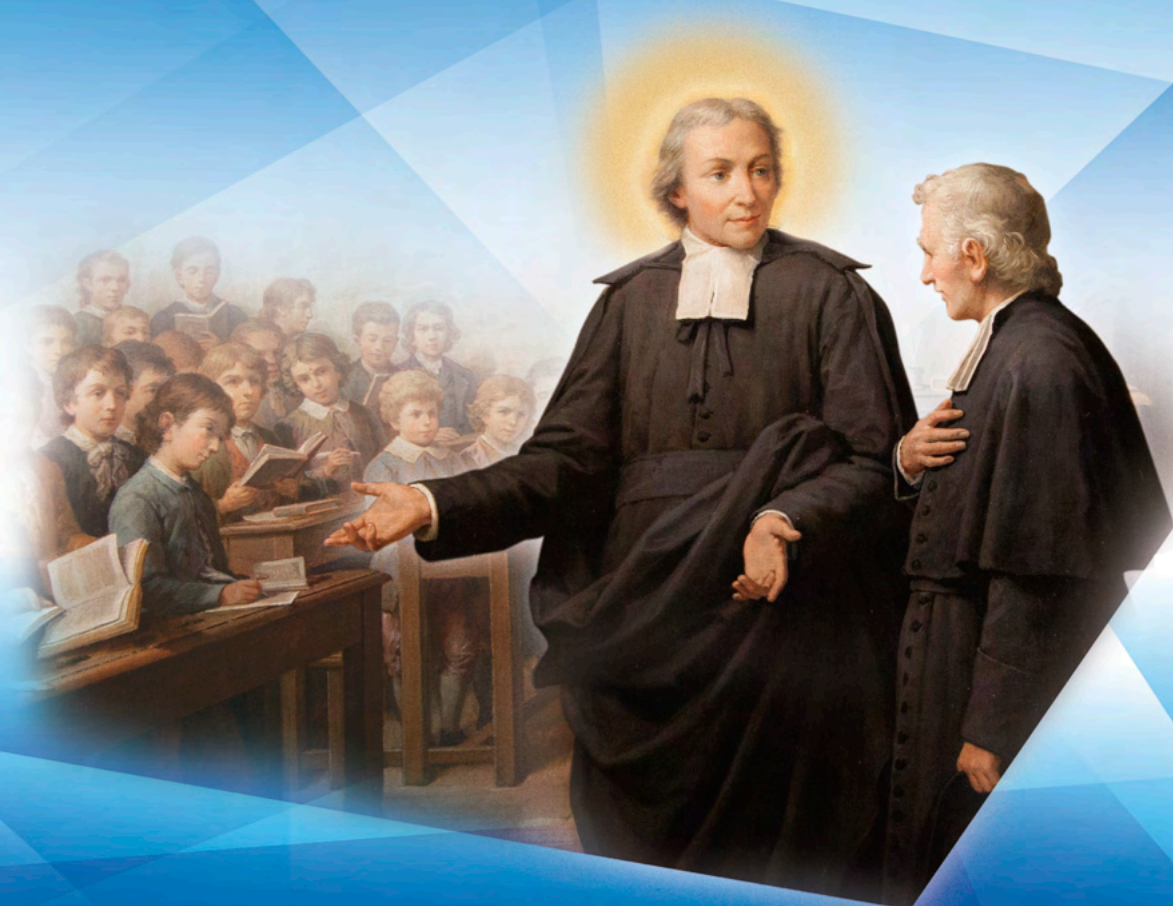


# EDUCAÇÃO LASSALISTA: Saberes da prática educativa

ORGANIZADORES

ROBERTO CARLOS RAMOS ★ GIANI WIEBBELLING  
KASSIANA BOECK ★ ROSELI SIMONE PINTO ★ ALEXANDRO LIMA



**Atena**  
Editora

Ano 2022

# EDUCAÇÃO LASSALISTA: Saberes da prática educativa

ORGANIZADORES

ROBERTO CARLOS RAMOS ★ GIANI WIEBBELLING  
KASSIANA BOECK ★ ROSELI SIMONE PINTO ★ ALEXANDRO LIMA



**Atena**  
Editora

Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

São João Batista de La Salle - Flickr

**Design da capa**

Alexandro Lima

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná



Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



# Educação Lassalista: Saberes da prática educativa

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Maiara Ferreira  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizadores:** Roberto Carlos Ramos  
Giani Wibbeling  
Kassiana Boeck  
Roseli Simone Pinto  
Alexandro Lima

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E24 Educação Lassalista: Saberes da prática educativa / Organizadores Roberto Carlos Ramos, Giani Wibbeling, Kassiana Boeck, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Outros organizadores  
Roseli Simone Pinto  
Alexandro Lima

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-5983-829-5  
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.295220701>

1. Educação Lassalista. I. Ramos, Roberto Carlos (Organizador). II. Wibbeling, Giani (Organizador). III. Boeck, Kassiana (Organizadora). IV. Título.

CDD 370

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



*Na Escola Lassalista,  
“(...) as crianças estão aos cuidados dos mestres  
desde a manhã até o entardecer,  
para que estes possam ensinar-lhes a bem viver”.  
(La Salle. Regras Comuns. 1,3).*



## APRESENTAÇÃO

Encontramo-nos diante de uma mudança profunda em nossa sociedade. O mundo educacional sente o impacto transformador das pessoas, dos métodos, da gestão e dos valores. A mudança das formas de ensinar e aprender é um imperativo presente e inadiável.

Este livro apresenta 20 artigos, resultado de estudos no contexto escolar que marcam as pautas das mudanças necessárias, escritas e vividas pelos educadores lassalistas. Com temáticas educacionais variadas, objetiva aproximar as convicções teóricas às eficazes experiências e saberes educacionais, tão necessárias à sociedade do conhecimento e da mudança incessante.

Os escritos desta obra estão centrados no potencial dos profissionais da educação, no qual, são imprescindíveis na missão Educativa Lassalista, desafiando-os ao aprofundamento teórico, a partir dos frutos dos saberes vividos no cotidiano escolar, a fim de ser um instrumento de pesquisa para docentes, gestores e estudantes na busca constante de respostas às questões que chamam atenção para a diversidade educativa.

Os autores desta obra são profissionais da educação, que por meio da pesquisa expressam as experiências nos diversos setores do espaço escolar, falando das da própria vivência, transformando em produção intelectual e buscando compartilhar com você, leitor, as suas indagações, percursos e descobertas.

A Missão Educativa Lassalista é a nossa inspiração e herança, que nos vincula à primeira escola de São João Batista de La Salle, em Reims, na França, no ano de 1679, e assim hoje, com todas as pessoas vinculadas ao Colégio La Salle Carmo, de Caxias do Sul/RS, que no seu rico passado de 113 anos de história, somos desafiados a aprimorar as práticas educativas e os fundamentos metodológicos, visando à construção do conhecimento e à formação humana e cristã de crianças e jovens.

