



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

REFLEXÕES SOBRE AS DEMANDAS DO GESTOR EDUCACIONAL NA PÓS-MODERNIDADE E A PERSPECTIVA DA GESTÃO LASSALISTA

Ana Marli Hoernig, Paulo Fossatti (orient.)

Universidade La Salle

Resumo

Este texto tem como tema a gestão educacional e busca identificar demandas desta gestão no contexto da pós-modernidade. A abordagem é qualitativa com revisão de literatura pertinente ao tema. O referencial teórico construído permitiu identificar algumas demandas, tais como flexibilidade, inovação e visão global, bem como vislumbrar a gestão lassalista como perspectiva para responder tais demandas. Conclui-se o trabalho tendo encontrado na literatura, além das demandas, uma breve visão da atuação inovadora, dialética e carismática do gestor lassalista na interação com estas demandas.

Palavras-chave: *demandas, gestor lassalista.*

Área temática: Ciências Humanas

1. Introdução

Na era do conhecimento, os educadores em ação tem como finalidade promover cidadãos educados. A educação e a sociedade andam em caminhos paralelos; os seres humanos, sociais, são moldados pela educação e esta, por sua vez, evolui pela atuação da sociedade, numa constante retroalimentação. Isto se dá desde os primórdios da educação, chega à época atual e se projeta para o futuro. Marcelo (2013), afirma:

Un pilar fundamental para el éxito o el fracaso de una persona, de una región o de un país de la sociedad del conocimiento reside en la educación. Si avanzamos hacia una sociedad de la información y el conocimiento, son las instituciones educativas las que deberían actuar como faros, como modelos en el proceso de educar a los nuevos ciudadanos y de reeducar o desarrollar a las personas a lo largo de toda la vida. La institución escolar así como la universidad se han convertido en punto de mira, para lo bueno y para lo malo, de una sociedad que espera que sus sistemas educativos contribuyan a promover ciudadanos educados para el siglo (p.26-27).

Considerando o que afirma o autor supracitado, percebemos quão grande responsabilidade recai sobre a educação, sobre todos os atores educativos. Entretanto, em função das limitações inerentes a este trabalho, nos atemos a refletir sobre a gestão educacional tendo como objetivo identificar as demandas a serem atendidas pelo gestor educacional. Este estudo justifica-se pela relevância do tema e a necessidade de trazer à baila discussões sobre as demandas educacionais que alcançam o gestor lassalista da atualidade e que por este devem ser atendidas.

Para contemplar o estudo do tema proposto, trazemos um questionamento: Que demandas enfrenta um gestor educacional no contexto pós-moderno em que a educação está inserida? Com o objetivo de identificar tais demandas, lançamos um olhar sobre a literatura pertinente ao tema e sobre o mesmo tecemos alguns comentários no presente texto.

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

2. Marco teórico

2.1 Gestão educacional na contemporaneidade

Em instituições educacionais se dá o desenrolar do processo educacional. Diversos integrantes estão envolvidos neste processo e todos eles são imprescindíveis para que a educação aconteça e se desenvolva. Lançaremos um olhar sobre o papel do líder, do gestor educacional, considerando que este ator educacional apresenta destacada importância na sociedade contemporânea. Para Sarmiento, Menegat e Seniw (2016) faz-se necessário que o gestor “possua um conjunto de conhecimentos, de técnicas e procedimentos que viabilizem agir e tomar decisões de forma a garantir uma gestão eficiente e eficaz, com o foco no alcance de determinados resultados” (2016, p.74).

A afirmação dos autores citados anteriormente remete a ideia de um perfil de gestor que se precisa construir. Somos levados a crer que vive-se um momento de superação de um dado perfil de gestor para um novo perfil, com superação de um modelo que já não contempla as demandas da gestão da atualidade.

