente sendo extinto, pois desde a década de 1990 não há mais concurso para o suprimento deste cargo. Sobre o vocábulo cargo a lei o define

no capítulo 2, art. 6º, da Lei Municipal n.º 4.696/03, de 22 de setembro de 2003, 'cargo é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ao membro do Magistério, mantidas as características de criação por lei, denominação própria, número certo e retribuição pecuniária padronizada'. (SANTA MARIA, p. 2, 2003).

A partir dessa citação, entende-se que, mesmo com a extinção do cargo, o docente da RMESM-RS, se tiver a formação necessária e a mantenedora autorizar, poderá desempenhar o papel de orientador educacional (WOUTERS; SANTOS, 2019). Fica, assim, a Secretaria Municipal de Educação, com a incumbência de viabilizar, ou não, a presença do orientador nas escolas da RMESM-RS.

A constatação de que nem todas as escolas da RMESM-RS têm um orientador educacional é um indicativo de que o município não investe tanto quanto deveria em políticas educacionais para que a atuação do orientador educacional se fortaleça.

A maior parte dos orientadores educacionais tem uma carga horária de vinte (20) horas semanais. Consequentemente, para atender as etapas do Ensino Fundamental dos anos iniciais e finais necessitam ir às suas escolas no contraturno, a fim de dar atenção a um maior número de educandos. A Orientadora 4 relata:

Eu vou duas manhãs, duas tardes. Uma tarde eu sempre deixo para quando tem esses problemas [...] nessa situação de atender pai, de resolver problema de alunos, de briga, de chamar a professora X, o pessoal da secretaria, a rede de apoio da SMED [...]. (O4).

O trabalho do Orientador Educacional é realizado de modo a atender muitas das especificidades da escola, mesmo que em tempo exíguo. O Quadro 1 apresenta um panorama de como os orientadores realizam o trabalho deles nas etapas do Ensino Fundamental e na Educação Infantil, bem como na modalidade EJA.

Quadro 1- Etapas de atuação do orientador educacional nas escolas.

OE	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
EI	X	X	X						X	X	X	X			X	X		
AI	X	X	X	X	X				X			X	X		X	X	X	
AF	X	X	X	X	X	X	X		X			X		X		X		X
EJA		X						X										

Fonte: (WOUTERS; SANTOS, 2019).

Legenda: OE seguido do número-representação do sujeito de pesquisa, EI- Educação Infantil, AI- Anos iniciais do Ensino Fundamental, AF- Anos finais do Ensino Fundamental, EJA- Educação de Jovens e Adultos, X- identificação das etapas de atuação de cada orientador educacional.

Nota-se no quadro acima que há escolas sem atendimento de orientação educacional em algumas das etapas e, na EJA, há somente dois profissionais atuando. Essas informações apontam que é imprescindível o investimento em políticas públicas de valorização desse profissional do magistério, pois o direcionamento, como citado anteriormente, é de extinção do cargo. Em contrapartida, a pesquisa realizada expressa a necessidade de fortalecer o grupo dos Orientadores Educacionais nos quadros institucionais, tanto para que haja conformidade com a LDB 9.394/96 quanto com a Lei de gestão democrática do município. Nas instituições em que trabalham, os orientadores educacionais estão imersos nas incertezas da profissão, pois acompanham o

“aniquilamento” do cargo, o que é preocupante, já que a contribuição deste profissional para a qualidade do ensino é indiscutível.

O papel do orientador e os desafios da gestão escolar na Rede Municipal de Santa Maria, RS

Os orientadores educacionais da RMESM-RS apresentam um perfil que se caracteriza por profissionais experientes, com demanda complexa e abrangente de trabalho. Conforme o Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas, todos os segmentos têm funções definidas. Dentre esses segmentos está o orientador educacional, o qual desempenha o papel de articulador no espaço escolar, pois mantém a união dos setores visando o desenvolvimento integral do educando e o bem-estar da comunidade escolar (WOUTERS; SANTOS, 2019).

A partir dos relatos dos orientadores educacionais é possível constatar um sentimento de pertencimento à equipe, “[...] porque o SOE, não trabalha mais isolado. Trabalha em equipe” (O1), “[...] orientador educacional é aquele profissional que tem que conseguir circular em todos os setores da escola, é uma ponte, é um agente de equilíbrio apaziguador” (O3).

