

Canoas, v. 11, n. 3, 2022

 <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v11i3.9830>

O perfil do gestor educacional da atualidade à luz de La Salle

Ana Marli Hoernig¹

Paulo Fossatti²

Resumo: O artigo trata da revisão de literatura sobre o perfil do gestor educacional para o século XXI. Tem por objetivo refletir sobre as características do perfil do gestor educacional da atualidade à luz de La Salle. A metodologia é de cunho qualitativo e comporta a revisão de literatura (2010-2022), a partir da busca por descritores “educação lassalista”, “gestão educacional lassalista” e “La Salle” nas plataformas Banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), Web of Science (Coleção Principal - Clarivate Analytics), Scientific Electronic Library (Citation Index - Web of Science) – Scielo. De nossas buscas, chegamos ao total de 30 trabalhos acadêmicos. Como Resultado evidenciamos o desejo por um perfil gestor capaz de estabelecer rupturas com modelos e práticas tradicionais, que atenda demandas com alternativas inovadoras, criativas e céleres para atender solicitações que se anunciam à gestão em rápidas transformações. Os resultados indicam a necessidade de desenvolvimento de gestores educacionais, em constante aprendizagem, para uma gestão que exige rápidas e profundas transformações por meio da tomada de decisão assertiva.

Palavras-chave: gestor educacional; século XXI; La Salle.

The educational manager profile of La Salle in the light of today

Abstract: The article deals with a literature review on the educational manager profile for the 21st century from La Salle. It aims to discuss the main characteristics of the educational manager profile for the current times. The methodology is of a qualitative nature and includes a literature review, based on the search for “Lasallian education”, “Lasallian educational management” and “La Salle” in the following platforms: Database of Dissertations and Theses of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES acronym), Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), Web of Science (Main Collection - Clarivate Analytics), Scientific Electronic Library (Citation Index - Web of Science) – Scielo. As a result, we evidence the common goal for a manager profile capable of establishing ruptures with traditional models and practices, which meets demands with innovative, creative and fast alternatives to meet requests that are announced to the management in prompt transformations. It is concluded by the need to develop educational managers in constant learning activity for a management that requires quick and deep transformations with assertive decision making.

Key words: educational manager; 21st century; La Salle.

1 Doutora em Educação pela Universidade La Salle (UNILASALLE). Atua como pesquisadora voluntária. Av. Vitor Barreto, 2288, Centro - Canoas/ RS. E-mail: <anamarlih7@gmail.com>

2 Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Atua como reitor e professor e pesquisador do PPG em Educação da Universidade La Salle (UNILASALLE). Bolsista Pesquisador Produtividade CNPq.

1 Introdução

A incursão na literatura evidencia demandas aos gestores educacionais. Tais demandas crescem acentuadamente em descompasso com a célere sociedade contemporânea e não responde às urgências que se lhe apresentam. Desta forma, gestores educacionais encontram-se em constante busca por respostas e alternativas para atender à comunidade acadêmica, que por sua vez também necessita de uma formação adequada para ingressar em cursos superiores e para atuar no mercado de trabalho, altamente mutável.

A literatura traz muitos subsídios para respaldarmos a atuação gestora. De acordo com Gil (2017) ela cobre uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que se poderia pesquisar diretamente. Partindo desta premissa, estruturamos nossa busca, para, a partir dos autores que escrevem sobre a temática, apresentarmos percepções de gestão que possam auxiliar no perfil de gestor educacional condizente com as demandas do século XXI.

João Batista de La Salle, educador francês do século XVII, foi o precursor da obra educativa que leva seu nome. Foi responsável por implantar ações pedagógicas que procuravam tornar a educação acessível a todos, sem distinção de classes sociais; bem como por salientar o valor social da educação, para a formação de bons cidadãos através da cortesia e dos bons modos, com as responsabilidades do aluno dentro da sala de aula e da escola, visando uma formação integral e integradora para os educandos. La Salle foi gestor de suas próprias práticas, juntamente com os primeiros professores lassalistas. Juntos iam sistematizando suas concepções pedagógicas e de gestão educacional a partir de suas práticas cotidianas. (LA SALLE, 2012a; 2012b).

As ações pedagógicas e práticas de gestão de João Batista de La Salle, juntamente aos primeiros Irmãos (religiosos que atuam na educação lassalista), perpassam os anos e atualmente ainda embasam a gestão nas instituições lassalistas. Não obstante, são reconhecidas extramuros como lassalistas, sendo objeto de estudo por parte de pesquisadores e até mesmo de inspiração para práticas educativas em muitas instituições. Assim, de La Salle aos pesquisadores contemporâneos procuramos respaldo científico para nossa escrita. La Salle (2012a; 2012b; 2012c) registra suas práticas ousadas e inovadoras para a sua época. A partir dos descritores utilizados em nossa pesquisa, acessamos autores lassalistas e outros recentes que escrevem sobre a gestão educacional. Assim, conforme Franciscone (2018), criatividade e inovação pedagógica são inovações políticas e condições necessárias para reinventar novas formas de atuar na educação.

2 Metodologia

Este trabalho se constitui em um recorte de tese de doutorado. Consiste em uma pesquisa qualitativa de revisão de literatura. De acordo com Gil (2017, p. 26), “a pesquisa básica reúne estudos que têm como propósito preencher uma lacuna no conhecimento.” Por sua vez, Minayo (2016), deixa evidente que a pesquisa qualitativa traz o equilíbrio entre o que o autor pode construir de si mesmo, mas que se firma a partir de outros fundamentos já reconhecidos pela ciência. Conforme Gil (2017), desenvolvemos a pesquisa para atingir nosso objetivo por meio dos conhecimentos disponíveis e da cuidadosa utilização de métodos e técnicas de investigação.

Para construir a revisão de literatura procedemos com consultas a Plataformas Digitais, repositórios de dados usualmente utilizados para consultas acadêmicas. As plataformas pesquisadas são: Banco de

Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), Web of Science (Coleção Principal - Clarivate Analytics), Scientific Electronic Library (Citation Index - Web of Science) – Scielo entre 2010 e 2020.