Ressaltamos que os saberes da prática educativa, expressos em cada artigo do livro, são ótimos ingredientes que, combinados, produzirão novos conhecimentos e nos inspirarão à dinâmica escolar e a Missão Educativa Lassalista.

Os saberes da prática educativa estão vinculados, especialmente, a uma vivência cotidiana fundante no ato de ensinar e aprender e estão carregadas de distintos conhecimentos, de várias percepções e de concepções de educação e de mundo, gerando uma leitura divergente e fecunda.

Sejam bem-vindos a estas páginas. Esperamos seu olhar curioso se encontrando com as práticas educativas lassalistas, fecundadas de conhecimentos, saberes, vivências e experiências múltiplas, sobretudo esperamos contribuir com a educação de qualidade. Como muito bem disse o grande filósofo Emanuel Kant, “O ser humano é aquilo que a educação faz dele!”

Os autores.

## PREFÁCIO

Prefaciар esta obra é viver a experiência de recobrar saberes, legados e sonhos futuros da educação e dos educadores que habitam em nós. Vivemos um novo tempo cronológico e existencial jamais pensado e preparado com a abrupta chegada da pandemia do Coronavírus que forçou a aceleração de processos, modos de existir, de educar e, principalmente, de nos relacionarmos.

Nesse cenário a gestão educacional em diferentes contextos, e em proporções planetárias é provocada a constantes metamorfoses para responder às novas demandas sociais, pessoais e institucionais. O Convite que se impõe convoca-nos a assumirmos nossa adultez respondendo com atitude Antifrágil (TALEB, 2015). Tudo exige, mais que resiliência, adaptabilidade, empoderamento, novos métodos, revisão de processos, e estruturas, de formas de pensar e de trabalhar para responder bem ao que a vida nos pede no momento presente (FRANKL, 2008).

No cenário Educacional a palavra de ordem é reinvenção. Tanto de seus atores quanto de seus métodos, conteúdos e processos. Essa realidade exige mudanças pedagógicas profundas na certeza de que a escola que nos trouxe até aqui, não nos levará adiante caso continuemos a fazer mais do mesmo.

Em meio a tantas janelas de oportunidade que se abrem, em La Salle encontramos um legado inspirador. Em tempos de profundos desafios econômicos, sociais, sanitários e educacionais, ele reinventou a escola para torná-la acessível aos jovens de seu tempo. Hoje ele continua a suscitar interrogações por formas assertivas de responder aos desafios de nosso tempo, em meio a tantas incertezas, e na grande certeza de que mudar é preciso para continuarmos nos reconhecendo educadores. La Salle primeiro faz a experiência de estar com os alunos, de formar professores, de constituir comunidade educativa. Depois, ele sistematiza em seus escritos que continuam nos acompanhando e inspirando na atualidade. Ele faz a experiência com os seus, depois a sistematiza. Esta obra também segue este princípio ao trazer a sistematização de vivências tão atuais, relevantes e marcadas por um tempo existencial profundo e carente de mais tempo para experimentar e não somente vivenciar periféricamente oportunidades que a vida nos propicia para , de fato, estarmos juntos. (BENJAMIN, 1993).

Esta é a era da busca por pessoas que inspiram. Portanto, a recuperação do *Storitelling* legitima-se no mundo atual que busca referenciais para a construção de trilhas existenciais. Nos professores almejamos pessoas que educam pelo saber fazer, pelo ser e pelo conviver além do saber. Ou seja, para além de um conteúdo a comunidade educativa exige, na figura dos educadores, pessoas com história de vida inspiradora, portadora de esperança, sinalizadora de princípios e valores que projetam luzes e mentorias para que os educandos organizem suas trilhas de vida.

Portanto, esta obra nos reúne junto a um grande propósito de educar para a vida. Mais que um *slogan*, é um grande compromisso com a formação das novas gerações. Tal propósito constrói-se na missão que se reinventa, na fidelidade criativa, para continuar a dar respostas às necessidades que se apresentam, de toda ordem, especialmente nestes tempos pandêmicos.

Tal propósito é vivido nesta época que exige a integração de saberes. A aproximação da verdade, o avanço no conhecimento se dá pela colaboração de diversos saberes, dentre eles, o saber fazer e o saber ser e conviver não somente entre humanos mas com a casa Comum (FRANCISCO, 2015).

Estamos ainda vivendo uma educação imersa na travessia pandêmica que exige uma reorganização estética de nossos espaços. Dentre eles, o conceito de sala de aula consolida-se no sentido amplo, seja pelo mundo da virtualidade, da integração com a cidade, com os espaços públicos, sociais, com os espaços privados, entre tantos outros que possibilitam a experiência do aprender.

Para continuar nesta Arena Existencial precisamos desenvolver Habilidades do Futuro que já chegou. Algumas já se mostram claramente. Outras ainda estamos por desenvolver. A exemplo do segundo e terceiro idioma, da alfabetização digital, da produção de conteúdos digitais, além de simples usuários destes, do trabalho colaborativo, da inovação, do pensamento criativo e empreendedor que nos ocupam no momento, legitima-se a pergunta: Que competências aguardam o profissional do futuro? Como podemos educar para um amanhã que já chegou e que ao mesmo tempo encanta, se mostra, se esconde, se anuncia, se denuncia e silencia?

As Competências Educacionais que nos trouxeram até aqui para resolver as grandes questões da humanidade, serão as mesmas que nos levarão daqui para frente? Os indicadores que até então balizam a qualidade educacional nos standares governamentais e não governamentais, continuarão a nos guiar para a educação que queremos?

Em meio a um mundo de incertezas a cooperação mostra-se caminho viável. Nela, as hélices educativas recuperam seu valor no conceito de educação para a vida. Ao recuperarmos as hélices, estamos nos referindo à educação em rede, colaborativa. Esta que integra escolas com governos, empresas, comunidades, enfim, todos os atores sociais. Não se forma para a vida sem considerar estes campos laboratoriais que fomentam competências urgentes e necessárias para a vida que queremos.

Outra certeza de que nos acompanha é a coabitação num mundo híbrido quanto ao uso de novas tecnologias educacionais. Sermos digitais fará, ou já faz parte de nossos processos de identificação, de reconhecimento, de existir em educação. Não temos possibilidade de regredir a um mundo analógico, a um mundo que funcionou por séculos pautado basicamente na presencialidade. Agora, habita em nós o imperativo híbrido que faz a vida ganhar fluxo. Portanto, o presente e o futuro já estão grávidos de novos métodos educativos em que imperam ferramentas digitais que mesclam presencialidade

e virtualidade. Cada vez mais, nossas experiências estarão carregadas dessa realidade.