Este sentimento de pertença promove um espaço de harmonia no trabalho em equipe. Isso garante a coesão da comunidade escolar em busca de um mesmo objetivo. Neste caso, ratifica-se o papel do orientador na gestão educacional como um elo integrador do processo interdisciplinar na comunidade escolar com a função de auxiliar o educando a tornar-se um cidadão mais crítico e consciente na sociedade.

A LDB 9.394/96, no art. 3º inciso XI, apresenta o vínculo entre a educação da escola, o trabalho e as práticas sociais; e o inciso XIII, além da educação, a garantia da aprendizagem ao longo da vida. Diante dessa perspectiva, surge um questionamento: como atender os requisitos da lei, que vão “além dos muros da escola”, sem a presença do orientador educacional para fortalecer a equipe diretiva?

Para Garruti; Santos (2004, p. 09), o trabalho “emerge da coletividade na qual prevalece a interação entre os envolvidos no processo educativo, tais como orientadores, professores, supervisores, diretores e funcionários”. Então, o orientador educacional atua na escola como um dinamizador do processo de ensino e aprendizagem. Tem a responsabilidade de desenvolver o trabalho de orientação de forma integrada, acompanhar as atividades com ações baseada no PPP potencializando a função dele,

com o intuito de realizar intervenções voltadas aos estudantes, que são os verdadeiros protagonistas no processo de ensino e aprendizagem. As orientadoras educacionais O1, O3, O4 a seguir relatam como contribuem com este processo:

As atividades do Serviço de Orientação Educacional (SOE) começam com atendimentos e encaminhamentos tanto dos alunos com dificuldades de aprendizagem quanto aos com problemas de disciplina envolvendo ainda a conversa com os pais. (O1).

Participo das reuniões pedagógicas, orientação à família, trabalho individualizado com os alunos e de grupo também quando há necessidade. (O3).

[...] É a conversa com os pais, é o diálogo aberto, a orientação que eu dou pros pais, o encaminhamento, a explicação de porque é necessário a fono, o psicólogo e a ajuda rápida. (O4).

Na equipe diretiva, o orientador educacional é a ponte entre professores, pais e educandos, pois ele atua como um mediador da comunicação na comunidade escolar visando o progresso do processo de ensino e aprendizagem. Ele volta o olhar dele para a totalidade do educando, ajudando-o a desenvolver habilidades para o exercício da liderança, da responsabilidade, da autonomia, da cidadania e da ética. Para Grinspun (2008), deve-se observar a realidade que envolve o contexto em que vive o sujeito para assim conhecê-lo de uma forma integral.

[...] novos aliados terão o trabalho próprio na escola, nos quais três indicativos se impõem: a comunicação, a argumentação e a reflexão. Eles são dados significativos à formação do sujeito. A multiplicidade dos enfoques e análises que caracteriza o fenômeno educativo não torna inócua a Orientação Educacional, ao contrário precisamos dela como campo de ação e investigação para dinamizar o processo educativo e a formação do aluno cidadão. (GRINSPUN, 2008, p. 92).

A presença do orientador educacional na escola facilita o contato com o contexto social e familiar do aluno. Esta comunicação mais direta possibilita uma maior aproximação, um entendimento das ações dos alunos e dos resultados da aprendizagem deles. Dessa forma, é possível fortalecer os princípios da educação globalizada.

As vozes das orientadoras educacionais ilustram o trabalho do orientador educacional com as famílias: “*Eu chamo os pais, quando se tem problemas de briga, problemas de comportamento, problemas que, às vezes a diretora não consegue resolver, pais que chegam alterados*” (O4), “[...] *se faz atendimento aos pais,*

atendimento aos alunos... orienta, conversa, faz a mediação entre o professor e o aluno, professor, os pais e os alunos” (O7).

A orientadora educacional O2 expressa os desafios que enfrenta para estabelecer o diálogo com os pais quando o assunto é sobre a responsabilidade deles na educação dos filhos:

[...] eu vejo que os desafios, a cada dia que passa, aumentam muito mais porque, se antigamente nós tínhamos a parceria do pai e da mãe que não se recusavam, mesmo na sua ignorância, muitas vezes daquilo que estava acontecendo, mas eles te davam uma mão e eles diziam eu vou trabalhar junto eu vou caminhar junto. Não sei, mas se a senhora está dizendo que eu preciso, eu vou buscar essa ajuda. Os pais educavam e o professor ensinava. (O2).