A consulta a estas plataformas se deu a partir dos descritores: *educação lassalista*, *gestão educacional lassalista* e *La Salle*. Contudo, apesar de colocarmos o termo *lassalista* ou *La Salle* na expressão do descritor, em todos os bancos de dados surgiram trabalhos que não abordavam a temática em questão. Utilizamos os seguintes trabalhos nas plataformas consultadas: na Plataforma Capes, quatro teses, nove dissertações e sete artigos, na Plataforma BDTD, uma tese, cinco dissertações e dois artigos. Na Plataforma *Web of Science* não foram encontrados trabalhos pertinentes e dois artigos, na Plataforma *Scielo*, perfazendo um total de 30 trabalhos acadêmicos, conforme quadro a seguir.

Quadro 1 - Trabalhos acadêmicos selecionados a partir dos critérios de inclusão e exclusão

Plataforma	Teses	Dissertações	Artigos	Total de trabalhos acadêmicos
Banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)	4	9	7	20
Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD)	1	5	2	8
Web of Science (Coleção Principal - Clarivate Analytics)	0	0	0	0
Scielo - Scientific Electronic Library (Citation Index - Web of Science)	0	0	2	2
Total	5	14	11	30

Fonte: Elaboração própria (2022).

A construção da presente revisão de literatura nos levou a examinar trabalhos que atenderam nosso objetivo. Apuramos seu conteúdo, na busca dos referidos subsídios literários. O tratamento dos dados foi realizado de maneira descritiva, com máximo de fidelidade das informações. Segundo Stake (1998, p. 67) “Não existe um momento determinado em que se inicie a análise de dados. Analisar consiste em dar sentido às primeiras impressões, assim como aos resumos finais. A análise significa essencialmente pôr algo aparte.” Dessa forma, apresentaremos a seguir nossos resultados, considerando nossas impressões sobre os materiais lidos e analisados.

3 Resultados

3.1 Entraves e burocracia na gestão

Os escritos de La Salle apontam para muitos entraves e burocracias em sua gestão escolar (LA SALLE, 2012c). Ainda hoje autores como Lefone (2017) dissertam sobre o papel do diretor de escola, atribuições, competências e funções com ênfase nos aspectos pedagógicos, burocráticos e formativos dos professores. A autora menciona que ao diretor se apresentam inúmeras demandas, fragilidade em termos de aporte teórico, e há falta de estímulo quanto à evolução na carreira. A autora escreve que para o diretor de escola pública faltam os requisitos básicos para ser administrador, falta aporte estrutural dos

órgãos externos e a burocracia trava a participação dos gestores na formação dos professores. Porém, a autora menciona que não se deve limitar aos ranços do pragmatismo autoritário, pois novas demandas aos gestores, como a formação dos professores, apontam para novos paradigmas. Assim sendo, há uma construção entre o ideal e o real e, neste percurso, parcerias são facilitadoras das práticas e a participação do gestor na formação fortalece relações com os professores, a exemplo do que fez La Salle no século XVII (LA SALLE, 2012a). Lefone escreve ainda que este caminho, de coletividade e participação, e não se faz por decreto, é construído na gestão democrática.

Como La Salle inovou em seu tempo com formação de professores rurais (LA SALLE 2012b) Tavares (2018), em sua pesquisa, busca identificar a expressão da gestão pedagógica nos cursos técnicos à distância, novidade para o século XXI. Menciona problemas também da ordem burocrática ao constatar haver um esvaziamento da expressão pedagógica nesse formato com legislações regulamentadoras desconectadas tratando das demandas operacionais para a oferta dos cursos e deixando espaço para o livre funcionamento das instituições, representando uma nova oportunidade de mercantilização da educação. Segundo a autora, o pedagógico presente nas instituições de ensino é esvaziado e reduzido a setores ou departamentos e há evidências para os processos burocráticos e administrativos nas instituições.

Entretanto, a autora supracitada traz o que parece instituir-se quando relata a situação de uma gestora pedagógica, a qual atua com função de supervisora em uma instituição. Acompanha o ambiente virtual de aprendizagem, atende alunos com grande diversidade, que não conhecem ou não têm acesso à internet, orienta e capacita professores que são profissionais diversos, de outras áreas do conhecimento diferentes da educação. Essa educadora atua conjuntamente aos alunos e professores para superar dificuldades, com vistas à aprovação e sucesso do aluno. A atuação da supervisora com caráter educativo, disciplinador e formador do aluno destaca na prática o caráter pedagógico de sua gestão, a exemplo do que La Salle orientava a seus mestres na França em 1680 (LA SALLE, 2012a).

Em Ribeiro (2018), encontramos a gestão educacional ainda vinculada à perspectiva burocrática e administrativa com a formação de gestores desvinculada da formação continuada e do contexto de trabalho. A autora escreve sobre a relevância da formação continuada oferecida aos gestores escolares e a efetividade dessas formações, para a construção de um modelo emancipador e democrático, como uma possível proposição de formação fundamentada no político-pedagógico, na ética e numa técnica ressignificada para a questão da formação por competências. A superação da fragmentação formativa no processo de alinhamento para uma educação integral e integradora já era realidade defendida e vivida nos discursos e práticas de La Salle (LA SALLE 2012a; 2012b).

Ribeiro (2018) sugere que as competências devam dar articulação entre a teoria e a prática, oferecendo formação em serviço com o gestor como protagonista de sua formação. Esta deve ser orientada por novos meios de agir, de organizar, de enxergar os contextos da escola com comprometimento da comunidade educativa em um projeto inserido em competências que contemplem a gestão democrática, pedagógica, social e ética. Segundo a autora, a formação por competências pode configurar novas abordagens ao processo formativo e oportunizar o protagonismo dos gestores na formação continuada. Mesmo sem usar o termo competência, La Salle afirmava que era importante formar para a vida pessoal e para a vida do trabalho.

Interessa aos gestores educacionais desenvolver percepções de burocracia e pragmatismo dos

elementos que travam a atuação dos gestores, com legislações desconectadas e formação de gestores desvinculada da formação continuada e o contexto de trabalho (LEFONE, 2017; TAVARES, 2018; RIBEIRO, 2018). Tais aspectos precisam ser detectados pelos gestores com enfrentamento e busca de soluções, o que pode iniciar com formação continuada de gestores e educadores, com conscientização da problemática e diálogo nas instituições de ensino.