Sendo o gestor ator de projeção e destaque, sobre o qual repousa uma grande responsabilidade, e talvez por isso, tem aumentado a falta de líderes competentes, com condições de gerir satisfatoriamente as instituições educacionais de todos os níveis. Farias (2013) traz este questionamento: “Onde estão os líderes capazes de desenvolver pessoas pelo exemplo e entregar os resultados por meio de iniciativas conjuntas” que atuam junto a suas equipes em garantia da sustentabilidade nas instituições?”(p.23). A mesma autora nos responde que: “Existe um apagão de líderes porque faltam competências essenciais ao líder” (FARIAS, 2013, p.29). A falta de competências do líder também é salientada por Guimarães (2013) ao afirmar que:

O pecado do gestor evidencia-se mais pela omissão do que pelo cometimento de naturais atos falhos e isto o empurra para a vala comum dos maus dirigentes, provavelmente em razão dos dispositivos legais que permitem apenas a execução do que é legalmente permitido (p.37).

Não são suas falhas, mas o que deixou de fazer que irá se salientar na atuação do gestor. Isto se dá devido a serem “Incapazes de alçar voo e incapazes de conhecer onde estão fincados seus próprios pés, aqueles que habitam apenas os pisos onde se dão as experiências imediatas vivem limitados a si mesmos ou limitados pelos limites que os outros arbitrariamente lhes impõem” (VEIGA-NETO, 2013,p.4). Tal incapacidade afeta a pessoa do líder, dos seus liderados e, conseqüentemente, de toda a instituição. Em todos os setores da sociedade vivemos uma época de extrema competitividade, pressões diversas levam um líder a tomar posição. Situações novas podem surgir levando a necessidade de decisões imediatas, podendo inclusive precisar agir na incerteza, correr riscos. Se não o fizer, há o prejuízo real e o risco potencial de prejuízo para o próprio líder, para equipes e até mesmo para toda a instituição.

Outro aspecto a considerar relacionado à omissão e falta de coragem afeta diretamente o grupo liderado, quando gestores “por não estarem capacitados para assumir os desafios subjetivos da liderança, cerceiam as possibilidades de autodesenvolvimento e de desenvolvimento de suas equipes” (FARIAS, 2013, p.24). Essa restrição às possibilidades de crescimento do grupo ocorre muito frequentemente quando falta a coragem necessária ao líder para dar passos ousados, porém muitas vezes necessários.

É grande o efeito da falta de competência de um líder, perpassa a equipe, chegando a toda comunidade educativa. Guimarães (2013) aponta o que pode dar início a uma resposta:



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

Assim como ideia sem realização perde o sentido, planejamento sem execução carece de fundamento. No campo da gestão, cuja eficácia é permanentemente avaliada, o gestor não pode ser um mero ensaísta, mas um incansável protagonista (p.42).

Um gestor precisa necessariamente assumir o seu papel, deve saber onde está e o que deve fazer, assumir com condições tais que ele seja o protagonista na grande engrenagem educacional. Esse protagonismo se traduz por um atuar que leve todos a um comprometimento, desencadeando um agir educacional plenamente satisfatório.

2.2 Demandas do gestor educacional na contemporaneidade

Na gestão educacional na contemporaneidade nos deparamos com a figura do gestor e as muitas demandas que este encontra em seu atuar. Tais demandas podem ser locais ou de grande abrangência geográfica. Podem ser administrativas ou de humanização. Voltamos nossa atenção para demandas que requerem do gestor atualmente, para além das competências administrativas, que tenha visão de atuar no contexto de globalização, que tenha capacidade de agir estratégico, que seja intercultural, mas acima de tudo, que apresente competências de humanização para ser capaz de gerir com eficiência na interação com pessoas.

Aplicamo-nos a analisar o perfil do gestor; se falta qualificação aos mesmos, certamente é porque estão deixando de corresponder às demandas que são concernentes à função. Isto ocorre por várias razões. O que se pode afirmar é que “Com a globalização e as demandas interculturais, as percepções mudaram e as organizações passaram a exigir mais de seus gestores” (FARIAS, 2014, p.41).

A globalização provoca mudanças na sociedade e no ambiente, impacta de forma positiva, trazendo progressos, mas, traz situações novas e questões que exigem soluções na mesma medida. Segundo Lück (2013) “Os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa” (p.23). Se as questões educacionais da atualidade aumentaram em sua complexidade, há que se buscar alternativas que contribuam para solucioná-las. Para tal, é preciso intensificar esforços e esta tarefa cabe à comunidade educacional, acadêmica.