Assim, um dos desafios da orientação educacional juntamente com os demais integrantes da equipe gestora é aproximar os pais da escola para que se sintam parte, entendam e participem de todo o processo de ensino e aprendizagem. Para Grinspun (2012) a prática dos orientadores educacionais tem se dado de uma maneira diferenciada de acordo com o universo com o qual eles se encontram e as situações que se apresentam. Consequentemente, a orientação educacional é um ato político ligado diretamente às mudanças que acontecem na sociedade, à interdisciplinaridade, ao multiculturalismo.

A lei n.º 4.740/2003, ao instituir a gestão escolar democrática no município de Santa Maria, garante às instituições escolares autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica. Segundo Libâneo (2017), a gestão democrática gira em torno de objetivos comuns elencados coletivamente. Ou seja, a escola é tanto um lugar de compartilhamento de valores quanto de formação. A autonomia da gestão escolar é “um processo social que possibilita a formação dos educandos com competência para que se tenha uma aprendizagem significativa para a vida em sociedade” (LÜCK, 2006, p. 94). Para Libâneo (2017, p. 49):

[...] A escola de hoje não pode limitar-se na passar informações sobre as matérias, a transmitir o conhecimento do livro didático. Ela é uma síntese entre a cultura experienciada que acontece na cidade, na rua, nas praças, nos pontos de encontro, nos meios de comunicação, na família, no trabalho etc., e a cultura formal que é o domínio dos conhecimentos, das habilidades de conhecimento [...].

Diante do contexto atual grande parte da educação, tanto de crianças quanto de jovens, passa a ser dada pela escola, até mesmo aquela que seria pertinente à família, que muitas vezes se exime, inclusive de transmitir a seus filhos os valores básicos para a melhor convivência humana. Isso leva o docente a refletir sobre os seus objetivos e comprometimento enquanto agente ativo das transformações sociais. As narrativas dos orientadores educacionais (O1, O2 e O3) confirmam isso:

Na atualidade, penso muito nesse resgate de valores [...] eu acredito que essa oportunidade de trabalhar com pessoas, principalmente com crianças nos dá a oportunidade de passar alguma coisa que vai ajudá-los a se desenvolverem como pessoas, não só como alunos, para participarem um mundo melhor [...]. (O1).

[...] eles sabem as regras da escola e eu trabalho muito a questão das regras. A questão de se tornar um cidadão. A questão de ética é uma coisa que eu busco muito trabalhar com eles, então eu converso e as regras estabeleço junto com eles. Eles têm essa consciência [...]. (O2).

[...] um pai que ele leva meses para vir e tu começa a chamar em março, em dezembro ele vem e diz: o meu filho não vai passar como assim? Então eu vejo que os valores todos inverteram e que hoje eu vejo como desafios são imensos. É a aceitação do pai e da mãe quando seu filho tem problemas. É o filho que tem problemas não é o professor, o professor está querendo parceria a orientadora educacional e a está chamando para ser parceira para trabalhar junto para ajudar aquela criança[...]. (O3).

As atividades do orientador educacional são bastante complexas, pois vão desde a organização do S.O.E (Serviço de Orientação Educacional) até o auxílio na educação de valores morais, éticos e políticos dos alunos. Faz parte da prática diária deste profissional lembrar que todos têm direitos, mas que esses estão atrelados a deveres e que precisam ser cumpridos. Este é um trabalho laborioso que exige continuidade e se faz no dia a dia de forma conjunta com os demais integrantes da equipe gestora. O orientador educacional, a partir disso, deve então realizar o trabalho dele baseado em princípios éticos, respeitando o ser humano na sua integridade. Para Morin (2002, p. 57):

O ser humano é ao mesmo tempo singular e múltiplo. Dissemos que todo ser humano, tal como ponto de um holograma traz em si o cosmo. Devemos ver também que todo ser, mesmo aquele fechado na mais banal das vidas, constitui ele próprio um cosmo. Traz em si multiplicidades interiores, personalidades virtuais, uma infinidade de

personagens quiméricos, uma poliexistência no real e no imaginário, no sono e na vigília, na obediência e na transgressão, no ostensivo e no secreto, balbucios embrionários em suas cavidades e profundezas insondáveis.