Na época de La Salle a escola não era comunitária. Atendia a poucos e estes eram de famílias abastadas. Ele (La Salle) começa uma verdadeira revolução educacional conclamando para uma escola comunitária que compromettesse vários atores no processo formativo, especialmente os mestres, estudantes, suas famílias e a comunidade em geral. Esta causa ainda hoje é discutida a exemplo da tese de Aquino (2017) que identificou concepções que revelam as contradições entre conceito e realidade da universidade comunitária (e vale para a escola comunitária), o que pode permitir construir o conceito de agir universitário comunitário. O autor escreve que um dos maiores constrangimentos a enfrentar pelas instituições comunitárias são os dramáticos desafios advindos do cenário de mercantilização da educação superior atual. A partir das entrevistas, o autor traz razões de caráter externo à instituição que se constituem em obstáculos ao cumprimento do papel comunitário na instituição pesquisada, o não reconhecimento da sociedade e do Estado do papel comunitário da instituição e a política de educação para o ensino superior do Estado que não favorece as instituições comunitárias e, ainda, a condição socioeconômica e cultural de seus alunos.

Aquino (2017) ainda constatou que o papel comunitário da universidade solicita um maior diálogo interno para a sua construção. A maior convergência para o entendimento deste papel seria um fator motivador para a comunidade interna e, na visão dos entrevistados, isso seria alcançado através de um planejamento estratégico construído de forma participativa. Tal planejamento participativo já era defendido por La Salle quando chamava seus professores e alunos para discutirem e avaliarem suas práticas educativas, inclusive seus currículos (LA SALLE, 2012a; 2012b; 2012c).

La Salle vivia a tensão entre a identidade cristã de suas escolas e a identidade propagada pelos mestres calígrafos de seu tempo (LA SALLE 2012a). Para os dias atuais Paier (2017) também reflete sobre a identidade do ensino privado de cunho humanista cristão no contexto da mercantilização, a problemática e tensões sobre como três instituições da rede pesquisada se articulam para sobreviver ante o cenário mercantil. Tensão que decorre do fato de recorrerem a estratégias pedagógicas e administrativas do sistema mercantil ao mesmo tempo que atua como escola confessional cristã. A autora constata que a identidade cristã está sempre presente, encontrando com isso uma resposta positiva em relação à articulação e à sustentabilidade identitária das escolas da rede. Porém, alerta para os paradoxos e para a linha tênue entre a proposta humanista cristã e a proposta mercantilista.

Paier (2017) traz dados relativos às instituições pesquisadas que têm conseguido se colocar no cenário de modo sustentável e em uma perspectiva de crescimento. A rede sustenta a identidade humanista cristã, a qual se articula no cotidiano das manifestações e no modo como a comunidade educativa vai fazendo acontecer a formação e as atividades educacionais, participando e avaliando, reconhecendo limites e valores. As instituições pesquisadas têm identidade reconhecida pelas famílias e são procuradas pela sua tradição, pelos históricos familiares, pelos valores e pela espiritualidade. Entretanto, a qualidade, excelência de ensino e sua proposta político pedagógica são os motivos principais pela escolha das escolas da rede

estudada. No diálogo com La Salle, evidenciamos suas parcerias com igrejas, párocos e governos para manter suas escolas funcionando com qualidade (LA SALLE 2012a).

Sem perder de vista a qualidade técnica, LA Salle sempre primou por formar pessoas em seus valores humanistas (LA SALLE 2012b; 2012c). Franciscone (2018) também traz à discussão, para o século XXI, a importância do potencial humanizador nas práticas comunicativas, experiências de cuidado e produção de sentido a partir da escuta de estudantes em suas singularidades juvenis, suas relações e seu envolvimento em (micro) políticas. Ela aborda que educadores e gestores reconheçam a importância da acolhida, do respeito e do diálogo para que as relações no ambiente escolar favoreçam suas aprendizagens. Na tese de Franciscone (2018), emerge, dos jovens estudantes e equipes diretivas, relatos que apontam na mesma direção de valorização da formação humanística, do diálogo, da escuta ativa por parte dos professores e funcionários, além da compreensão das singularidades individuais e do respeito como norte das relações. Aparece também nos relatos dos jovens, o desejo por uma formação integral, humanista e que possibilita situações práticas com experiências de sentido. A autora, por sua vez, conclui que quando se consegue gestar, parir e cuidar de práticas educativas que criem possibilidades de aprender a viver junto e dar sentido à vida, parece então que se está diante de algo efetivamente inovador, a exemplo de La Salle que criou uma instituição Lassalsita totalmente voltada para o foco educacional.

A mercantilização da educação que ocorre nos últimos anos traz aos gestores a percepção de quanto este fenômeno é intenso. Sua irreversibilidade é fato que necessita ser assumida pelos gestores educacionais para a busca de alternativas para a questão. Sob pena do sufocamento dos valores da educação humanizadora, os autores se posicionam pela manutenção da humanização dos processos educativos (AQUINO, 2017; PAIER, 2017; FRANCISCONE, 2018). Cabe aos gestores o enfrentamento destes desafios buscando, sem cessar, formas de valorizar e manter a formação humanística nos currículos acadêmicos a exemplo de La Salle.

3.2 A humanização das práticas da gestão educacional

Almeida (2017) escreve sobre a atual configuração das diferentes universidades brasileiras, imersas numa complexidade e num momento conflituoso em razão de diversos fatores, entre eles o conflito fundante que atinge diretamente a concepção de seus aspectos humanistas, quais sejam, as tentativas de torná-las em mais um instrumento a serviço do capital. Para o autor, as instituições confessionais são determinadas pelos aspectos éticos e morais cristãos, como sua razão de ser, e com isso encontram-se incluídas nesse debate, em um mercado de extrema concorrência. Almeida (2017) lembra ainda o compromisso educacional das instituições confessionais e acredita que, face aos novos contornos políticos, antes de desistir há de se insistir naquilo que foi libertador e que foi vivido nas instituições que constituem sua história. Afirmo ainda que este lugar existiu e continua existindo, como universidade autônoma e não meramente em razão da promulgação de uma lei constitucional. Antes, ela existe porque foi construída por valores intrínsecos e indissociáveis para a vida acadêmica universitária. Da mesma forma La Salle (2012a;2012b) sofreu ataques, suas escolas foram incendiadas, respondeu a tribunais, mas continuou firme em seu propósito em oferecer uma educação humana e cristã de qualidade para os jovens de seu tempo.