Nas instituições educacionais os problemas afetam a todos, as perdas atingem a todos. Quando há ganhos, da mesma forma, todos são beneficiados. Entende-se, na época atual, que a comunidade acadêmica precisa voltar seu olhar para a pessoa do gestor educacional. A atuação deste profissional vem ganhando um novo enfoque, e “tem-se evidenciado na literatura, o reconhecimento da importância da competência profissional específica em gestão como um critério fundamental para o bom desempenho das funções de gestão escolar” (LÜCK, 2013, p.78).

A realidade educacional evidencia a falta de condições e estratégias adequadas. Há gestores com diferentes formações, entretanto isto não garante por si só a eficiência necessária, vejamos o que diz Guimarães (2013): “Ao não dispor de um líder estratégico, a organização fica à mercê de reações pontuais derivadas de fatos abruptos. Isto a impulsiona a adotar um estilo empirista que, no mundo do management, recorrentemente resulta em catástrofes administrativas” (p.38). A gestão de uma instituição pede constância e inovação em sua conduta, o que também é referido por este mesmo autor ao afirmar que “Embora a inovação gerencial seja fundamental nas organizações com fins lucrativos, é nas organizações educacionais de ensino superior que sua emergência se impõe com mais eloquência, em função das reconhecidas reviravoltas que o mundo globalizado provoca” (GUIMARÃES, 2013, p.44).

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

O mover educacional do qual participamos caracteriza-se por necessitar de ações articuladas, dinamismo, criatividade, participação, globalização e demandas interculturais as quais nos levam a refletir e apontam saídas:

Las sociedades que mejor se adaptaron a las condiciones actuales son aquéllas que han sabido invertir en el conocimiento individual de sus ciudadanos, pero también en la capacidad de sus organizaciones para generar compartir distribuir y rentabilizar el conocimiento para ayudar no sólo a resolver problemas actuales sino a prevenir los futuros (MARCELO, 2013, p.24).

Resolver problemas e prevenir futuros nas instituições é o que se anseia. Como fazer então, para que se efetive esta adaptação? Para Guimarães (2013):

Em qualquer atividade, o curso de ação deve convergir para a produção de resultados eficazes. No campo da gestão em ensino superior, esta condição torna-se inafastável do permanente processo de flexibilização e ajustes necessários à realidade pedagógica, perpassando por decisões estratégicas (p.36).

Guimarães (2013), em se tratando de gestão educacional, considera importante também que o gestor “aperfeiçoe seus conhecimentos, aprendendo novas técnicas e recursos, pois se presume que contribuirá para a sua melhor mobilização como titular de um background gerencial e para a ampliação das suas competências, fortalecendo-o como dirigente” (p.44). Naturalmente, encontram-se autores que evidenciam a necessidade dos gestores equilibrarem este aspecto com a formação humanista na educação, conforme escreve Cardoso (2016): “Acreditamos que os gestores das IES necessitam ter o entendimento de como se dá a integralidade do sujeito, como pessoa humana, e transcender a essa consciência por meio de práticas de gestão que fomentem a formação humanista dos acadêmicos” (p.82).

Em um contexto educacional há situações e pessoas, indivíduos que formam os grupos. Indivíduos que se adaptam, são flexíveis, pessoas que se dispõem a aprender. Parece-nos que um gestor se faz e se fortalece para coordenar grupos e o grupo contribui para fazer seu gestor e para que isto se dê, segundo Farias (2014) “Precisamos nos deslocar do *self* em busca de parcerias que potencializem nossa capacidade de realização e fortaleçam nossas alianças; evitar críticas e promover elogios; agir a favor, consciente de quem sempre o ganho é imediato ou garantido” (p.133).

No contexto educacional da atualidade constata-se mais do que nunca, que indivíduos atuam conjuntamente, comprometidos com o grupo, com a instituição que não podem descartar fatores relevantes no mercado competitivo como: “alto desempenho da organização, com a liderança da excelência e do saber fazer, principalmente o comprometimento dos envolvidos, objetivando sempre em consideração as necessidades e expectativas dos acadêmicos” (GODOY e MACHADO, 2011, p.80).