Outra pergunta importante que continua a trabalhar em nós, neste mundo de metamorfoses, é pelo conceito de Educação de Qualidade nos tempos atuais? Que educação vem responder com maior assertividade as demandas da vida e do mercado de forma mais integral e integradora? Mesmo na fragilidade da resposta, temos indicadores que nos remetem à resolução de problemas reais, ao atendimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável conforme (ONU, 2021), dentre outros.

Independentemente dos rumos e tendências educacionais do presente, não questionamos a necessidade do cultivo da Pedagogia do Cuidado de si e do outro. Este cuidado transcende o mero saber, o julgar, a estrita análise ou solução parcial de um problema ou situação existencial. Ele exige o cuidado com a vida em sua plenitude. Cuidado das pessoas, das diferentes manifestações de vida no planeta. Toda nossa partilha, vivências e experiências participam de nosso legado educacional. Não educamos para o imediato, nem para doarmos coisas, mas sim para ficarmos nas pessoas, com nossa acolhida, nossos valores, nossas formas de viver e conviver.

E o futuro da educação? Os desafios são muitos. As possibilidades também. Como La Salle reinventou a educação para que ela respondesse com fidelidade e criatividade aos problemas de sua época, somos convidados à mesma reinvenção. Ou seja, a educação da atualidade precisa se posicionar, com criatividade, inovação e empreendedorismo. Responder aos gargalos pessoais, sociais e institucionais para fidelizar-se é condição necessária e imprescindível para a mudança das pessoas que farão a mudança do mundo que temos para o mundo que queremos.

Creio que nosso futuro educacional está no equilíbrio do hibridismo, aliando novas tecnologias, inteligência artificial com inclusão humana, grande desafio para uma realidade tão desigual entre países pobres, em desenvolvimento e ricos. Pouco adiantará mergulharmos no mundo digital se não fizermos processo de educação e cultura da inclusão num contexto onde o acesso digital é brutalmente desigual e excludente.

Vivenciar o sonho de construirmos uma cidade educadora, onde todas as forças se unem para o bem-estar e qualidade de vida para todos é possível. Acreditemos: grandes coisas são possíveis quando na coletividade encontramos as melhores soluções para nossas dores pessoais, sociais e institucionais. Que a leitura das experiências registradas por educadores, nesta obra, ajude-nos a reinventar a educação no contexto do Pacto Global capitaneado pelo Papa Francisco (ORTIZ, 2020).

Prof. Dr. Paulo Fossatti  
Reitor - Universidade La Salle

## REFERÊNCIAS

BENJAMIN, Walter. (1993). **La metafísica de la juventud**. Barcelona: Paidós.

FRANCISCO, Papa. **Carta Encíclica Laudato Si' Do Santo Padre Francisco Sobre O Cuidado Da Casa Comum**. Vaticano, 2015. [https://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si\\_po.pdf](https://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_po.pdf). Acesso em: 04 maio 2021.

FRANKL, Viktor Emil. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Tradução Walter O. Schlupp & Carlos C. Aveline. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2008.

ONU. Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Nações Unidas, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 25 out. 2021.

ORTIZ, Juan Antonio Ojeda; GARCÍA, Manuel Jesús Ceballos; RAMOS, Beatriz Ramírez. **Luces para el Camino: Pacto Educativo Global**. União Européia: OIEC, 2020. Disponível em: <https://anec.org.br/wp-content/uploads/2020/08/LIBRO-PACTO-EDUCATIVO-GLOGAL-OIEC-1.pdf> Acesso em: 25 jul. 2021.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifrágil**. Tradução Eduardo Rieche. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.


## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

EDUCAÇÃO, EDUCADOR E EDUCANDO LASSALISTA: LEITURA A PARTIR DOS ESCRITOS DE SÃO JOÃO BATISTA DE LA SALLE

Roberto Carlos Ramos


William Mallmann

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207011>

### **CAPÍTULO 2..... 11**

EDUCAÇÃO LASSALISTA: MOVIMENTOS DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES AO LONGO DOS SÉCULOS


Daniela Pelissari

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207012>

### **CAPÍTULO 3..... 17**

EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR E DA IGREJA EM TEMPO DE PANDEMIA


Paulo Roque Gasparetto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207013>

### **CAPÍTULO 4..... 28**

LA SALLE CARMO: HISTÓRIA, IDENTIDADE E LEGADO PARA A CIDADE DE CAXIAS DO SUL/RS


Alexandro Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207014>

### **CAPÍTULO 5..... 40**

ASPECTOS ARQUITETÔNICOS DO COLÉGIO LA SALLE CARMO


Táisa Festugato

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207015>

### **CAPÍTULO 6..... 49**

UM COLÉGIO CATÓLICO PARA MENINOS EM CAXIAS DO SUL/RS: HISTÓRIA DO COLÉGIO DO CARMO (1908 – 1933)


Vanessa Lazzaron







 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207016>








### **CAPÍTULO 7..... 58**

A REORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO DE CONVIVÊNCIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL DO COLÉGIO LA SALLE CARMO

Rosane Lucena

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207017>

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>66</b>
INDICADORES DE QUALIDADE DE EDUCAÇÃO NO COLÉGIO LA SALLE CARMO	
Roberto Carlos Ramos	
Francine Abreu Guerra	
Wanderson Frigotto Fernandes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207018">https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207018</a>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>78</b>
IMPACTOS DOS PROJETOS EDUCACIONAIS DA UNESCO (PEA) NO LA SALLE CARMO	
Roberto Carlos Ramos	
Francine Abreu Guerra	
Wanderson Frigotto Fernandes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207019">https://doi.org/10.22533/at.ed.2952207019</a>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>90</b>
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO PEDAGÓGICA	
Adriana Steinmetz	
Giani Wiebbelling	
Liane Kolling	
Rosane Lucena	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070110">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070110</a>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>104</b>
A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA PANDEMIA: UM OLHAR A PARTIR DA EQUIPE DIRETIVA DO COLÉGIO LA SALLE CARMO	
Adriana Steinmetz	
Cristiane Spindler Feldens	
William Mallmann	
Roberto Carlos Ramos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070111">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070111</a>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>118</b>
SOU LA SALLE CARMO: EXPERIÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DE RELACIONAMENTO	
Tácia Stringhi	
William Mallmann	
Alexandro Lima	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070112">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070112</a>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>130</b>
A IMPORTÂNCIA DE ENSINAR A HABILIDADE ESCRITA NAS AULAS DE LÍNGUA INGLESA	
Paola Rossi Menegotto	
Samira Dall Agnol	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070113">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070113</a>	