As palavras de Morin (2002) corroboram com a importância do conhecimento integral do educando, sem fragmentações, pois cada sujeito tem sua individualidade que deve ser respeitada. Lück (1995, p. 64) afirma:

Integração e engajamento de educadores num trabalho conjunto, de interação das disciplinas do currículo escolar entre si e com a realidade de modo a superar a fragmentação do ensino, objetivando a formação integral dos alunos, a fim de que possam exercer criticamente a cidadania mediante uma visão global de mundo e serem capazes de enfrentar os problemas complexos, amplos e globais da realidade atual.

O exercício pleno da função do orientador, juntamente com todos os segmentos da escola, proporcionará um trabalho em rede passível de alcançar os melhores resultados, até mesmo porque o desenvolvimento do trabalho deste profissional implica questões de cidadania para que se construa uma sociedade mais crítica e consciente de seus direitos e deveres.

[...] a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição. (LÜCK, 2006, p. 58).

O orientador educacional amalgamado aos demais profissionais da educação contribui para que o aluno desenvolva suas potencialidades e amplie seu conhecimento, participando ativamente do seu próprio processo de aprendizagem. Lück (2006) assegura que uma escola que não alcança o sucesso com seus alunos, não pode ser considerada democrática, pois não estaria sendo para todos.

Conforme Saviani (2000), o orientador educacional como um dos agentes transformadores no contexto educacional, dificilmente fará muito sozinho, mas pode ressignificar suas funções na escola despertando a consciência para o coletivo. No momento em que as atividades da escola são compartilhadas com todos os segmentos, a

possibilidade de se alcançar êxito nos objetivos propostos é ampliada. Na sequência, as orientadoras educacionais quatro (O4) e cinco (O5) expõem:

[...] não é que tu vais passar a mão por cima, pegar aquele aluno e começar a trabalhar com ele, [...] a vida deles é outra. Tem muita gente que já terminou, foi até para faculdade e passou por nós aqui e que tinham problemas sérios [...]. (O4).

Quando eu ouço no conselho de classe que aquele aluno que era problema se modificou, para mim isso é o mais importante. [...] se ele já está no sexto ano, é a coisa mais importante porque aí ele teve um crescimento. O professor é muito rápido nas coisas, ele quer que a mudança do aluno seja logo e eu sempre digo que isso é um resultado longo prazo. Então, quando esse aluno sai no nono ano e é outra pessoa... e a maior alegria .é quando o professor elogia o aluno. (O5).

Esse reconhecimento é a valorização esperada pelo orientador educacional quando um objetivo é alcançado, quando a transformação pessoal e social acontece de forma positiva e visível. Para Puig (2007, p. 101) “[...] educar não é unicamente instruir, mas oferecer uma experiência significativa que prepare para a vida como cidadão”. Neste espaço político chamado escola é imprescindível que a orientação educacional tenha suas funções baseadas em princípios morais e éticos para que todas as proposições inseridas no PPP e no Regimento Escolar sejam efetivadas.

Numa gestão, mesmo dita democrática, é necessário levar em conta a autonomia nas dimensões política, financeira, administrativa e pedagógica, pois há órgãos reguladores que a escola precisa respeitar e prestar contas. De acordo com Lück (2006), há alguns princípios relevantes na atuação da gestão: o comprometimento, a competência, a liderança, a mobilização coletiva, a transparência, a visão estratégica, a visão proativa, a iniciativa e a criatividade.

Dentre as políticas públicas, mesmo com a Lei de Gestão Democrática n.º 4.740/2003 que insere o orientador educacional como integrante da equipe diretiva, para se contar com a inserção deste profissional na escola, caso ainda não o tenha, é preciso que a direção da escola faça a solicitação, aponte sua indispensabilidade, justificando o porquê dessa necessidade. No caso do município de Santa Maria/RS, quem designará o professor habilitado para exercer essa função será a mantenedora, ou seja, a Secretaria Municipal de Educação.

Libâneo (2017) discute sobre a forte influência das políticas públicas na formação dos profissionais da educação, chamando a atenção para a responsabilidade do

poder público e a necessidade de luta por parte dos gestores a fim de conquistar melhores condições para que de fato a aprendizagem dos estudantes seja qualificada. Assim, o autor ratifica:

Com efeito, as escolas são parte do todo social. As políticas, as diretrizes curriculares, as formas de organização do sistema de ensino estão carregadas de significados sociais e políticos, afetando as ideias, as atitudes, modos de agir e comportamentos de professores e alunos, bem como as práticas pedagógicas, curriculares e organizacionais. Ou seja, tais políticas, diretrizes e formas organizativas exercem forte influência e controle na formação das subjetividades de professores e alunos. [...] Como educadores responsáveis pela formação intelectual, afetiva e ética dos alunos, os professores precisam ter consciência das determinações sociais e políticas, das relações de poder implícitas nas decisões administrativas e pedagógicas do sistema e como isso afeta as decisões e ações levadas a efeito na escola e nas salas de aula. (LIBÂNEO, 2017, p. 19).