Os envolvidos no fazer educativo compõem a comunidade educacional onde problemas acontecem, imprevistos surgem a todo momento, demandas precisam ser atendidas, necessidades contempladas. Nesta perspectiva “pensar sobre a gestão escolar é pensar sobre as condições materiais a partir das quais se desenvolve a ação educativa, e, nesse sentido, a gestão escolar, em seu sentido clássico, apresenta-se como a mediação necessária” (ABDIAN, HOJAS e OLIVEIRA, 2012, p.409).

Enquanto a educação acontece, absolutamente tudo o mais acontece na sociedade. Não há pausas no desenrolar da história. Tudo evolui e para acompanhar a evolução da sociedade com suas exigências acontece “a procura por profissionais de novo tipo, flexíveis, capazes de gerir imprevistos, inovadores, pró-ativos e eficientes, trouxeram novas exigências para os sistemas educativos” (SHIROMA, 2011, p.4). Para Hengemühle (2014):

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

Precisamos de pessoas capazes de estabelecer relações de respeito com os outros e com o meio, de visão integrada, que sejam criativas e competentes em apresentar soluções para problemas sempre novos e complexos. Para viver e interagir nesse cenário, exigem-se pessoas com novas competências e nova visão empreendedora. Está posto o desafio para a educação: exercitar a mente das pessoas, capacitando-as para viver e conviver nesse contexto (p.24).

Para atender as demandas da sociedade, segundo Guimarães (2013) “o dirigente máximo da instituição deve ser dotado de competências e habilidades compatíveis com o formato pós-transformação imposto pela dinâmica ambiental” (p.37) e, ainda, segundo este autor “o conjunto de competências individuais – essencial – reforçam os fatores basilares para uma próspera gestão e o credencia a conduzir com excelência a instituição” (p.36). Para Guimarães (2013):

O dirigente deve ser não o escultor da verdade, pois ela não está posta como um paradigma, à venda, disponível em uma vitrine. É seu papel conduzir e propor as transformações que a evolução dos diálogos impõe a todos. Não é imperceptível ao mundo acadêmico que o despreparo de alguns dirigentes contribui para a anomalia gerencial e a retórica operacional presentes nos campi (p.45).

Indubitavelmente um gestor educacional carece de excelente preparo. O atuar em instituições de ensino diretamente em contato com gestores mostra que a formação acadêmica é fundamental para uma boa gestão. Quanto melhor sua formação acadêmica, tanto melhor será para desenvolver sua performance administrativa e de seus liderados. Entretanto, habilidades desenvolvidas são imprescindíveis para uma gestão eficaz e eficiente e, principalmente, humanizada.

Um gestor como demanda a educação atualmente deve ser altamente qualificado em conhecimento, habilidades e atitudes. Deve ser “pessoa que gere e cultive confiança, que seja presença e estímulo entre os educadores e estudantes, que possa ser sinal de esperança e de solidariedade” (ETGES, 2014, p.90), que está “permanentemente, sempre tentando mudar a si mesmo e, ao mesmo tempo, tentando promover a mudança nos outros” (VEIGA-NETO, 2012, p.7).

Até aqui tecemos alguns breves comentários relativos à atuação do gestor educacional sob a perspectiva de autores da atualidade que discorrem sobre a questão e apontam para a necessidade de um perfil de gestão que contemple tais demandas para efetivar um educação que busque “o desenvolvimento das potencialidades de cada pessoa, respeitando suas características e necessidades, e vislumbra a formação de pessoas capazes de atuar de forma ética, crítica, participativa e responsável no contexto em que vivem”(SARMENTO, MENEGAT e SENIW,2016, p.57).

2.3 Atuação do gestor lassalista na contemporaneidade

Considerando as muitas demandas que se apresentam à gestão educacional, vislumbramos na atuação lassalista o perfil de um gestor que atua alinhado com as exigências de seu tempo e que apresenta as características capazes de atender as muitas demandas solicitadas ao gestor da contemporaneidade, que seja inovador, estimulador, dinâmico, integrador, aberto ao diálogo. Enfim, o gestor que optou por tomar posse e aprofundar-se no carisma lassalista será brevemente apresentado a seguir.

Nos voltamos, então, para um fazer educativo, cujos autores ponderam sobre o tema evidenciado: a educação lassaliana. La Salle ocupava-se em formar educadores e nesta formação buscava-se eliminar o que tinham e não deveriam ter, bem como, propunha-se que

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

buscassem desenvolver o que lhes faltasse e fosse muito necessário (LA SALLE, 2012, p. 291). Este compromisso do Fundador das Escolas Cristãs aparece nos escritos dos lassalistas que o sucedem.