<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>146</b>
A IMPORTÂNCIA DA SOCIOLINGUÍSTICA PARA O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM	
Janis Moreira de Freitas	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070114">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070114</a>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>156</b>
AS FRAGILIDADES NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DA LEITURA ESCRITA	
Simone De Mozzi de Castilhos	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070115">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070115</a>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>166</b>
O TEATRO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UM OLHAR REFLEXIVO SOBRE A PRÁTICA ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL	
Michelle Michelon Sancigolo	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070116">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070116</a>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>174</b>
A PLASTICIDADE CEREBRAL E A APRENDIZAGEM	
Juliete Fernanda Facchin	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070117">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070117</a>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>185</b>
A PAISAGEM SONORA COMO ELEMENTO AFETIVO NO AMBIENTE ESCOLAR	
Laura Cardozo Perozzo	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070118">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070118</a>	
<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>195</b>
O SOM E O SENTIDO: A MÚSICA COMO FERRAMENTA PARA UMA EDUCAÇÃO MAIS SENSÍVEL E CRIATIVA NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19	
Miraci Jardim Alves	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070119">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070119</a>	
<b>CAPÍTULO 20.....</b>	<b>202</b>
AMOROSIDADE E DIALOGICIDADE NO CONVIVER: O PAPEL DA EMOÇÃO E DA AFETIVIDADE NA APRENDIZAGEM DA CRIANÇA DO ENSINO FUNDAMENTAL	
Karlani Machado	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070120">https://doi.org/10.22533/at.ed.29522070120</a>	
<b>SOBRE OS ORGANIZADORES .....</b>	<b>205</b>



# CAPÍTULO 11

## A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA PANDEMIA: UM OLHAR A PARTIR DA EQUIPE DIRETIVA DO COLÉGIO LA SALLE CARMO

Data de aceite: 01/12/2021

### **Adriana Steinmetz**

Formada em Licenciatura Plena em Pedagogia, pela Universidade Universidade de Caxias do Sul, Pós graduada em Supervisão Escolar pela Universidade Federal do RJ e em Gestão Escolar pela Universidade La Salle Canoas. Supervisora Educativa e Coordenadora do Ensino Médio do Colégio La Salle Carmo de Caxias do Sul/RS

### **Cristiane Spindler Feldens**

Formada em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e pós-graduada em Gestão em Recursos Humanos , pela Universidade Positivo. Supervisora Administrativa do Colégio La Salle Carmo de Caxias do Sul/RS

### **Willian Mallmann**

Formado em Teologia pela Universidade La Salle Canoas/RS. Graduado em licenciatura em matemática pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Vice-diretor do Colégio La Salle Carmo de Caxias do Sul/RS

### **Roberto Carlos Ramos**

Pós-doutor e doutor em Educação pela Universidade La Salle Canoas/RS. Diretor do Colégio La Salle Carmo de Caxias do Sul/RS

*“O papel da gestão escolar durante o ensino remoto teve como foco a reflexão de como no momento de grandes intempéries, os gestores, além de dar conta de todas as demandas relacionadas à administração pedagógica e*

*organização escolar, precisaram agir com a sensibilidade que o momento de isolamento social, pandemia e suas consequências exige.”*

## 1 | INTRODUÇÃO

A rápida disseminação do novo Coronavírus (SARS-CoV-2) levou a uma escalada global no número de casos da Covid-19. O Brasil, assim como os demais países, enfrenta uma complexa conjuntura provocada pela Pandemia da Covid-19, (BRASIL, 2020a), declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, cujo quadro clínico varia de infecções assintomáticas a crise respiratória grave exigindo, assim que surgissem diversas estratégias de controle de transmissão com diferentes níveis de intensidade em cada país. Uma dentre as medidas instituídas foi o fechamento das escolas, que teve como base teórica as evidências científicas de transmissão da Covid-19 no ambiente escolar, em que as crianças são importantes vetores de transmissão.

No Brasil, o fechamento das escolas ocorreu por meio da Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020, na qual o governo anunciou a emergência no âmbito nacional e que a situação demandava medidas urgentes de prevenção, controle e contenção de riscos, danos e agravos à saúde pública (BRASIL, 2020b). Uma das

medidas adotadas foi o isolamento social ou a quarentena, forçando, paulatinamente, o país a paralisar ou reinventar as atividades em diferentes áreas, como a educacional, que teve a suspensão das aulas presenciais e a reinvenção do ensino no formato remoto do regime escolar. (CUNHA; SILVA; SILVA (2020).

No contexto de combate ao novo coronavírus, o Ministério da Educação (MEC) anunciou, por meio de dispositivos legais, normas e medidas relativas à reorganização do ensino na Educação Básica, (BRASIL, 2020c,d,e,f,g,h,i,j,l) optando pela continuidade do processo educativo e o cumprimento do calendário escolar e da carga horária letiva por meio de atividades não presenciais, mediadas ou não por Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs).

Essa nova realidade educacional exigiu, de um lado, novas competências profissionais, administrativas e emocionais dos gestores e interesse por formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar diante dos desafios emergidos, com destaque para o ensino remoto e utilização das TDICs. Por outro lado, também foram exigidas novas habilidades, para que se gerenciasse com autonomia e sucesso a aprendizagem dos alunos. (PERES, 2020).

No decorrer do texto, optamos pela expressão gestão escolar que se localiza na esfera micro e que difere da gestão educacional que, por sua vez, se situa na esfera macro. Porém, ambas se articulam mutuamente dado que a primeira se justifica a partir da segunda. Noutras palavras, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade: promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos (VIERA, 2007).

Feitas tais considerações, o objetivo da pesquisa é analisar as concepções dos gestores escolares sobre os desafios, limites e perspectivas da gestão escolar, no ano de 2020, em uma escola privada localizada na Serra Gaúcha, e de que forma as concepções se relacionam com os referenciais teóricos, a partir dos achados da pesquisa, indicando decorrências para a reflexão, propondo novas perspectivas e qualificação da gestão escolar nesse contexto socioeducacional.

A partir do objetivo, a incursão do referencial teórico da temática supracitada, está alicerçada nos pressupostos de autores como Libâneo (2000, 2007), Libâneo; Oliveira; Toschi, (2003), Lücke (1998, 2009) e Paro (2012).

A pesquisa, tipo Estudo de Caso, faz um recorte analítico sobre as concepções dos gestores na escola em estudo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário (LAKATOS; MARCONI, 2003; GIL, 2008), disponibilizado pela ferramenta *google forms*, observando-se os aspectos éticos de pesquisa. Para a análise dos dados foi adotada a Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011). Segundo a autora, a referida técnica “utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (BARDIN, 2011, p. 38).