É importante que se tenha clareza em relação às funções que cada um exerce dentro do espaço escolar. Ao contrário do que se pensa, ao caracterizar o orientador educacional como “pau-para-toda-obra” e “coringa”, conforme Lück (2017, p. 13), este profissional tem suas funções regulamentadas, mais especificamente na Lei nº. 4.696/03 de 22/09/2003 do município onde ocorreu a pesquisa. As funções da Orientação Educacional “se propõem a promover a transformação do sentido das práticas sociais levadas a efeito na escola, de modo a ampliar o seu alcance” (LÜCK, 2017, p. 28). Diante disso, como fazer para atender a toda esta demanda? A autora referenda o que é preciso:

A clareza do direcionamento e a qualidade dos resultados da prática da Orientação Educacional dependem, por certo, do cuidado e da abrangência dos resultados de sentido com que são praticadas as funções de organização. Cabe, pois ao orientador educacional efetivar essa prática tendo em mente sua implementação integrada e interativa. (LÜCK, 2017, p. 24).

Os orientadores educacionais da RMESM-RS atestam que suas funções estão contempladas tanto no PPP quanto no Regimento das escolas as quais pertencem. Porém, para colaborar com as necessidades desses espaços, em um âmbito geral, desempenham outras funções que vão além das descritas. Em meio a esses termos, salientam:

No PPP tudo faz parte, tudo consta, entendeu, porque a gente trabalha junto e fica na escola e consta a parte da orientação também. [...] tu és parte, tu tens que fazer tudo que faz parte da escola. Se tu tens que fechar a escola, o que eu acho que é bem mais administrativo, mas a gente faz. (O1).

Eu sou Orientadora Educacional. Vim para cá como tal, mas na lida diária, tu substituis professor, tu entras na sala de aula, tu das aula, tu cuidas do recreio [...]. (O2).

O recreio eu até vou, mas vou por que é uma iniciativa minha porque a minha orientação não é aquela de gabinete de sala, de ficar fechada eu sempre fui isso assim, ó, isso sempre [...] eu gosto de observar o aluno em situações em que ele está bem solto, bem livre, bem espontâneo então o recreio é um prato cheio [...]. (O3).

As vozes das orientadoras educacionais ressaltam que algumas atividades desempenhadas pelos orientadores os impedem de participar das discussões nas reuniões pedagógicas que acontecem. Essa é uma questão delicada que a equipe gestora da escola precisa repensar para encontrar alternativas, pois o orientador educacional deve desempenhar seu papel de forma articulada e com qualidade com os demais membros do segmento escolar.

De acordo com a Lei Municipal n.º. 4.696 de 22/09/2003, que trata do plano de carreira do magistério do município de Santa Maria/RS, ficam estabelecidas as funções e atribuições do orientador educacional. De acordo com os orientadores educacionais da RMESM-RS as atividades diárias giram em torno de: mediar conflitos entre alunos (*Bullying*) e entre professor e alunos; auxiliar na execução de projetos desenvolvidos nas escolas; conversar com as famílias; cuidar dos educandos durante o intervalo das aulas e recreio; fazer encaminhamentos a profissionais de saúde quando preciso; auxiliar nos problemas de aprendizagem; atuar como palestrantes; e destacar a importância das atitudes e dos valores. Assim, ressalta-se que a maioria das escolas conta apenas com a presença de um orientador com 20 (vinte) horas semanais. Nessa direção, as orientadoras O4, O5 e O12 dizem:

[...] a orientação engatinha, até porque não tem mais nem concurso, primeiro teve concurso e aí cortaram. A nossa escola que tem orientadora é privilegiada, a minha, a tua, porque têm escolas que não têm orientador. Eu já ouvi dizer que eu estava em um cargo que não existia [...]. (O4).