Buscando documentos e autores lassalistas encontra-se concordância com as diretrizes de La Salle e com as inquietações dos demais teóricos. É notório que lassalianos sempre se debruçaram com dedicação a atender as demandas educacionais no contexto em que viviam e com as condições que tinham procuravam dar o seu melhor, conforme afirma Gonzáles (1997, p.79) “O espírito realista do fundador dos irmãos das Escolas Cristãs desafia o educador à eficácia”. Este compromisso com a educação lassalista também é reforçado por Pauly e Santos (2011), quando afirmam que:

Os lassalistas do século XVIII não contavam com sistemas de ensino, com formação acadêmica de professores, com teorias pedagógicas ou outros recursos que lhes ajudassem a enfrentar o desafio de educar as crianças do povo pobre. Tinham apenas a sua motivação, compromisso espiritual e experiência prática (p.57).

Os autores acima mencionados nos dão uma visão do contexto pedagógico da época de La Salle e os muitos obstáculos que enfrentou. Outros autores lassalistas, em outras obras também discorrem sobre a questão. Parece-nos que as dificuldades estimulavam o mestre a ainda mais dedicação ao ponto de construir, escrever e deixar para ser praticada “uma pedagogia estruturada, fundamentada e vivenciada, investigando e produzindo conhecimento pedagógico inovador” (RANGEL, 2017, p.43).

A educação lassalista perpassa os séculos, alcança a era pós-moderna e traz referenciais teóricos que podem contemplar todas as questões educacionais. Entre as muitas orientações que deixou o mestre fundador, La Salle, temos que “Um ponto a ressaltar é o fato de ele ter percebido que, para se eficaz, era necessário centrar o trabalho num objeto delimitado e perfeitamente definido” (HENGEMÜLLE, 2007, p.247). Temos aqui uma diretriz para o atuar eficaz de um líder educacional.

Outros autores que seguem os ensinamentos do mestre continuam discorrendo sobre a prática educativa nas instituições lassalianas e trazem mais características para uma boa gestão, vejamos:

As situações educativas com que nos deparamos não são resolvidas ou encaminhadas apenas pelo fato de terem sido planejadas cuidadosamente, com todos os passos que as teorias de planejamento oferecem. Além do planejar, é necessário acompanhar e avaliar os processos e as práticas adotadas (MENEGAT, GANDIN e CORBELINI, 2011, p.146).

O tempo naturalmente transcorre, a geografia muda, as situações se alteram, novos problemas e necessidades surgem em todas as épocas, para todas as pessoas e em todas as instituições, mas os autores lassalistas concordam entre si e seguem deixando na literatura o perfil da pessoa verdadeiramente comprometida com a educação, senão vejamos o que afirmam Fossatti e Casagrande (2011) “Há que se levar em conta as exigências que a sociedade atual impõe ao sujeito, exigindo-lhe cada vez mais o exercício da autonomia, da liberdade e da autodeterminação” (p.78).

Entre as fontes consultadas que referem as práticas educativas lassalianas, encontramos nos documentos da Província Lassalista de Porto Alegre (2004a) muitas referências que nos ajudam a perceber como se dá tal prática e que foco devem ter os educadores-gestores, pois nas instituições “procuram viver uma dinâmica de integração através

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

da participação, da construção de uma liberdade responsável e inserida na realidade atual” (p.53), sendo que este compromisso continua fundamental (POUTET E PUNGIER, 2001, p.82)

No mundo contemporâneo multifacetado, as demandas da educação também são múltiplas, uma característica que deverá ser acentuadamente marcada no educador gestor é a sua capacidade dialética, conforme consta nos escritos da Província Lassalista de Porto Alegre (2009): “Uma sociedade pluralista, que facilita as expressões mais diversificadas nos diferentes níveis, tanto pessoal como comunitariamente, requer uma profunda capacidade de diálogo para administrar as diferenças e as divergências, não sincrética e complacente, mas dialeticamente” (p.26). O gestor precisa estar atento a todos os seus liderados e a contribuição que cada um pode dar. O que, aparentemente, pode ser apenas uma pequena contribuição, poderá ser valorizado por um líder atento e contribuir de tal forma ao ponto de mudar paradigmas.