O artigo está organizado em cinco partes. A primeira a que se lê, a segunda fundamentação teórica sobre a gestão democrática, a terceira parte, na qual explicitamos os procedimentos metodológicos, a quarta parte, com a análise dos resultados e interpretação das respostas coletadas e, por fim, na quinta parte, as considerações finais, em que retomamos os principais achados da presente pesquisa.

## 2 | A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Ao tratarmos da gestão democrática, Libâneo (2007) afirma que as escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades dos alunos, possibilitando-lhes sua participação nos processos de gestão escolar.

De acordo com Lück (2009, p. 23),

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. [...] como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, os princípios, as diretrizes e os objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social [...].

Para que a gestão democrática seja de fato efetivada é necessário o uso de novos processos de organização e gestão baseados em uma forma de trabalho que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, todos os envolvidos com a educação devem se sentir responsáveis pela escola, em todas as esferas de trabalho.

Porém, para que isso aconteça é imprescindível que os responsáveis pela direção escolar tenham a formação adequada e o olhar voltado à qualificação profissional e ao desenvolvimento de novas competências.

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino (Lück, 2009, p.12).

Essa busca incessante pela qualidade e melhoria da gestão é percebida nos ambientes escolares como um espaço de contradições e diferenças e é de onde emerge a necessidade de um lugar para o diálogo e respeito aos diferentes posicionamentos, favorecimento do trabalho coletivo e a troca de experiências. Um lugar onde cada professor, aluno e encarregado se reconheça como parte do grupo e se motive a participar como autores da história da sua escola.

Lück (1998) contextualiza esta forma de gestão ao afirmar que:

Esta modalidade de gestão se assenta no entendimento de que o alcance

dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno de objetivos educacionais, entendidos e assumidos por seus membros, com empenho coletivo em torno da sua realização (Lück, 1998, p.1).

A escola, entendida enquanto um espaço público e democrático, precisa propiciar um ambiente de diálogo entre todos os envolvidos com a educação.

Ressaltamos que, além de participar das decisões, na gestão democrática todos os envolvidos com a escola devem se sentir parte de todo processo, da elaboração e da execução de tudo que será trabalhado no espaço escolar, desde a elaboração do projeto pedagógico e estratégico até a efetivação nas instâncias previstas no planejamento.

Nesse enfoque, Libâneo (2007) chama a atenção para o fato de que:

[...] a gestão democrática aparece como construção legal e, ao mesmo tempo, resume-se como "participação", entendida mais como forma de representação da comunidade, gestão de recursos financeiros, e menos como dispositivos gerenciais e técnicos de funcionamento da escola, reduzindo a especificidade dos processos efetivos de gestão, ou seja, o conjunto dos meios e condições de caráter intelectual, material, gerencial, financeiro de assegurar o processo de ensino e aprendizagem. Na verdade, os efeitos mais imediatos desse dispositivo legal foram: a instituição do projeto pedagógico e a participação de professores e pais na gestão da escola, está representada, na prática, pela constituição burocrática de conselhos escolares (LIBÂNEO, 2007, p.13).

Para que possamos alcançar o objetivo da educação, auxiliando na construção de indivíduos críticos, participativos e preparados para se manifestar culturalmente na sociedade, faz-se necessário a existência de uma escola comprometida com os objetivos do ensino-aprendizagem.

[...] Em vista disso, dada a abrangência das redes e sistemas de ensino, torna-se necessário haver legislação nacional, estadual e local capaz de nortear nas escolas sua jurisdição segundo princípios unitários de qualidade (LÜCK, 2009. p.19).

No entanto,

Os vários sistemas existentes na sociedade articulam-se e relacionam-se com o sistema educacional. Sofrem influência dele e o influenciam. Os vários tipos de contatos, de inter-relações, de conflitos entre os vários sistemas são fruto das condições históricas, ideológicas, econômicas e políticas existentes na sociedade – o que significa que, em certos momentos, um ou outro sistema passa a ter influência maior sobre os demais. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003, p. 229).

Portanto, cabe à gestão nortear o trabalho que será realizado no âmbito escolar, mesmo em situação pandêmica, vinculando-o às práticas sociais, inspirando-se na ética e nos valores, favorecendo a igualdade de oportunidades para todos.

Segundo Paro (2012, p.12), a escola só será uma organização humana e democrática

na medida em que a fonte do autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração, for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na instituição escolar.

A gestão escolar configura-se em uma liderança democrática, porém de ressonância dialética junto a um grupo unificado, a partir dos conflitos existentes na realidade e que possam ser reconstruídos em uma perspectiva dialógica na busca do bem comum (LUCK, 1981).

### 3 | ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa, tipo Estudo de Caso (YIN, 2005), tem como temática investigativa a análise das concepções dos gestores escolares sobre os desafios, os limites e as perspectivas da gestão escolar, no ano de 2020, no Colégio La Salle Carmo.

O referido colégio está situado na Região Serra Gaúcha e pertence a uma rede privada de ensino. Oferece todas as etapas da Educação Básica, atendendo estudantes oriundos de famílias pertencentes às classes média e alta. Dessa forma, trata-se de um contexto escolar em que os estudantes possuem acesso às tecnologias, condições de acesso a equipamentos e à *internet*. O colégio adotou, para a gestão escolar, o sistema de gerenciamento de conteúdo *Google Classroom* e outras ferramentas, aplicativos e recursos tecnológicos, a fim de garantir o gerenciamento da instituição.

Aceitaram participar da pesquisa 13 pessoas (o que representa 93% do total de gestores) os quais fazem parte da equipe diretiva do colégio. Deste conjunto, um diretor, um vice-diretor, um coordenador de Pastoral, um Coordenador de Turno Integral, um Supervisor Administrativo, dois Coordenadores de Turno, três Orientadores educacionais e quatro Coordenadoras pedagógicas.

Dos treze gestores, nove (69%) são do sexo feminino e quatro (31%) do masculino. A faixa etária situa-se entre 26 e 72 anos de idade, sendo que sete (57%) encontram-se entre 31 e 40 anos. Todos são graduados, e onze (85%) informam ter cursado ou estar cursando algum curso de pós-graduação *lato sensu*, dois (15%) o mestrado e um (8%) o doutorado. Em relação ao tempo de exercício da gestão, oito (62%) dos gestores atuam no período entre um a dez anos. No que se refere à carga horária semanal, doze (92%) dos que têm uma carga horária entre 30h e 40h semanais.

Nesse contexto, o artigo tem como referencial a temática da gestão escolar democrática de profissionais da educação que atuam na Educação Básica, sobre os limites, os desafios e as perspectivas no contexto da pandemia da Covid-19, viabilizando o desenvolvimento de competências consideradas essenciais no decorrer do itinerário formativo.

