

Washington Alencar
Rodrigo Follis



COMPETÊNCIAS da GESTÃO ESCOLAR

UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA WHITEANA

Sumário

Introdução
pág. 02

Capítulo
01 | Gestão escolar contemporânea: muito
além das competências tradicionais
pág. 03

Capítulo
02 | Pedagogia whiteana: uma visão das
principais teorias educacionais
pág. 11

Capítulo
03 | Framework sobre competências para
a gestão escolar administrativa
pág. 18

Conclusão
pág. 30

Notas
pág. 32

Sobre os autores
pág. 34

Agradecimentos
pág. 36

Introdução

Afinal, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o desempenho eficaz do diretor escolar no eixo administrativo?

Quem já se deparou com o desafio da gestão escolar sabe que, muitas vezes, o profissional não recebe diretrizes ou parâmetros que possam orientá-lo para tornar-se um diretor eficiente ou mesmo para avaliar seu trabalho.

Este estudo surgiu para preencher esta lacuna. Ao desenvolvê-lo, o objetivo central foi sistematizar as competências necessárias para que o diretor escolar possa atuar com eficiência na administração escolar, promovendo uma gestão estratégica, participativa e alinhada às demandas institucionais, dentro da perspectiva pedagógica de Ellen. G. White.

Esperamos que os resultados deste estudo contribuam para a formulação de políticas educacionais mais eficazes e para a melhoria da qualidade da gestão nas instituições de ensino.

Washington Alencar

Rodrigo Follis

Gestão escolar contemporânea: muito além das funções administrativas tradicionais

Capítulo 1

A gestão escolar desempenha um papel fundamental no funcionamento eficiente das instituições de ensino, exigindo diretores capazes de alinhar competências administrativas com liderança pedagógica.

Em um contexto educacional cada vez mais complexo, os gestores enfrentam diversos desafios. A integração de práticas pedagógicas inovadoras, gerenciamento eficaz de recursos e a promoção de ambientes inclusivos e pedagogicamente inovadores. Assim, entendemos que uma formação robusta, que prepare os diretores para liderar escolas que não apenas alcancem excelência acadêmica, mas também contribuam para o desenvolvimento ético, social, moral e espiritual dos alunos¹ é essencial.

A lacuna entre a formação tradicional dos gestores escolares e as competências exigidas pela gestão contemporânea² foi percebida também por outros pesquisadores. Houve, inclusive,

uma tentativa do Ministério da Educação do Brasil de suprir-la através da elaboração da BNC-Diretor Escolar (Brasil, 2021).

Embora este documento ainda não tenha sido homologado de forma definitiva, a matriz por ele proposta foi considerada neste estudo. Ela propõe a inclusão de 10 competências gerais e 17 competências específicas, distribuídas em quatro dimensões cruciais: (1) político-institucional, (2) pedagógica, (3) administrativo-financeira, (4) e pessoal e relacional. Esta matriz foi bastante útil neste estudo³.

O documento não apenas delinea as aptidões necessárias para uma gestão eficaz, mas também fornece uma base sólida para a análise crítica e aprofundada das práticas de liderança educacional. Acima de tudo, ele corrobora que existe uma grande possibilidade de se aliar métricas e indicadores a partir de um processo que considere as competências, conhecidas por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e usada no trinômio CHA como forma fundamental de se pensar os processos gerenciais e administrativos da gestão escolar.

Porém, além dessas competências gerais, não deixamos de nos atentar ao fato de que, na pedagogia integral proposta por Ellen White, o papel da liderança educacional vai além dessas quatro dimensões propostas pela BNC-Diretor.

A perspectiva whiteana tem uma proposta totalmente redentiva, na qual a Educação desempenha um papel na formação para esta vida, mas também para a futura:



A verdadeira educação significa mais do que avançar em determinado programa de estudos. É muito mais do que a preparação para a vida presente. Diz respeito ao ser por completo, durante toda a vida. É o desenvolvimento

harmonioso das aptidões físicas, mentais e espirituais. Prepara o aluno para a satisfação de servir neste mundo para uma alegria mais elevada proporcionada por um serviço ainda mais amplo, relacionado com o mundo futuro⁴.

É a partir desta visão que este trabalho se propõe a desenvolver uma taxonomia de competências que alinhe teoria e prática no eixo administrativo, oferecendo subsídios para diretores lidarem com desafios organizacionais e pedagógicos enquanto promovem um ambiente propício à formação integral / holística / redentiva dos alunos.

No entanto, antes de prosseguirmos para a taxonomia, entendemos a importância de esclarecer alguns conceitos-chave que embasam a investigação e esclarecem a problemática que analisaremos ao longo de todo este livro.

O que são as competências?