Qual o nível das demandas? Quanto o gestor terá que se dedicar? Qual o preço a pagar para ter uma educação de excelência, como a educação lassalista, que atravessa os séculos e alcança as mais diferentes geografias? Um nível por demais excelente, a dedicação de uma vida, o preço das muitas renúncias: “Para isso, com seus companheiros de itinerário pedagógico, foi fazendo opções, com as renúncias que lhe eram inerentes e consequentes” (HENGEMÜLLE, 2007, p.247).

Há demandas que delinham a atuação de um gestor, mas também há respostas e há alento. Encontramos registrado que:

A criatividade consiste na atenção às novas situações sociais, na sensibilidade para novos problemas, novos anseios e novas conquistas de humanização; na busca de respostas eficazes frente aos novos desafios, de novas maneiras de expressão e novas formas motivadoras; na determinação de novos objetivos e programas, e na utilização de novos métodos no campo da educação (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2009, p.24).

Considerou-se até aqui algumas reflexões sobre as demandas para um gestor educacional. Um breve olhar sobre o que se encontra na literatura pertinente ao tema. Contudo, é sabido que na realidade vivida no dia a dia nas instituições as demandas aqui abordadas tomam dimensões ainda maiores e muitas outras existem. Este profissional deverá estar altamente qualificado, tanto em conhecimentos e, seguramente, em habilidade de deslocar-se entre situações adversas e extremas, conseguindo equilibrar-se e manter o equilíbrio a sua volta.

Encontramos muitas demandas e solicitude em mui breve reflexão. Entretanto para um gestor comprometido certamente há muitas outras, em todo tempo e onde estiver. Um gestor que se faz a partir de um bom ser humano anseia por desincumbir-se de sua missão com altos ideais ao “conhecer os seus direitos e deveres; exercer seu papel de cidadão; ter consciência e acreditar na possibilidade de vivenciar um mundo melhor e, para isso, buscar formas de construir uma sociedade justa e fraterna” (PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE, 2004 p.61).

A clássica educação lassalista chega ao século XXI com demandas próprias da era da globalização. Explodiram novas tecnologias, a sociedade mudou. Contudo há um remanescente que não abre mão de, como La Salle, estar à frente de seu tempo. Estes pensam que “Parece viável afirmar que, perante o conjunto de desafios que se apresentam à educação Lassalista na atualidade, as instituições educativas Lassalistas precisam se reinventar constantemente, sem perder de vista os seus princípios fundacionais” (CASAGRANDE e BIELUCZYK, 2017, p.206).

E, assim sendo, é possível se reinventar e renovar, encontramos em Nicodem (2017, p.59) que leigos e religiosos lassalistas podem escolher entre ficar ficam reféns do “normal” que já não existe mais, ou se abrem à “nova normalidade”. Manter os princípios fundacionais é condição sine qua non para continuar a obra de La Salle. Entretanto entendemos que os ideais

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

lassalistas não se perdem se forem renovados por quem tem o mesmo zelo que seu fundador. Os princípios lassalistas estão impregnados de algo maior, transcendente. Naqueles que são tocados por esta transcendência, arde a paixão por uma educação que busque contribuir para resgatar a essência do ser humano. Neste sentido concordamos com Rangel (2017, p.47) quando ressalta “a importância do estilo lassaliano de educar, orientado por valores do humanismo cristão e do realismo pedagógico místico, que respondem hoje, como responderam no século XVIII”.

3. Metodologia

Para compormos o presente artigo realizou-se um percurso metodológico partindo da premissa que a pesquisa consiste em um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2016). Entendemos como resposta para este trabalho identificar as demandas da gestão educacional, portanto não se constitui objetivo deste texto apresentar propostas para atender tais demandas.

Utilizou-se metodologia qualitativa com revisão de literatura pertinente ao tema. Os resultados remetem a reflexões que se traduzem em aspectos conceituais. Quanto às fontes de informação para construir o referencial teórico, o estudo é realizado a partir da revisão de literatura, com estudo dos textos que permitem ao pesquisador o contato direto com as temáticas abordadas. A literatura utilizada é composta de autores que escrevem sobre gestão educacional e de autores lassalistas que dão o aporte sobre a temática demandas da gestão à luz do legado literário de La Salle.