As reflexões apresentadas são decorrentes das seguintes questões que nortearam a investigação: Quais são os principais desafios encontrados no exercício da gestão

democrática no período de ensino remoto? Quais são os principais limites encontrados no exercício da gestão escolar no período de ensino remoto? Que perspectivas, a partir das experiências do ensino remoto, você acredita que poderiam ser implementadas na sua escola visando a contribuir para uma gestão democrática?

## 4 I ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Dedicamo-nos, nessa etapa, ao tratamento dos resultados, à inferência e à interpretação dos conteúdos presentes nas respostas do questionário aplicado aos gestores. Igualmente, retomamos a análise documental, realizando a triangulação analítica dos dados por meio de um diálogo com os pressupostos dos autores selecionados para tal aprofundamento.

Tendo presente o proposto pela Técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), categorizamos os conteúdos das respostas dos gestores em um conjunto de cinco eixos temáticos. Para efeitos de padronização, ao explicitar fragmentos das respostas coletadas, convencionou-se utilizar as seguintes denominações: G (para Gestor), seguido do número do questionário.

### 4.1 Eixo temático 1 - Perfil da equipe gestora do colégio

Nas considerações em relação ao perfil de gestor da escola, a equipe pesquisada se autodefine, por meio das seguintes características: relações interpessoais saudáveis, autonomia, tomada de decisão, transparência, proatividade, motivadora, mediadora, estrategista, ouvinte, competente, democrático, colaborativo, agregador, flexível e visão de futuro.

Eis alguns fragmentos de suas afirmações: “Responsável, boa articulação entre as equipes, bom relacionamento com os pares.” (G1); “Trabalho sempre motivado para crescer com a equipe visando a conquistarmos grandes objetivos e novas possibilidades.” (G2); “Proativa, automotivadora, mediadora, estrategista, ouvinte.” (G4); “Correta, prudente, responsável, justa na execução, condução e supervisão das demandas operacionais, frequentemente dando “*feedbacks*”..” (G8); “(...) Competência, flexibilidade, paciência, presença, escuta, ponderação, visão de futuro, humildade e líder agregador.” (G.10) e, por fim, o Gestor 13, afirma ser “democrático” na forma de ser e gerenciar a instituição escolar, sendo

[...] essencial para o sucesso de uma instituição de ensino e para a garantia de uma educação de qualidade. Assim, se quem estiver à frente da direção da escola não tiver as competências necessárias para ser um bom líder, os professores podem ficar desmotivados e a qualidade do ensino pode cair (DANTAS, 2021).

De acordo com Dantas (2021), na gestão escolar democrática é importante entender o perfil de cada membro da gestão e aprimorar suas competências e habilidades, visando

a uma equipe estratégica, flexível, comunicativa, empática, acessível, confiável, executiva, democrática, organizada, que atua em equipe, ética e trabalhadora.

## 4.2 Eixo 2 - Concepções da gestão democrática

Ao tratarmos das concepções da gestão democrática, Libâneo (2007) afirma que as escolas existem para promover o desenvolvimento das potencialidades da equipe, possibilitando-lhes sua participação nos processos de gestão escolar.

Para que a gestão democrática seja de fato efetivada, no entender de Libâneo (2000) é necessário o uso de novos processos de organização e gestão baseados em uma forma de trabalho que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão, e ainda, “Pressupõe a participação efetiva de vários segmentos da escola como: alunos, professores, colaboradores e familiares, na tomada das decisões estratégicas da organização escolar”, afirma o Gestor 13.

Nesse sentido, o Gestor 3 afirma que é importante, na gestão escolar,

A participação de todos os segmentos e áreas da comunidade escolar, priorizando a participação do coletivo nas ações tomadas no âmbito escolar. Esse tipo de gestão descentralizada proporciona um espaço aberto ao diálogo e uma relação horizontal, sem focar na questão hierárquica. A gestão democrática é um dos princípios para uma educação de qualidade.

Para Libâneo (2007) todos os envolvidos com a educação devem se sentir responsáveis pela escola, em todas as esferas do trabalho, “envolvendo o compartilhamento de ações e de decisões no âmbito escolar” e “fomentando a coparticipação de colaboradores e professores envolvidos na comunidade escolar para tomadas de decisões”, proporcionando o “(...) diálogo, autonomia, transparência e senso coletivo”, complementam os Gestores 1, 4 e 8.

## 4.3 Eixo temático 3 - Desafios encontrados no exercício da gestão escolar no período do ensino remoto

Os desafios emergidos da pesquisa e que se impuseram aos gestores de escola no decorrer da pandemia foram: a gestão do ensino remoto junto às famílias e aos estudantes; cuidado com a gestão administrativa e econômica; gestão das emoções dos envolvidos no processo; novas rotinas de trabalho junto aos professores e equipe do colégio; comunicação, domínio e segurança no uso das tecnologias educacionais.

Além desses, a sensibilização para que os objetivos comuns da instituição de ensino não sejam esquecidos, sendo retomados a partir de uma nova realidade, como o “Uso de novas plataformas digitais e estratégias de interação com os educandos e suas famílias” (G3), considerando também a ampliação da construção de ambientes cooperativos, como a “Reinvenção de ações para ‘lidar’ com as próprias limitações e com as dificuldades dos estudantes e das famílias” (G7), escuta e controle das emoções por meio da “escuta sensível e gerenciamento das emoções envolvidas em cada situação em particular”(G9)

de respeito, de senso de pertencimento, mesmo que distantes, por meio de “suporte adequado para todos, desde professores e alunos” (G10) e na (...) “busca de caminhos para que todos tivessem caminhando juntos.”(G2), G.11 e do autodesenvolvimento, visando a “acompanhar todos os processos institucionais e seus resultados”. (G9).

O desafio passou a ser, também, o de inovar-se para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. Para isso, o gestor deverá agregar, aos já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade.

Outra questão desafiadora para a equipe gestora durante a pandemia e que precisou ser repensada pelos gestores escolares, além do imediatismo da “transposição do trabalho escolar de presencial para o virtual sem a devida preparação” (G12), foi a constante expectativa de toda a comunidade educativa “(...) do retorno ao convívio social e pela adaptação da escola a esse novo normal escolar”(G5).

Para isso, várias ações a serem pensadas pelos diversos setores pedagógicos da escola, elaboração do plano de contingência, adequação da infraestrutura para acolher de forma segura a comunidade escolar, readequação do calendário escolar, possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma porcentagem reduzida de alunos em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; ausência de profissionais do grupo de risco; necessidade da organização de regras de distanciamento social; intensificação das ações dos protocolos de higiene e de saúde exigidos pelos órgãos sanitários visando a minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sintomas da covid-19, dentre outras questões.

Como pode ser constatado, desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar.

#### **4.4 Eixo temático 4 - Limites encontrados no exercício da gestão escolar no período do ensino remoto**

Nos limites, observamos que diversos aspectos se aproximam daqueles mencionados relativos aos desafios encontrados na gestão educacional.