Iniciamos com a definição de competências, que se constitui em um conceito multidimensional que envolve a capacidade de aplicar conhecimentos, desenvolver habilidades e demonstrar atitudes adequadas para o exercício de uma função.

Fleury e Borini⁵ definiram que as competências são um conjunto interligado de conhecimentos, habilidades e atitudes que impactam significativamente a atividade de um indivíduo. Elas estão diretamente relacionadas ao desempenho e podem ser mensuradas de acordo com padrões predefinidos⁶.

Para Roberto Ruas *et al*⁷, as competências têm como alicerces fundamentais o trinômio CHA (conhecimento, habilidade e atitude), conforme o diagrama a seguir:

→ **Conhecimento**

Refere-se ao domínio teórico que uma pessoa possui sobre um determinado assunto, incluindo informações, fatos, conceitos, teorias e princípios aprendidos em cursos, treinamentos ou através da experiência.

→ **Habilidade**

Envolve a capacidade de aplicar conhecimentos de maneira prática para realizar tarefas e resolver problemas. Inclui competências técnicas e intelectuais desenvolvidas através da prática e da experiência.

→ **Atitude**

Abrange comportamentos, valores e a maneira de pensar que influenciam a forma como uma pessoa interage com outras pessoas e com o seu ambiente. As atitudes afetam diretamente a motivação e o comprometimento de um indivíduo.

Um dos seus principais pressupostos é que as competências podem ser aprimoradas por meio de treinamento e desenvolvimento contínuos. Portanto, justifica-se facilmente que se estabeleça quais seriam elas para, então, conseguir se focar em um processo efetivo de desenvolvimento.

Vale destacar que a temática das competências, inicialmente destacada no cenário empresarial, ganha proeminência ao considerarmos as profundas transformações no mundo do trabalho. Observa-se que o avanço das inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica têm gerado significativos impactos no cenário empresarial, compelindo as organizações a adaptações contínuas em suas estratégias⁸.

Nesse contexto, no cenário educacional, expressões como

métricas, avaliadores e indicadores emergem como ferramentas cruciais na gestão escolar, buscando identificar e desenvolver competências alinhadas às demandas de cada função no cotidiano da escola. A dinâmica resultante desse processo é marcada por flexibilidade, incertezas, transitoriedade e transversalidade, delineando um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e multifatorial ⁹.

Gestão escolar

A gestão educacional enfrenta desafios cada vez mais complexos, impulsionados por mudanças tecnológicas, políticas e sociais.

Segundo Mintzberg¹⁰, uma gestão eficaz deve equilibrar planejamento estratégico com flexibilidade, permitindo adaptações contínuas ao ambiente organizacional. No contexto educacional, essa abordagem se traduz na necessidade de gestores preparados para analisar dados, liderar equipes com assertividade e fomentar uma cultura de colaboração e inovação na escola. Drucker¹¹ destaca que a administração atual precisa priorizar a mensuração de resultados e o uso estratégico de informações.

É nesse sentido que vemos a necessidade da construção de indicadores que demonstrem a evolução do processo educativo de maneira ampla e objetiva, tanto quanto possível. A aprendizagem é o que precisamos que seja entregue ao final do processo sob a liderança do diretor escolar. Para isso, é preciso administrar recursos, processos e pessoas, em ambas as linhas de atuação (seja no ensino ou na aprendizagem).

Kotter¹² ressalta que uma liderança eficaz precisa inspirar e mobilizar a comunidade para a construção de um projeto sólido e coeso. Senge¹³ sugere a necessidade de incentivar a inovação e a melhoria contínua para adaptação a uma sociedade dinâmica. Fleury e Fleury¹⁴ enfatiza a importância de integrar conhecimento técnico a habilidades interpessoais e comportamentais para alcançar um objetivo comum.

Heifetz, Grashow e Linsky¹⁵ destacam a importância da liderança adaptativa, ou seja, a capacidade dos gestores para diagnosticar desafios complexos e ajustar estratégias conforme as necessidades emergentes.

Moran¹⁶ aponta para a necessidade de dominar tecnologias e saber aplicá-las estrategicamente para otimizar a gestão. É nesse cenário que está o diretor escolar contemporâneo. Ele é chamado a desempenhar uma variedade de papéis multifacetados, que vão de líder, educador, cultivador de valores até negociador e articulador pedagógico, social, tecnológico, espiritual e político.

Isso implica na necessidade de adquirir e desenvolver uma ampla gama de competências para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do ambiente educacional atual¹⁷.

Conforme Alonso¹⁸, cabe ao diretor estabelecer um vínculo entre “meios e fins” para solucionar problemas educacionais e administrativos na escola. E lidar com essas questões, trazendo dados e avaliações constantes, nada mais é do que metrificar o andamento de tal empreitada.