A atitude de La Salle, como gestor, foi fundamental para o êxito de sua obra educativa. Ainda hoje,

o papel gestor é exaltado no êxito da gestão educacional. Tesch (2018) analisa como a prática do gestor escolar influencia o desempenho da comunidade escolar e os resultados do processo ensino/aprendizagem. Para a autora, as práticas do gestor escolar devem ser alicerçadas em um modelo de gestão que rompa com a maneira convencional de fazer gestão e impacte em mudanças que passem a ser abrangentes e duradouras. Nesse modelo, o gestor precisa se envolver com a equipe e proporcionar uma gestão participativa no sentido de saber os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades oferecidas pela comunidade interna e externa. Esta premissa da gestão democrática e participativa já é vivida por AL Salle entre os anos 1680-1719.

Tesch (2018) refere que problemas do cotidiano escolar, pressionam para a busca de novas soluções e participação expressiva das pessoas. Na escola onde realizou sua pesquisa relata ter observado um diferencial no clima e na forma articulada de dirigir a instituição que conquistou a credibilidade em relação ao trabalho desenvolvido, com diálogo entre pais de alunos, professores, funcionários, alunos e direção, propiciando um clima escolar que facilita as relações. Assim, menciona Tesch (2018), desencadeou-se uma cultura de inovação, um diferencial para a escola, promovendo um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias. A autora relata que a gestão da escola precisou romper com alguns processos arcaicos e, por meio do envolvimento das pessoas, priorizou ações, avaliou a eficácia das melhorias implementadas, disseminando os ganhos obtidos. Estas novas posturas gestoriais desencadearam credibilidade das ações da gestão, validando que o novo é um desafio e que, quando assumido por todos, gera oportunidades de melhorias. Da mesma forma, a volta ao tempo recobra La Salle tratando da escola não apenas como instituição escolar mas como “*comunidade educativa*” (grifo nosso) para enfatizar os laços participativos e afetivos entre todos os seus membros. (La Salle 2012a;2012c).

La Salle estava preocupado com uma escola que fosse bem em seus processos de ensino-aprendizagem e de formação para a vida. A educação atual também busca indicadores de qualidade de gestão a exemplo da dissertação de Kerbes (2018) que apresenta indicadores de boas práticas para as demandas da gestão educacional do século XXI. O autor relata que as escolas particulares se encontraram por muitos anos numa situação de conforto quando não existia competição entre elas. Em decorrência disso, muitas dessas escolas não elaboraram estratégias competitivas para sobreviver em tempos difíceis, de aumento da competição e de disputa acirrada por espaço. Salienta a necessidade de observar o que acontece no mercado da educação no país, com atenção à profissionalização da gestão e efetivação da gestão pedagógica, com análise dos resultados educacionais.

Na direção de boas práticas de gestão, o autor supracitado encontrou, como resultado de seu estudo que, para a boa gestão das escolas da atualidade, é preciso estar atento para a forma como se faz a gestão pedagógica. É preciso ainda considerar a organização dos aspectos administrativos no que tange à sustentabilidade financeira da escola, preocupar-se com a forma como se faz a gestão das pessoas e a atenção à interação entre elas que se refere à gestão do clima organizacional. Kerbes (2018) salienta que se deve ter sempre presente o cuidado com o desenvolvimento das qualidades de todos os agentes da escola, começando pelo diretor e, com atenção especial, aos professores e à forma como ensinam. La Salle inclusive escreve a obra Guia das Escolas (LA SALLE 2012a) com pormenores sobre estes e outros insumos que participam do êxito dos processos educacionais.

Para citar outro autor da atualidade recuperamos Peres (2019) que enfoca o modelo de gestão

participativa, analisando seus desafios e suas possibilidades. A autora estabelece diferenças entre gestão democrática e gestão participativa, sendo que a primeira se caracteriza por ações voltadas à educação política enquanto a gestão participativa requer que a escola propicie um ambiente que fomente a participação de toda a comunidade educativa a fim de estarem preparados ativamente para atenderem as demandas, abertos a mudanças, aprimorando seu contexto de forma mais rápida e eficaz. Como resultado da pesquisa, Peres (2019) sugere a proposta de um fórum *online* para as escolas da rede, como uma ferramenta que venha a proporcionar novas vivências culturais, com possibilidade de contribuir para a construção de uma gestão participativa. Menciona que a rede em estudo possui traços de gestão participativa, representativa dos diferentes atores educacionais, que colaboram com os processos participativos e reforçam, dessa maneira, o sentimento de pertença a cada instituição.

Olhando para La Salle e para a literatura atual, para a construção do perfil do gestor é indispensável agregarmos trabalhos que discorrem sobre a inclusão escolar. Neste sentido, Vieira (2019) indica que existe uma demanda grande de atribuições que ocupa o tempo da equipe gestora, e as questões inclusivas acabam não recebendo a devida atenção. Contudo, ela menciona que diretores demonstraram acreditar na importância de apoiar as ações inclusivas, sendo que os processos referidos por eles estejam em evolução por meio de ações desenvolvidas pelo grupo gestor. Segundo Vieira (2019), o gestor tem papel relevante, valoriza as questões inclusivas e direciona a comunidade escolar para incentivar o acolhimento ao diverso, valorizando suas potencialidades e respeitando suas especificidades. A autora sugere que as mantenedoras oportunizem mais diálogo por meio de programas institucionais, o que pode ser feito por meio de seminários e palestras não somente ao grupo docente, mas também ao grupo de apoio, para que os aspectos inclusivos não se tornem tão desafiadores.

Ainda sobre a pessoa do gestor escolar Sousa (2019) busca analisar a influência exercida em uma escola pública na travessia de jovens estudantes para o ensino superior público. Segundo a autora, essa influência foi decisiva e se deu mediante uma forma de condução própria que envolve o exercício de múltiplas competências específicas e ações integradas entre a gestão administrativa, pedagógica e financeira da instituição. De acordo com Sousa (2019), a escola, que é objeto de seu estudo, corresponde a uma instituição de ensino bem administrada que encontrou o seu caminho e isso ocorre por meio de um compromisso coletivo, que atua com vistas à formação do aluno cidadão, muito próximo do que La Salle defende em seus escritos (La Salle 2012c). Para isso, lança mão de múltiplas competências, que envolvem diversas ações integradas em busca de despertar os jovens estudantes, potenciais universitários, para a importância da ocupação dos espaços acadêmicos públicos. Esta construção é coletiva, mas tem influência da gestão participativa que se desenvolve na escola, com ações específicas e integradoras entre a gestão administrativa, pedagógica e financeira para a travessia dos estudantes, onde a figura do diretor surge nas falas dos participantes da pesquisa como alguém capaz de despertar a equipe docente e discente da escola para suas potencialidades.