Utilizou-se, portanto, metodologia qualitativa. Também se fez uso do diário de campo dos pesquisadores por considerar que este permite aos mesmos colocar sua posição sobre o tema em estudo, tendo assim, “a comunicação do pesquisador em campo como parte explícita de produção de conhecimento” (FLICK, 2009, p.25).

O presente trabalho foi estruturado a partir da introdução, seguido do marco referencial teórico com ponderações pertinentes ao tema, após segue a metodologia e considerações finais, seguidas das referências utilizadas no texto.

4. Considerações Finais

Concluimos o presente trabalho tendo atingido o objetivo proposto inicialmente, o qual buscava identificar demandas que o gestor educacional encontra em sua atuação no contexto de pós-modernidade. Identificou-se algumas demandas tais como: que seja organizado e capaz de planejar, mas também que seja inovador, arrojado ao enfrentar desafios, com abertura a processos de globalização, flexível ao interagir com seus liderados, com capacidade dialética nestas interações, que conjugue capacidade crítica e ética com tamanha maestria que seja capaz de sobrepujar diferenças. Temos, porém, a convicção de que há muitas outras demandas, que não foram citadas em função da finalidade do presente artigo.

A gestão educacional lassalista permite estudos de maior profundidade, na revisão de literatura ou outras formas de pesquisa, tanto para torná-la ainda mais sólida quanto para servir de referência para instituições educacionais de outra confissão religiosa e não confessionais.

O gestor educacional tem uma atuação fundamental nos processos educacionais. Certamente ele não atua sozinho, a interação com os demais integrantes do fazer educativo são imprescindíveis para o sucesso da gestão. Percebe-se que desponta na gestão lassalista o carisma fundacional vivo e ativo que contagia a muitos e é determinante pelo êxito da gestão.

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



**SEFIC2017
UNILASALLE**

**A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE**

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

Um breve olhar sobre a atuação do gestor lassalista permite um vislumbre de seu perfil que contempla as demandas solicitadas ao gestor educacional. Parece-nos também que sua grande capacidade de fazer renúncias em prol da educação transforma-se em vantagem, a qual conquista outros que o acompanham em sua caminhada.

Encontramos nos autores lassalianos um aporte clássico e com longa tradição que possibilita exercer a gestão com confiança, percorrendo caminhos por onde seus pares passaram e, desta forma, podendo atuar com mais segurança. Esta segurança advinda do legado lassalista também lhe permite prospectar o futuro e lançar-se a novos desafios com coragem e determinação, fazendo acontecer uma educação de excelência.

Referências

ABDIAN, Graziela Zambão; HOJAS, Viviani Fernanda; OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. Formação, função e formas de provimento do cargo do gestor escolar: as diretrizes da política educacional e o desenvolvimento teórico da administração escolar. **ETD: Educ. Tem. Dig.** Campinas, v.14, n.1, p.399-419, Jan./Jun. 2012.

CASAGRANDE, Cledes Antonio; BIELUCZYK, Jorge Alexandre. **A proposta educativa da província La Salle Brasil-Chile e suas decorrências à ação pedagógica contemporânea.** Estudos lassalistas: fundamentos da educação lassalista. (Org.) Casagrande, Cledes Antonio; Salami, Marcelo Cesar; Fossatti, Paulo. Canoas: Unilasalle. 2017.

CARDOSO, Daniela dos Santos. **Formação humanista na educação superior: o caso do Unilasalle Canoas.** Dissertação (mestrado em Educação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016.

ETGES, Adelmo Germano. **A pessoa do gestor e do educador leigo como estimuladores da proposta educativa marista no RS: do empenho original do fundador, Marcelino Champagnat, aos desafios do século XXI.** Porto Alegre, PUCRS, Programa de Pós-Graduação Mestrado em Educação, 2014.

FARIAS, Waleska. **O líder integral: por que o bom ser humano precede o bom líder.** São Paulo: Integrare, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed., São Paulo: Atlas, 2016.