A gestão das emoções tem sido destaque nos limites na atuação junto aos professores como afirma o Gestor 1: “Trabalhar com a ansiedade e a visão linear muitas vezes do processo avaliativo, com os professores.”, o G2 complementa “Adaptação à nova rotina de trabalho e a diferentes situações emocionais que foram surgindo”, assim como o G3 se encontra limitado em “Dar suporte adequado no primeiro momento para todos, desde professores e alunos. Buscar caminhos para que todos possam caminhar juntos”.



Isso nos possibilita inferir que os desafios, de certa forma, são considerados como barreiras no exercício da docência e gestão educacional, comprometendo, muitas vezes, a ação educativa de qualidade. Para os Gestores quatro, sete e oito, o limite maior foi junto às famílias e aos estudantes,

G4. o trabalho com os educandos e as famílias na gestão das emoções e das tarefas.

G7. colocar-se numa posição de escuta sensível e gerenciar as emoções envolvidas em cada situação em particular e no grupo como um todo; mostrar às famílias o lado da escola; acolher as particularidades de cada realidade familiar; demonstrar empatia sem perder de vista a realidade e apresentando soluções viáveis; gerir conflitos com firmeza sem ser grosseiro, flexibilizando quando possível; serenidade para lidar com as situações adversas; negociar possibilidades e defender princípios essenciais; agir como facilitador nos processos. G.8 A falta de convívio social; rompimento de paradigmas e crenças limitantes.

Os gestores quatro, cinco, seis, dez e onze apontaram como maior limite o uso dos recursos tecnológicos e comunicação junto aos envolvidos do processo de ensino aprendizagem:

G4. Auxiliar com as dificuldades do uso das novas tecnologias por parte dos educandos e suas famílias, pois, a dificuldade em usar as ferramentas e acessar as mesmas era notória.

G.5 A comunicação (da escola como um todo).

G 6 Está na superficialidade na qual os assuntos podem ser tratados quando a relação é virtual. Os assuntos técnicos fluem muito bem, conseguimos ser objetivos e pontuais, mas penso que alguns assuntos importantes no processo de gestão necessitem de mais reflexão e diálogo transparente.

G10 O desafio é a abertura para o novo, para o virtual e para os novos tempos que emergem.

G.11. Dominar as ferramentas tecnológicas. Apoio à equipe administrativo-pedagógica e docente

Na perspectiva da gestão administrativa, o gestor onze, devido à instabilidade da gestão do momento, destacando o limite de “Controle da saúde financeira institucional.”, assim como o “Cumprimento dos protocolos de distanciamento em tempo de pandemia do coronavírus e “Acompanhar todos os processos institucionais e seus resultados.”

#### **4.5 Eixo temático 5 - Perspectivas da gestão escolar, a partir das experiências do ensino remoto**

No entender dos gestores do Colégio, o momento pandêmico proporcionou novas perspectivas para gestão escolar, destacando a maior aproximação entre os responsáveis diretos do processo educativo, como aponta o Gestor três “Dessa forma, acredito muito nesses momentos de proximidade entre equipe, estudantes, professores, familiares e colaboradores”.

Emergem novas perspectivas de gestão como afirma o G. dois “Acredito que esse período de ensino remoto trouxe novas possibilidades de atuação em diferentes realidades. Os encontros *online* surgiram como alternativa para reduzir os impactos do isolamento social”, “melhoria da comunicação entre escola e família.” (G4), “oferta de formação tecnológica aos envolvidos no processo educativo” (G9) e “maior investimento das novas tecnologias educacionais”.(G13).

Na Gestão pedagógica, a pandemia da Covid-19, aponta para novas “expectativas de que a educação híbrida é um caminho muito promissor.”(G5), “Fortalecimento da tecnologia como instrumento pedagógico pós pandemia.” (G7) e ainda, a perspectiva de “Estabelecer uma renovada gestão sala de aula para 2021, sobretudo, conquistando aquela parcela de alunos que ficou à margem do processo educativo no ano anterior.” (G11)

Num olhar mais humanizado, para o Gestor três emergem “Novas alternativas positivas para a inclusão dos educandos, para melhorar o seu desempenho pedagógico e sua saúde mental” e nos desperta para,

Uma perspectiva ainda mais humana e acolhedora, tendo em vista que o período de ensino remoto trouxe à tona inúmeras situações que apontaram para a fragilidade e vulnerabilidade (alunos, famílias, professores e funcionários).G10.

E ainda, “Realizar atividades de escuta com todos os envolvidos no processo para qualificar o trabalho na instituição como: *feedback*, pesquisas, formação permanente e sólida aos gestores e professores”. (G7).

A partir dos eixos emergidos da coleta de dados, realizada junto aos gestores educacionais do Colégio La Salle Carmo, é perceptível em suas afirmações em torno dos limites, desafios e perspectivas da gestão escolar no período das aulas remotas durante a pandemia, que a gestão escolar democrática teve como princípio o compartilhamento de ideias e o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola nos seus processos pedagógicos e administrativos.

A gestão manifestou-se em perspectiva distintas das outras organizações, como bem elencaram de suas respostas, atreladas ao ensino, garantia do processo educativo, importância da formação permanente dos educadores, cuidado com a saúde física e mental, garantia do ensino remoto, gestão financeira e econômica da instituição, importância da inserção das novas tecnologias educacionais no processo de ensino e aprendizagem, tomada de decisão e gestão de processos de forma participativa e democrática, mesmo diante do contexto inseguro para a gestão escolar.

Para Libâneo (2012), a gestão escolar é sociocrítica que é uma concepção que além de agregar pessoas, considera as formas democráticas como meios para as tomadas de decisões. Nesse sentido, as decisões são tomadas coletivamente, possibilitando discussões e envolvimento entre todos.

Para Libâneo, a autonomia, além de ser fundamental, deve reconhecer a importância de uma participação ativa da comunidade escolar nas suas decisões. Tudo isso impacta positivamente no que deve ser o propósito maior de uma gestão com princípios democráticos: um ensino e aprendizagem de qualidade para todos os estudantes e professores. Sobre as concepções da gestão escolar, Libâneo escreveu que elas refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social (LIBÂNEO, 2012, p. 447).

Em uma situação de isolamento social, os gestores precisaram reinventar suas formas de trabalho, principalmente os que têm como princípio a vivência de uma gestão democrática dentro das escolas.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa, tipo estudo de caso, problematizou as concepções dos gestores que exerceram a função diretiva, no ano de 2020, em uma escola situada na Serra Gaúcha/RS. Abordou as práticas, os limites, os desafios e a importância da gestão democrática no período da Pandemia da Covid-19, no âmbito da gestão escolar quando as aulas remotas foram a opção viável escolhida para que os trabalhos pedagógicos e administrativos não fossem totalmente interrompidos e de que forma tais concepções relacionam-se com os referenciais teóricos da educação.