Como La Salle vive esta estética da gestão escolar? Para problematizar tal pergunta recorreremos à tese de Trezzi (2018). Nela ele responde como as propostas estéticas para a educação inclusiva apresentadas nos escritos de La Salle permanecem plausíveis como hipóteses pedagógicas para superar determinadas dificuldades da escola do século XXI em garantir a inclusão de todas as crianças brasileiras na escola. Nessa

direção, menciona a importância de conhecer como foi pensada a escola de La Salle nos primeiros anos do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs e o modo como se concebia a relação pedagógica que deveria ser estabelecida nesse espaço escolar especializado na educação de crianças pobres. Deste modo, segundo Trezzi (2018), a escola de La Salle assume padrões científicos e o ideal humanista de educação ganha contornos de ciência, pois tudo é pensado e planejado em detalhes para o bem-estar das crianças e para um melhor aprendizado. Nesta escola, segundo Trezzi (2018), os docentes trabalham de forma cooperada, o que faz com que os alunos queiram permanecer nela e quando dela saírem aprendam a bem viver.

No diálogo com o que La Salle viveu no século XVII trouxemos Almeida (2017) ao mencionar conflitos que atingem diretamente a concepção de aspectos humanistas da educação. Kerbes (2018) ao lembrar que as instituições não pensaram em estratégias competitivas para sobreviver em tempos difíceis da educação mercantilizada que hoje tende a crescer e Vieira (2019) que refere a precariedade de apoio governamental ou institucional para avanços de processos para educação inclusiva no espaço escolar.

3.3 Horizontes para a prática da gestão educacional

A escola de La Salle mudou para dar conta das demandas de seu tempo. E as escolas na atualidade. O que nos diz a literatura? Dalvit (2007) apresenta um estudo sobre os processos de mudança que as escolas de ensino privado, especialmente as lassalistas, passaram nos últimos anos. Escreve que estas se encontram em uma fase de passagem de um modelo estático para outro dinâmico e envolvente e este processo não tem mais volta. Segundo o autor, essa é a ocasião de realizar ações em rede e as escolas não podem perder esse momento, mas devem unir-se para defender seus princípios. O autor escreve que é preciso buscar um novo jeito de ser escola e para isto é preciso buscar espaço e diferenciar-se dos concorrentes. O autor menciona a necessidade de investimentos financeiros equilibrados e o cuidado em especial dos recursos humanos, pois o bem maior e o melhor diferencial que a escola pode ter está nas pessoas. Sugere tradição e credibilidade da Rede de Ensino pesquisada.

Silva (2011) a exemplo de La Salle (2012a) acredita que a escola necessita ser desafiada a enxergar novos horizontes e novos rumos. Para as escolas da Rede La Salle, o autor afirma que o momento é de buscar e explorar seu carisma, sua identidade e fortalecer sua tradição histórica e centenária como parte das estratégias para alcançar o sucesso e tornar-se excelência. Relata, por fim, que os gestores realizam um trabalho cooperativo, partilhado, centrado em toda a equipe e reforçado num trabalho mútuo com a comunidade, com uma integração maior e o crescimento da produtividade escolar. Assim os gestores educacionais trabalham de forma compartilhada e buscam resultados conjuntamente, o que corrobora para que a gestão seja exitosa, como La Salle fez gestão colegiada com seus Primeiros Irmãos Lassalistas.

Na busca pela conceituação da gestão de qualidade, Leubet (2015), outro autor lassalista, afirma que o conceito provoca a participação e a corresponsabilidade dos integrantes das instituições educativas lassalistas estudadas, com a viabilidade e o desenvolvimento da instituição. Considera que o planejamento estratégico, para nosso tempo, é uma ferramenta que colabora na gestão da viabilidade pedagógica e econômica da ação educativa, tendo a função de ajudar os gestores a expressar os caminhos do presente e do futuro das Comunidades Educativas. Esse autor menciona que a gestão da qualidade da educação lassalista

passa por uma educação atenta ao desenvolvimento de todas as dimensões da pessoa visando a formação para o bem viver. Nesse processo há um lugar de participação e de diálogo, onde todos os integrantes assumem a corresponsabilidade pela a educação de qualidade e pela sustentabilidade da instituição.

O estudo de Paz (2016), outro autor lassalista, se atém a examinar a gestão dos recursos humanos em instituições lassalistas após a unificação da Província La Salle Brasil-Chile., neste século XXI. O autor traz que gestão corporativa é um conceito complexo. De acordo com esse autor, a Província tem procurado dar respostas aos desafios que surgem e, ciente das grandezas geográficas e culturais dos dois países, sabe explorar as potencialidades das culturas locais. Quanto ao investimento nos colaboradores, possibilita-lhes a formação integradora, personalizando as necessidades para fomentar um clima organizacional harmônico e estável que valoriza e incentiva as pessoas ao crescimento profissional e pessoal. Também é relevante, dos achados do autor, a evolução positiva na gestão corporativa, com a valorização das fragilidades e potencialidades dos colaboradores, que desse modo passam a se perceber em unidade e com maior identificação com a proposta educacional, com mais segurança para trabalhar. Estes princípios são inspirados em La Salle quando formava seus professores para atenderem às demandas de sua época (LA SALLE 2012c).

O estudo da autora lassalista Kamianecky (2017) aborda as concepções dos educadores que atuam nos anos iniciais do ensino fundamental de uma escola da Rede La Salle sobre o uso das tecnologias digitais nas práticas pedagógicas e as possibilidades dessas tecnologias. Em sua pesquisa emergiram possíveis estratégias para melhorias nas práticas pedagógicas e aprendizagem dos estudantes. Como uma conclusão de sua pesquisa, a autora escreve que a atuação dos estudantes, mediada pelas tecnologias digitais, além de restrita no que diz respeito aos tempos e espaços de aprendizagem, é restrita no que se refere à proposta pedagógica. Para a autora, é preciso ir além e tornar o trabalho realizado com as tecnologias digitais muito mais do que um recurso, uma estratégia pedagógica que possibilite a potencialização dos processos de aprendizagem. Defende ser necessário pensar o que se pretende da Educação e como as tecnologias digitais podem auxiliar para preparar o estudante na cibercultura, sendo preciso reavaliar os objetivos atuais da Educação, a fim de que as intencionalidades influenciem práticas pedagógicas que dialoguem com a cibercultura.