[...] eu não sei por que no município não existe mais, né? Mas torcer para voltar um dia a ter Orientação Educacional o que é importante. É o único município do Brasil que não tem orientador no plano de

carreira porque foi extinto, né? Por que a gente tem que se aposentar com 30 anos de serviço, se trabalha diretamente com a família, com os alunos e com os professores, e aí eu tenho que ir a 30 anos de serviço, por que essa diferença? Não tenho função gratificada [...]aí a gente não é valorizada nesse sentido. (O5).

Outro desafio da orientadora educacional é o reconhecimento. Nós estamos trabalhando sem o reconhecimento, não o reconhecimento dos professores da nossa escola, da equipe diretiva porque esse reconhecimento se tem pelo trabalho que fazemos. Mas o reconhecimento de uma rede pública que não valoriza e não coloca como necessário esse profissional nas escolas. Então esse é um desafio: a gente poder ser reconhecido pela nossa mantenedora. (O12).

Cabe aqui esclarecer que o município de Santa Maria proporciona função gratificada para os professores da equipe gestora: diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico (supervisor), mas mesmo o orientador educacional fazendo parte desta equipe é o único que não recebe esta gratificação financeira. Sendo assim, é fulcral promover a valorização desses profissionais e criar situações favoráveis para o desenvolvimento do trabalho deles. A pesquisa traz dados que expressam essa situação e coloca em relevo que os orientadores educacionais sejam vistos como peça importante à qualidade do ensino e da aprendizagem.

Diante de todo o exposto, torna-se eminente ao orientador educacional ter o conhecimento pedagógico do processo de ensino e de aprendizagem; o conhecimento das estruturas familiares; o entendimento das transformações da sociedade; das mudanças do papel da criança e adolescente na sociedade; questões de gênero; amplo conhecimento do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA); conhecer o alcance e em que situações acionar o Conselho Tutelar (CT) e o Ministério Público (MP); conhecer e ter habilidade para conscientizar os pais/tutores de suas responsabilidades; conhecer e apropriar-se da proposta da escola e do processo de ensino e aprendizagem dos sujeitos. É por meio da apropriação desses conhecimentos que o orientador educacional terá maior embasamento, tanto teórico quanto prático, para enfrentar os desafios referentes ao processo de ensino e aprendizagem. O orientador educacional deve assumir um compromisso participativo junto à comunidade escolar para que o currículo seja desenvolvido com êxito e ele possa ser reconhecido como profissional indispensável dentro da equipe gestora e, assim, consolidar seu espaço perante as políticas públicas educacionais em âmbito nacional e local.

Considerações finais

A Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS (RMESM-RS) é composta por setenta e oito (78) escolas, divididas em seis (6) regiões. São contempladas com orientadores educacionais vinte e nove (29) escolas. Nesta pesquisa, os orientadores educacionais provenientes da RMESM-RS, totalizaram dezoito (18) sujeitos de pesquisa.

Evidenciou-se na voz de cada um dos sujeitos o envolvimento com a comunidade escolar e as preocupações deles com o desenvolvimento das potencialidades de aprendizagem de cada educando. Para alcançarem esse objetivo, não medem esforços e buscam, inclusive, assistência por meio de atendimento especializado e da rede de apoio da SMED.

A gestão democrática de uma escola deverá ter um entendimento da função de cada um dos integrantes da equipe. Pois, por meio de um trabalho compartilhado e interdisciplinar é possível alcançar resultados mais satisfatórios diante dos desafios que permeiam a gestão democrática escolar em todo o processo de ensino e aprendizagem. Neste contexto, destaca-se a figura do orientador educacional como um articulador capaz de unir todos os segmentos da escola, ainda que a presença deste profissional não seja uma realidade em todas as escolas, mesmo quando se tem uma gestão democrática instaurada.

Para que se tenha uma equipe gestora completa é preciso contar com pessoas que assumam as seguintes funções: diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional, conforme o disposto na própria Lei de Gestão Democrática Municipal de 2003. Dentro das perspectivas das políticas da RMESM-RS para a função de orientador educacional espera-se da mesma o investimento em políticas públicas que deem condições para que todas as escolas possam contar com orientação educacional para atender as demandas. Em relação a isso, os dados da pesquisa indicam a necessidade de concurso para preenchimento deste cargo e/ou a opção de professores habilitados e/ou qualificados assumirem esta função nas escolas, já que, segundo a pesquisa realizada, fica evidente que o orientador educacional é peça-chave na constituição da equipe gestora no espaço escolar.