Diretor escolar

Principalmente conforme a BNC, o diretor escolar é definido como o profissional responsável por gerenciar a escola e promover a articulação entre as diversas dimensões da prática educativa.

Esse papel inclui a coordenação das atividades pedagógicas e administrativas, além da gestão de recursos e do relacionamento com a comunidade escolar.

Ampliando o conceito, conforme os autores já citados, entendemos que as competências exigidas do diretor abrangem dimensões administrativas, estratégicas, interpessoais, pedagógicas e, no contexto confessional, espirituais.

Eixo administrativo

O eixo administrativo da gestão escolar é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas especificamente às funções organizacionais que sustentam o funcionamento da escola enquanto instituição, abrangendo aspectos como planejamento estratégico, gerenciamento eficiente de recursos (financeiros, humanos, materiais e tecnológicos), manutenção da infraestrutura física, gestão de processos e rotinas administrativas, além da organização e controle das atividades operacionais que garantem o suporte necessário para a prática pedagógica.

Delimitamos o nosso foco exclusivamente no eixo administrativo devido à complexidade e amplitude da gestão escolar. Essa escolha possibilitou uma análise aprofundada, clara e sistemá-

tica das competências administrativas exigidas do diretor escolar, permitindo que se realize uma investigação detalhada.

Metodologia da pesquisa

Diante de tudo que foi exposto, chegamos à questão principal: afinal, quais são as competências essenciais para um diretor escolar que precisa atuar em uma sociedade contemporânea tão complexa e dinâmica?

Para defini-las, analisamos os achados de 11 estudos realizados por pesquisadores que apontam as necessidades da gestão escolar e também os conceitos apresentados na bibliografia que aborda especificamente a concepção whiteana de educação.

A abordagem metodológica escolhida combina revisão integrativa da literatura, análise documental e análise de conteúdo, o que permitiu a identificação das principais competências discutidas na literatura acadêmica e diretrizes que orientam a gestão escolar.

Como o objetivo deste e-book é fornecer uma ferramenta aplicável à formação e avaliação do trabalho do diretor escolar no eixo administrativo, não nos aprofundaremos em relação à metodologia. Porém, a descrição completa está disponível na dissertação e pode ser acessada através [deste link](#).

A análise de cada um dos trabalhos gerou uma relação de competências que se desdobram em conhecimentos, habilidades e atitudes distintas (CHA). Tanto esta taxonomia quanto a concepção whiteana da educação serão abordadas nos próximos capítulos.

Pedagogia whiteana: uma revisão das principais teorias educacionais

Capítulo 2

Diversos pressupostos pedagógicos formam a pedagogia whiteana. Ela defende uma filosofia educacional que una aspectos espirituais, morais e acadêmicos¹. Assim, podemos dizer que a proposta de uma pedagogia whiteana está comprometida com a formação de cidadãos que unem a fé e o serviço à comunidade.

A visão de White para a educação é evidenciada em seu livro intitulado justamente *Educação*². Originalmente publicado em 1903, a obra é essencial para o desenvolvimento das instituições educacionais da rede adventista, servindo de “guia para as decisões” pedagógicas e administrativas.

Neste ponto, é válido recordarmos que, como já citamos no primeiro capítulo, Ellen G. White entende que a educação assume uma perspectiva integral / holística / redentiva. Ela

destaca que o objetivo das instituições educacionais adventistas é preparar seus alunos para o serviço ao semelhante neste mundo mas, principalmente, para a vida eterna.

Partindo de tais realidades, este capítulo busca analisar como os principais articuladores contemporâneos da pedagogia whiteana debatem e aplicam suas teorias pedagógicas para os dias de hoje. A proposta é desenvolver uma taxonomia de competências que alinhe teoria e prática no eixo administrativo, oferecendo subsídios para diretores lidarem com desafios organizacionais e pedagógicos enquanto promovem um ambiente propício à formação integral/holística/redentiva dos alunos.

Este capítulo explora um modelo educacional que, embora seja específico em sua confessionalidade, possui características universais que dialogam com desafios comuns enfrentados por todos. A integração entre gestão administrativa eficiente e uma pedagogia fundamentada em valores espirituais e éticos apresenta um potencial significativo de aplicação em outros contextos educacionais, independentemente de sua base filosófica ou religiosa.

A relevância deste estudo reside na sistematização de competências que conectam teoria e prática, fornecendo um referencial teórico para a gestão educacional. Socialmente, ao propor soluções que promovem a formação integral/holística/redentiva dos alunos, o presente estudo contribui para reflexões mais amplas sobre como escolas podem alinhar práticas administrativas com objetivos de desenvolvimento humano, ética e cidadania, mostrando que a

busca por excelência educacional transcende as especificidades confessionais e encontra eco em toda a sociedade. Os principais aspectos da teoria pedagógica whiteana foram destacados a seguir.