GODOY, Valdir Alves de; MACHADO, Marcos. Planejamento estratégico na gestão educacional: uma ferramenta importante no processo decisório da instituição de superior. **Revista científica Intr@ciência**, ano 3, n. 3, p.32-85, Dez 2011.

GONZÁLES, Pedro Chico. **Perfil do educador cristão segundo La Salle.** Canoas: La Salle, 1997.

GUIMARÃES, Jairo Carvalho. Gestão em IFES: as razões que determinam o doutor como gestor – uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v.5, n.2, p.35-47, Abr./Set. 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 3. ed., 2009.

FOSSATTI, Paulo; HENGEMÜLLE, Edgard; CASAGRANDE, Cledes Antonio. **Formação integral e integradora.** In: _____. Canoas: Salles, 2011.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Desafios educacionais na formação de empreendedores.** Porto Alegre: Penso, 2014.

UNIVERSIDADE
LaSalle

www.unilasalle.edu.br

Universidade La Salle - Av. Victor Barreto, 2288, Canoas/RS, 92010-000 - 55 51 3476-8500



SEFIC2017
UNILASALLE

A PESQUISA E O
RESPEITO À DIVERSIDADE

16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017

HENGEMÜLLE, Edgard. **Educação Lassalista: que educação.** Canoas: Salles, 2007.

LA SALLE, João Batista de. **Guia das escolas Cristãs.** Canoas: Unilasalle. 2012.

LÜCK, Heloisa, **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis: Vozes, 9ª ed., 2013.

MARCELO, Carlos. Las tecnologías para la innovación y la práctica docente. Universidad de Sevilla, **Revista Brasileira de Educação** v. 18, n. 52, Jan./Mar. 2013.

MENEGAT, Jardelino; GANDIN, Adriana Beatriz; CORBELINI, Marcos Antonio. Educação eficaz e eficiente. FOSSATTI, Paulo; HENGEMÜLLE, Edgard; CASAGRANDE, Cledes Antonio. (Org.), **Ensinar a bem viver.** Canoas: UnilaSalle, p. 139-150, 2011.

NICODEM, Edgard Genuino. Partilha do **carisma: a caminho do “novo normal”.** Estudos lassalistas: fundamentos da educação lassalista. (Org.)Casagrande, Cledes Antonio; Salami, Marcelo Cesar; Fossatti, Paulo. Canoas: Unilasalle. 2017.

PAULY, Evaldo Luis; SANTOS, José Francisco dos. **Uma leitura do “Guia das escolas cristãs” sob o olhar da educação popular.** FOSSATTI, Paulo; HENGEMÜLLE, Edgard; CASAGRANDE, Cledes Antonio. (Org.),Canoas, RS, 2011.

POUTET, Yves; PUNGIER, Jean. **LA SALLE e os desafios de seu tempo.** Canoas: La Salle, 2001.

PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE. **Proposta Educativa Lassalista.** Porto Alegre, 2009.

PROVÍNCIA LASSALISTA DE PORTO ALEGRE. **Proposta Educativa Lassalista.** Porto Alegre, 2004a.

RANGEL, Mary. **La Salle hoje.** Estudos lassalistas: fundamentos da educação lassalista. (Org.)Casagrande, Cledes Antonio; Salami, Marcelo Cesar; Fossatti, Paulo. Canoas: Unilasalle. 2017.

SARMENTO, Dirléia Fanfa, MENEGAT, Jardelino, SENIW, Rafael Meira. Formação, investigação e práticas gestoras. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 70, p 55-76, 2016.

SHIROMA, Eneida Oto. A formação do professor-gestor nas políticas de profissionalização. São Paulo, **Revista e-curriculum**, v.7, n.2, Agosto, 2011.

VEIGA-NETO, Alfredo. É preciso ir aos porões. Porto Alegre, **Revista Brasileira de Educação.** v.17, n.50, 267-282, Mai./Ago. 2012.

WESCHENFELDER, Ignácio Lúcio. **As três dimensões da pedagogia de La Salle para uma escola eficaz.** Estudos lassalistas: fundamentos da educação lassalista. (Org.) Casagrande, Cledes Antonio; Salami, Marcelo Cesar; Fossatti, Paulo. Canoas: Unilasalle. 2017.