Em sua tese, o lassalista Menegat (2016) identifica princípios para uma educação de qualidade nos documentos analisados. Estabelece aproximações e distanciamentos entre os documentos do ideário educativo lassalista e os marcos regulatórios da educação. Assim, chega aos pilares da educação lassalista: revitalizar a identidade e a missão educativa; promover os direitos humanos e trabalhar pela erradicação de toda forma de discriminação; efetivar a prática educativa do acolhimento, do cuidado e de uma educação que prepara para a vida; consolidar redes de cooperação, constituindo as comunidades educadoras e gerenciar, monitorar e aprimorar os processos e as práticas de gestão. O autor confirma a educação lassalista, herdada de La Salle na linguagem atual, como educação de vanguarda em achados de sua pesquisa como o educar, o formar e o cuidar ao longo da vida, investimento na formação dos Irmãos e demais colaboradores lassalistas, a formação dos gestores educativos e a unidade na diversidade: a ação em rede, entre outros.

3.4 Práticas para gestão eficaz

Bray e McGettrick (2020) escrevem sobre como os cristãos no oriente médio, por meio das instituições

educacionais, operam em grande variedade de lugares, pela maneira como respondem às necessidades das pessoas e ajudam à sociedade a ser mais justa e estar preocupada com os preciosos indivíduos que a compõem. Os autores relatam o caso de uma instituição de educação lassalista na Terra Santa, com missão de servir o povo palestino através da educação. Mencionam as grandes dificuldades enfrentadas por estes cristãos para atuarem na instituição devido a extremismos religiosos, precisando lidar com o medo, necessitando encontrar apoio um no outro à medida que vivem sua fé. Ressaltam que na região mencionada a educação católica tem a missão de possibilitar o diálogo e incluir uma voz de compaixão para com as pessoas, para que vivam as suas vidas tão plenamente quanto possível.

Rueda (2017) escreve sobre a formação dos professores como uma questão que remonta aos tempos de João Batista de La Salle e sua preocupação com a formação dos mestres. O autor menciona que La Salle não desanimou frente ao despreparo dos iniciantes e teve atitudes proativas, dando-lhes adequada formação em um acompanhamento constante para garantir o que era necessário e o que era dispensável em relação à ideia lassalista de ser professor. O autor afirma que atualmente há facilidades oferecidas pelas novas tecnologias com todas as possibilidades de comunicação e informação nas universidades. Para o autor, as instituições poderiam aproveitar estas circunstâncias e criar contextos de acompanhamento pelos professores mais experientes, que já encerraram sua carreira, para com os iniciantes na docência.

Pauly, Casagrande e Corbellini (2018) escrevem que, ante à contribuição dos lassalistas para a criação da pedagogia moderna no século XVII, parece evidente a omissão da pesquisa em educação sobre La Salle no Brasil. Os autores mencionam alguns trabalhos da literatura brasileira que trazem algumas imprecisões sobre as obras de La Salle por provável desconhecimento destas obras e o reconhecimento da envergadura da pedagogia de La Salle em geral vem de produções endógenas, dos próprios lassalistas. As possíveis causas para omissões, defendem, para o desconhecimento e para a falta de reconhecimento da importância da pedagogia lassalista, devem-se a algumas causas descritas pelos autores. Uma delas poderia advir da proposta de Durkheim, segundo a qual a moral secular deveria substituir a moral religiosa na educação pública. Os autores sugerem que a pesquisa em educação brasileira supere leituras simplificadoras a respeito de La Salle valendo-se do Guia das Escolas Cristãs que pode ser o ponto de partida da pedagogia moderna porque seus redatores aprenderam das crianças o modo como elas aprendem e, assim, descobrirem o modo como se deve ensiná-las.

Menegat, Sarmiento e Calderón (2018) estudaram as tendências dos princípios norteadores sobre a responsabilidade social do ensino superior que são adotados na gestão das instituições de ensino superior do setor privado sem fins lucrativos. A pesquisa dos autores encontrou especificidades da gestão universitária a partir de princípios norteadores, quais sejam: postura ética e transparência nas ações; educação de qualidade e formação integral; ambiente institucional de acolhimento, cuidado e valorização dos atores da ação educativa; compromisso com a vida e a preservação do planeta. De acordo com os autores, os princípios indicam a caminhada realizada pelos Lassalistas no Brasil e os desafios e perspectivas que ainda se colocam para que se mantenham fiéis à sua missão e identidade. Sinalizam, assim, que o compromisso e a responsabilidade com o entorno social estão nas origens do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs. Registram que a educação é o meio de firmar o compromisso assumido, especialmente com a parcela da sociedade em condições de vulnerabilidade social a exemplo de La Salle.

Loaiza e Vélez (2019) mencionam os docentes lassalistas desejosos de diálogo entre suas práticas discursivas e pedagógicas com a identidade lassalista emergentes de novas práticas discursivas e pedagógicas que podem orientar os docentes neste constante processo de aprender a aprender como La Salle o fazia com seus mestres. Para os autores, a identidade lassalista é um dinamizador do carisma. Dessa forma é possível observar como o educador vai dando forma à sua identidade a partir dos elementos da identidade lassaliana e os incorpora em seu modo de ser refletido em sua prática educativa. Concluem que isso se dá em processo dinâmico e pode ser desenvolvido em programas para tal fim, conjugado em um diálogo com a reflexão crítica do educador sobre sua prática pedagógica.

Neste tópico encontramos autores que registram práticas de interesse para gestores educacionais observarem em sua atuação muito alinhados com os defendidos por La Salle (2012a; 2012b; 2012c). Deste modo salientamos que Stratman (2017) sugere posturas de humildade e acolhimento para com os alunos. Bray e McGettrick (2020) relatam que educadores e profissionais se apoiam mutuamente para lidarem com os melindres e extremismos religiosos onde atuam, na Terra Santa. Menegat, Sarmiento e Calderon (2018) registram a valorização dos atores educacionais como um resultado relevante em sua pesquisa. Os autores ainda ressaltam a dinamicidade da educação e a necessidade de constante evolução pela pesquisa e pelas práticas para acompanhar uma educação sempre em movimento.