O papel da gestão escolar durante o ensino remoto teve como foco a reflexão de como no momento de grandes intempéries, os gestores, além de dar conta de todas as demandas relacionadas à administração pedagógica e organização escolar, precisaram agir com a sensibilidade que o momento de isolamento social, pandemia e suas consequências exige.

Assim, esse estudo propôs uma reflexão inicial sobre o papel da escola quando a sociedade global vivencia momentos críticos como esse de pandemia. A ideia foi contribuir para a discussão sobre como a gestão escolar tem uma função fundamental no olhar administrativo e pedagógico, possibilitando que os estudantes, familiares e educadores não se sintam totalmente isolados e permeados pelas incertezas.

Com base nos achados do presente estudo, constata-se que: a) há necessidade da formação sobre as novas tecnológicas dos gestores e educadores; b) importância da comunicação escola e família; c) a gestão de recursos financeiros e de infraestrutura tecnológica é um grande desafio para a manutenção da escola e a qualidade de ensino; d) ficou evidenciado a realização e seguimento do planejamento institucional e a forma humana de agir dos gestor diante das diferentes experiências vividas; e) desafio da gestão de pessoas e suas emoções diante do momento de instabilidade provocado pela

pandemia; e por fim, f) ficou evidenciada a importância da equipe ser estratégica, flexível, comunicativa, empática, acessível, confiável, executiva, democrática, organizada, atuar em equipe, ética e trabalhadora da equipe diretiva.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional: nova LDB** (lei n. 9.394/96). Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 5/2020, aprovado em 28 de abril de 2020c** - Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 6/2020, aprovado em 19 de maio de 2020d** - Guarda religiosa do sábado na pandemia da COVID-19.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 9/2020, aprovado em 8 de junho de 2020e** - Reexame do Parecer CNE/CP nº 5/2020, que tratou da reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 10/2020, aprovado em 16 de junho de 2020f** - Prorrogação do prazo a que se refere o artigo 60 do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, para implantação de instituições credenciadas e de cursos autorizados, em razão das circunstâncias restritivas decorrentes da pandemia da COVID-19.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 11/2020, aprovado em 7 de julho de 2020g** - Orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da Pandemia.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 15/2020, aprovado em 6 de outubro de 2020h** - Diretrizes Nacionais para a implementação dos dispositivos da Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 16/2020, aprovado em 9 de outubro de 2020i** - Reexame do item 8 (orientações para o atendimento ao público da educação especial) do Parecer CNE/CP nº 11, de 7 de julho de 2020, que trata de Orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da pandemia.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 19/2020, aprovado em 8 de dezembro de 2020j** - Reexame do Parecer CNE/CP nº 15, de 6 de outubro de 2020, que tratou das Diretrizes Nacionais para a implementação dos dispositivos da Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 2, de 10 de dezembro de 2020l** - Institui Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação dos dispositivos da Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas pelos sistemas de ensino, instituições e redes escolares, públicas, privadas, comunitárias e confessionais, durante o estado de calamidade reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é Covid-19**. Brasília: Ministério da Saúde, 2020a Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 10 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria N.º 188, de 3 de fevereiro de 2020b**. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Brasília: Diário Oficial da União: seção I, edição 24-A, 2020b. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 10 jun. 2020.

CUNHA, Leonardo Ferreira Farias da; SILVA, Alcineia de Souza; SILVA Aurênio Pereira da. **O ensino remoto no Brasil em tempos de pandemia: diálogos acerca da qualidade e do direito e acesso à educação**. Revista Com Senso v.7. n.3 Ago 2020. Disponível em: <http://periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/924>. Acesso em: 23 fev. 2021.

DANTAS. J.F. (). O perfil do gestor escolar. São Paulo: SAE Educação. 2020. Disponível em :<https://sae.digital/perfil-do-gestor-escolar/>. Acesso em: 18 jul. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Artes Médicas, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J.; OLIVEIRA, João F; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO. J. C. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola**: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Revista Española de Educación Comparada, 13, 155-191. 2007. Madrid, Espanha. Disponível em: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:reec-2007-13-8089A7E0-2046F0A8-D2F2-17C7F5071FD5/concepciones\\_practicas.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:reec-2007-13-8089A7E0-2046F0A8-D2F2-17C7F5071FD5/concepciones_practicas.pdf). Acesso em: 25 fev. 2021.

LÜCKE, H. (1998). **A dimensão participativa da gestão escolar**. Em Gestão em Rede. Brasília, n. 9, p. 13-17.

LÜCKE, H. (2009). **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARO, V H. **Administração escolar**: Introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2012.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia**. Revista Administração Educacional. UFPE. Recife-CE, v.11, n.1, p. 20-31, jan-jun 2020.

SARMENTO Dirléia Fanfa, MENEGAT, Jardelino. **Gestão escolar democrática**: desafios e perspectivas. Roteiro. Joaçaba – SC. v.45, p. 1-20 jan/dez. 2020.

VIEIRA, S. L. **Política (s) e Gestão da Educação Básica**: *Revisitando conceitos simples*. RBPAAE-v.23, n.1, p.53-69, 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19013/11044>. Acesso em: 15 fev. 2021.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos (3. ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

A **Educação Lassalista: Saberes da prática educativa**, remete aos escritos de São João Batista de La Salle, fundador da obra Lassalista, em Reims, na França, no ano de 1679, e assim hoje, com todos os educadores do Colégio La Salle Carmo, de Caxias do Sul/RS, que no seu rico passado de 113 anos de história, são desafiados a aprimorar as práticas educativas e os fundamentos metodológicos, visando à construção do conhecimento e à formação humana e cristã de crianças e jovens.

Os saberes da prática educativa, expressos em cada artigo, são ótimos ingredientes que, combinados, produzirão novos conhecimentos e inspirarão à dinâmica escolar, a Missão Educativa Lassalista e a educação de qualidade.

A **Educação Lassalista: Saberes da prática educativa**, remete aos escritos de São João Batista de La Salle, fundador da obra Lassalista, em Reims, na França, no ano de 1679, e assim hoje, com todos os educadores do Colégio La Salle Carmo, de Caxias do Sul/RS, que no seu rico passado de 113 anos de história, são desafiados a aprimorar as práticas educativas e os fundamentos metodológicos, visando à construção do conhecimento e à formação humana e cristã de crianças e jovens.

Os saberes da prática educativa, expressos em cada artigo, são ótimos ingredientes que, combinados, produzirão novos conhecimentos e inspirarão à dinâmica escolar, a Missão Educativa Lassalista e a educação de qualidade.