Quanto ao perfil desses profissionais a investigação apontou que todos os sujeitos de pesquisa são mulheres com mais de trinta (30) anos de idade e com formação acadêmica condizente para a área de atuação, com experiência no ensino. Porém, o que

trouxe mais suporte para a atuação desses profissionais foi a prática desenvolvida no cotidiano do ambiente escolar, pois desempenham o seu papel de forma integrada, apesar da baixa carga horária para atender as necessidades das escolas.

A busca pela formação continuada deu-se de maneira um tanto solitária, individual, por meio de cursos de especialização. Destaca-se a falta de iniciativa de políticas públicas municipais em ofertar espaços de estudos e compartilhamento de saberes entre os docentes. Além disso, salienta-se que dos sujeitos pesquisados, apenas quatro (04) fizeram o concurso para orientador educacional. Os demais apenas exercem a função atendendo a demanda de suas escolas com vinte (20) horas semanais. Algumas dessas escolas têm mais de trezentos (300) educandos para receberem o olhar do orientador.

Em meio a essas constatações, ficam algumas indagações: de que forma o orientador educacional poderá desenvolver um trabalho efetivo em vinte (20) horas semanais atendendo toda a comunidade escolar? Como ficam as escolas que não podem contar com um orientador em sua equipe? Quando o orientador vai ser valorizado por seu empenho? Por que o orientador educacional é o único membro da equipe gestora que não recebe a função gratificada?

Finalmente, tudo o que foi dito, permite concluir que o orientador educacional é um profissional imprescindível para o fim maior da escola, qual seja: a aprendizagem dos educandos, pois, juntamente com os demais gestores, ele constitui o elo que envolve a comunidade. Portanto, é preciso investir mais em políticas públicas para que este profissional seja reconhecido como integrante da equipe gestora e valorizado a ponto de ser incluído em todas as escolas da RMESM-RS.

Referências

AZZI, Sandra. Trabalho docente: autonomia didática e construção do saber pedagógico. *In*: PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 8. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 17 de maio de 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Censo Escolar, 2018. Brasília: MEC. Disponível em : 6b636752-855f-4402-b7d7-b9a43ccffd3e inep. Acesso em: 16 de mar. de 2019.

GARRUTTI, Érica Aparecida; SANTOS, Simone Regina dos. A interdisciplinaridade como forma de superar a fragmentação do conhecimento. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 4, n.2, p. 187-197. 2004. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/view/92/93>. Acesso em: 19 de mar. de 2018.

GRINSPUN, Mirian Paura Sabrosa Zippin (org.). **Supervisão e orientação Educacional: perspectiva de integração na escola**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GRINSPUN, Mirian Paura Sabrosa Zippin. **A orientação educacional: conflito de paradigmas e alternativas para a escola**. 4. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2010.

GRINSPUN, Mirian Paura Sabrosa Zippin. **A prática dos orientadores educacionais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 1995.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *In: Em Aberto*. Brasília- DF, volume 17, n. 72, p. 7-10, jun. de 2000. Disponível em: <http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/issue/view/234/showToc>. Acesso em: 25 de ago. de 2018.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação escolar**. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 15 de abr. de 2019.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léia. **Docência no ensino superior**. São Paulo: Cortez, 2002.

PUIG, Josep Maria. Aprender a viver. *In: ARANTES; AMORIN, Valéria (orgs.)*. **Educação e Valores: pontos e contrapontos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2007.

SANTA MARIA. Lei Municipal n.º 4.696/03, de 22 de setembro de 2003. **Plano de Carreira do Magistério Público do Município**. Santa Maria, RS. Disponível em: http://www.santamaria.rs.gov.br/docs/Pub_23080226-66.pdf. Acesso em: 05 de mar. de 2018.

SANTA MARIA. Lei Municipal n.º 4.740/03, de 24 de dezembro de 2003. **Lei de Gestão Democrática do Município**. Santa Maria, RS. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2003/474/4740/lei-ordinaria-n-4740-2003-institui-a-gestao-escolar-democratica>. Acesso em: 05 de mar. de 2018.

SAVIANI, Demerval. **Saber escolar, currículo e didática**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

WOUTERS, Janete Allassia Drebes; SANTOS, Eliane Aparecida Galvão dos. A orientação educacional no Brasil e o contexto da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, RS. **Revista Research, Society and Development**, v. 8, p. 1-16. 2019.

Enviado em: 27/06/2019.

Aceito em: 09/01/2020.

Publicado em: 27/01/2021.