3.5 Inovação na Gestão educacional

Analisando os achados, a exemplo de La Salle (2012b) que inovou a escola de seu tempo, encontramos aspectos a respeito da inovação na gestão educacional, tais como os autores que apresentamos a seguir. Franco, Silva e Torisu (2019) investigam como os gestores de universidades têm compreendido os conceitos inclusão, interculturalidade e inovação pedagógica. Seus resultados evidenciam que os gestores possuem um maior conhecimento sobre o tema e identificam algumas ações mais centradas no campo da inclusão, particularmente, da pessoa com deficiência. Salientam a elaboração de práticas diferentes, mas que mantenham na sua essência o modelo de racionalidade técnica, não propondo uma ruptura com o modelo vigente. Os autores referem que a inovação acontece quando se evidencia uma ruptura com modelos tradicionalmente adotados nos processos educacionais escolares. Dessa maneira, o movimento de transformação das culturas universitárias, em culturas orientadas pelos princípios da inclusão, da interculturalidade e da inovação pedagógica demanda envolver todos os segmentos da instituição, na responsabilização em identificar e remover barreiras e práticas colonizadoras.

Ainda alinhados com La Salle os autores Rocha, Fiscarelli e Rodrigues (2020), abordam os problemas reais da atualidade e focam nas novas demandas escolares na era digital ou papel de mediação crítica e criativa dos meios midiáticos junto aos estudantes. Para que isso ocorra é necessário repensar e refazer novas relações com o saber, com a cultura, com o currículo escolar e com os alunos de modo a explorar a mídia-educação, fomentando a permanência qualificada na escola para todos, como La Salle bem enfatizou ao propor uma educação universal onde ninguém ficasse fora deste processo educativo. Nesse cenário, mencionam como positivo que os papéis da escola e do professor se renovam e se revigoram no remodelamento da sua didática para se adequar e atender às novas exigências sociais da comunidade educativa, em seu tempo presente.

La Salle (2012a;2012b) fez inúmeras parcerias com governos, igrejas e sociedades para manter suas escolas e garantir sua sustentabilidade econômico-financeira. Na atualidade, autores como Ribeiro e Alves (2019) trazem a sugestão, para superar limitações decorrentes da atuação do Estado, que universidades e empresas possam colaborar para criar um canal de captação de recursos a serem direcionados a projetos de pesquisa e desenvolvimento. Estes podem reforçar o compromisso das instituições com a sociedade. A pesquisa realizada pelos autores revelou que as parcerias entre empresas e universidades, e a nosso entender também com escolas, poderiam colaborar com a formação de profissionais e refletir na produtividade das empresas, reduzindo custos enfrentados por elas e melhorando sua competitividade, além de melhorar a qualidade de vida da população e promover o desenvolvimento social e econômico da região.

As evidências indicaram entraves burocráticos na gestão, tendo o gestor inúmeras demandas diárias que desviam seu foco da gestão em si (LEFONE, 2017; RIBEIRO, 2018; VIEIRA, 2019). No mesmo sentido, Tavares (2018) discorre sobre o foco da gestão estar mais em questões regulamentadoras do que pedagógicas, o que causa preocupação para a qualidade da educação. Por outro lado, Aquino (2017) e Paier (2017) destacam a disparidade da teoria com a prática da gestão derivada da mercantilização das instituições de ensino.

Ribeiro (2018) nos provoca a pensar sobre a importância da formação continuada dos gestores, bem como sua autonomia nesse processo formativo e Franciscone (2018) e Almeida (2017) salientam sobre o importante potencial humanizador das instituições de ensino. Portanto, entendemos que a mercantilização tem sufocado valores da educação humanizadora (AQUINO, 2017, PAIER, 2017; FRANCISCONE, 2018). Tesch (2018) e Kerbes (2018) pesquisam sobre as práticas da gestão e suas implicações na qualidade da educação, dando destaque a cultura de inovação, gestão financeira e formação continuada.

Peres (2019) acredita que a gestão participativa seja uma forma de melhorar a qualidade das decisões e ações institucionais. Semelhantemente, Trezzi (2018) trata da relevância da colaboratividade dos docentes nas ações institucionais para a gestão. Ambas as citações corroboram com a questão da humanização, fazendo com que todos os envolvidos se sintam acolhidos e participantes da gestão. Dessa forma, temos os *entraves e burocracia na gestão* e a relevância da *humanização das práticas da gestão entre as demandas à gestão educacional*.

Na sequência, apresentamos o subtópico *horizontes da gestão educacional* devido às mudanças no cenário educacional (DALVIT, 2007) e a mercantilização (SILVA, 2011; FRANCISCONE, 2018). Segundo Leubet (2015), Paz (2016) e Dalvit (2007) é preciso buscar novas formas de gerir, investir na formação e inovação. Semelhantemente, Kamianecky (2017) destaca a crescente busca por tecnologias, sinalizando para a importância da inovação neste caminho. Assim, temos *práticas para gestão eficaz* que segundo Bray e McGettrick (2020) devem se atentar às necessidades da comunidade. Outros temas abordados sobre essas práticas, foram a formação continuada (RUEDA, 2017), a sustentabilidade (MENEGAT; SARMENTO; CALDERÓN, 2018), o acolhimento (STRATMAN, 2017) e a valorização docente (MENEGAT; SARMENTO; CALDERÓN, 2018). Por fim, analisando os achados, encontramos aspectos a respeito da inovação na gestão (FRANCO; SILVA; TORISU, 2019), isso porque a escola precisa atender as demandas sociais atuais (ROCHA; FISCARELLI; RODRIGUES, 2020).

4 Considerações finais

O objetivo deste artigo foi refletir sobre as características do perfil do gestor educacional da atualidade à luz de La Salle. Em época de contexto pandêmico e pós-pandêmico, urge aos gestores educacionais se alinharem a esta postura para que a escola vá bem, conforme dizia La Salle. Em nosso artigo abordamos os processos técnicos, administrativos, pedagógicos, burocráticos, sociais e de gestão nos tempos atuais em diálogo com as aprendizagens trazidas pela teoria e pela prática de La Salle e seu Mestres no século XVII quando iniciou a Instituição Lassalista na França. Esta escola dos tempos de La Salle carregava os princípios de gestão democrática e participativa, bem como humanistas e de gestão acadêmica muito alinhados com os de nosso tempo.

Como na atualidade, La Salle buscou inovar a escola para que ela respondesse com criatividade às urgências de seu tempo. Educadores da atualidade, ocupados com novas tecnologias digitais, educação híbrida, pandemia, e tantas outras variáveis, também buscam formas criativas para que a escola ajude a bem viver e ocupe seu lugar na formação cidadã.

Dentre os achados da pesquisa, os de ontem e de hoje configuram a pessoa do gestor como elemento central catalisador da identidade, do clima institucional, dos processos participativos, enfim, de uma gestão democrática que construa, progressivamente, a escola que queremos. Este perfil gestor se dá no aprender fazendo, no aprender por toda a vida, numa gestão colegiada, sistêmica e integrada com todas as forças da comunidade escolar, sociedade, governos e organizações diversas.

A pesquisa avança na medida em que reedita a pedagogia e a gestão lassalista em seus princípios atuais para a gestão educacional do século XXI. Mostra que os princípios de gestão ganham novas configurações, novos conceitos, contudo se mantêm em seus valores de formar para a vida num governo democrático e participativo.

Futuras pesquisas poderão estudar boas práticas de gestão lassalistas na atualidade que reeditem os valores de La Salle para a solução de problemas reais da nossa educação a exemplo do que ele fez. Esta proposta poderá ajudar a sanar a lacuna sobre boas práticas de gestão lassalistas em educação, uma vez que esta é uma instituição que há mais de 340 anos se dedica exclusivamente com a educação e na formação de pessoas, dentre elas discentes, docentes e gestores educacionais.

Referências

- ALMEIDA, O. E. de. A gestão numa universidade confessional no contexto da reforma do estado. 2017. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2017.
- AQUINO, L. C. A. de. O agir comunitário na UNIVAP: limites e possibilidades. 2017. **Tese** (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2017.
- DALVIT, O. J. A gestão nas instituições de ensino básicas: as escolas da Rede La Salle no Rio Grande do Sul. São Leopoldo, 2007. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

- FRANCISCONE, F. O que “faz a diferença” no Ensino Médio: diálogo, experiência e cuidado na educação das juventudes. 2018. **Tese** (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KAMIANECKY, M. Tecnologias digitais nos anos iniciais do ensino fundamental: concepções docentes e possibilidades para a aprendizagem. Canoas, 2017. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade La Salle, Canoas, 2017.
- KERBES, A. Gestão escolar: indicadores de boas práticas em escolas privadas no Brasil. 2018, **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2018.
- LA SALLE, J. B. de. **Obras Completas**. Volume I. Canoas: Unilasalle, 2012a.
- LA SALLE, J. B. de. **Obras Completas**. Volume II-A. Canoas: Unilasalle, 2012b.
- LA SALLE, J. B. de. **Obras Completas**. Volume III. Canoas: Unilasalle, 2012c.
- LEFONE, F. R. O protagonismo do diretor de escola em interface com a educação continuada de professores. 2017. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.
- LEUBET, Â. E. A gestão da qualidade da educação lassalista no Brasil. Canoas, 2015. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2015.
- LOAIZA, C. C. B.; VÉLEZ, J. A. V. Prácticas discursivas y pedagógicas que configuran la identidad Lasallista: una experiencia de aula. **Revista lasallista de investigación**, v. 16, n. 1, 2019. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v16n1/1794-4449-rlsi-16-01-150.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
- MENEGAT, J. O ideário educativo lassalista e os marcos regulatórios de educação: pilares para uma educação de qualidade. **Tese** (Doutorado em Educação) - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2016.
- PAIER, L. S. Educação humanista cristã em tempos de mercantilização: um estudo de Escolas Notre Dame no Rio Grande do Sul. 2017. **Tese** (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.
- PAULY, E. L.; CASAGRANDE, C. A.; CORBELLINI, M. A. Entre omissão, desconhecimento e reconhecimento: João Batista de La Salle na pesquisa em educação no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/q5V53YrgssfLpwTWtRL6K5P/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
- PAZ, G. L. Unificação das Províncias Porto Alegre, São Paulo e Delegação do Chile na Rede La Salle: uma análise dos seus impactos na gestão de Recursos Humanos. São Leopoldo, 2016. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.
- PERES, C. C. B. Desafios e possibilidades da gestão participativa em escolas privadas de ensino básico. 2019. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Educacional) - Programa de Pós-Graduação em Gestão, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.
- RIBEIRO, É. A.; ALVES, A. F. Barreiras e potencialidades da interação universidade-empresa sob a perspectiva de docentes da Universidade Estadual de Maringá. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 41, n. 1, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/45679>>. Acesso em: 21 fev. 2021.
- RIBEIRO, M. D. Formação de gestores escolares por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica. 2018. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

- ROCHA, R. de A.; FISCARELLI, S. H.; RODRIGUES, R. A. Caminhos para a inovação no contexto educativo e escolar: o papel da mídia-educação. **RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 270-284, jan./abr., 2020. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13422>>. Acesso em: 21 fev. 2021.
- RUEDA, J. L. M. La formación de los maestros noveles en la guía de las escuelas: una preocupación de ayer y de hoy. **Revista Lasalista de Investigación**, v. 14, n. 2, 2017. Disponível em: <<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1531>>. Acesso em: 22 fev. 2020.
- SILVA, C. D. da. Gestão Educacional: um estudo de caso da Rede La Salle. 2011. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2011.
- SOUSA, M. R. M. de. Relevância da gestão escolar na escola pública: a travessia dos estudantes do ensino médio para a universidade pública. 2019. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2019.
- STAKE, R. E. **Investigación con estudio de caso**. Madrid: Ediciones Morata, 1998.
- TAVARES. A. C. A gestão pedagógica em cursos técnicos na modalidade à distância em instituições privadas no RS. 2018. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018.
- TESCH, M. C. M. C. Práticas de gestão com foco nos resultados: uma escola da Rede Municipal de Ensino de Petrópolis. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis, 2018.
- TREZZI, C. Da experiência estética à estética da inclusão na pedagogia de La Salle: um referencial teórico para analisar a crise da educação brasileira. 2018. 212 p. **Tese** (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2018.
- VIEIRA, M. A. C. Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino. 2019. **Dissertação** (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.