O compilado abaixo, que engloba os principais aspectos da pedagogia whiteana, foi sintetizado a partir das obras de Goigochea³, Knight^{4, 5 e 6}, Suárez^{7 e 8}, Standish e Standish⁹, Sutherland¹⁰, Menslin^{11, 12 e 13}, Sales¹⁴, Gross¹⁵, Cadwallader¹⁶.

A pedagogia whiteana, conforme descrita por esses autores, constitui uma abordagem educacional que promove o desenvolvimento integral do ser humano, abrangendo os aspectos intelectual, físico, emocional e espiritual, destacando a importância de preparar os alunos não apenas para o sucesso acadêmico, mas também para a vida moral e espiritual.

Os educadores, nesse contexto, são vistos como guias espirituais e morais não por seus méritos individuais, mas por espelharem o caráter de Cristo. Desta forma, eles são responsáveis não apenas por transmitir conhecimento, mas por inspirar uma vida em consonância com os valores cristãos. A ênfase está na criação de cidadãos comprometidos com o serviço a Deus e à comunidade, promovendo um espírito de cooperação e respeito em suas interações.

A integração entre fé e aprendizado é um dos pilares fundamentais da pedagogia de Ellen White, onde o processo educacional é sempre relacionado aos princípios da criação divina e da redenção. Este enfoque busca restaurar o ser humano em harmonia com a fé cristã, formando indivíduos preparados para contribuir positivamente na sociedade.

Na gestão escolar, a ênfase está na liderança colaborativa e estratégica, que inclui a comunidade escolar nos processos de decisão. Isso promove um ambiente de crescimento mútuo, adaptando-se às novas realidades sem comprometer os valores essenciais.

As obras analisadas revelam que a pedagogia whiteana é uma jornada espiritual e acadêmica, destinada a educar o indivíduo de forma holística, capacitando-o a enfrentar os desafios contemporâneos enquanto permanece firme nos princípios eternos da fé cristã. Assim, essa abordagem não só prepara os alunos para a vida presente, mas também os orienta em direção a uma vida dedicada ao serviço divino, com uma visão clara da eternidade que os aguarda.

Níveis de competências da gestão escolar

Ainda considerando esta perspectiva, o diretor deve estar apto a realizar um planejamento estratégico integrado, que considere aspectos espirituais, acadêmicos e sociais no processo de tomada de decisão. Esse planejamento possibilita que a escola se adapte aos desafios e mudanças do mundo contemporâneo, garantindo que a educação integral/holística/redentiva ocorra de maneira coerente com os princípios bíblicos de educação. Essa abordagem estratégica se alinha com a ideia de que a educação deve estar em constante evolução para atender às demandas atuais, sem abandonar suas raízes filosóficas e espirituais.

Assim, entendemos que as competências para a gestão escolar que serão apresentadas no próximo capítulo podem ser catego-

rizadas em cinco níveis interdependentes, cada um abordando aspectos essenciais para o desempenho eficaz desta função.

Essa classificação de competências colabora para uma visão mais adequada das habilidades necessárias aos diretores para lidar com desafios organizacionais e pedagógicos no contexto de uma educação integral/holística/redentiva dos alunos, refletindo uma visão integrada da liderança, planejamento estratégico, gestão de pessoas, engajamento comunitário e administração ética, enfatizando ainda uma competência transversal de adaptação e inovação, servindo como ponto de partida para pensar as práticas de gestão sob a perspectiva dos princípios transformadores da pedagogia whiteana.

Nível 1 – Liderança espiritual

O gestor escolar atua como líder espiritual, inspirando a comunidade escolar a buscar crescimento integral segundo os princípios bíblicos. Essa liderança transcende o ambiente acadêmico, promovendo o desenvolvimento físico, mental, emocional e espiritual dos alunos e professores. O gestor deve ser um exemplo de vida cristã, integrando valores bíblicos continuamente no currículo escolar.

Nível 2 – Planejamento estratégico integrado

Este nível centra-se na capacidade do gestor de alinhar os objetivos escolares à missão educativa, através de estratégias que atendam às necessidades acadêmicas, espirituais e sociais. O planejamento deve ser adaptável, baseado em dados qualitativos e quantitativos, estabelecendo metas claras que promovam o crescimento integral dentro da fidelidade aos princípios cristãos.

Nível 3 – Gestão de pessoas com enfoque holístico/completo

O gestor deve liderar de modo a promover o desenvolvimento profissional, pessoal e espiritual da equipe escolar. Isso inclui fornecer formação contínua e individualizada, atuando como mentor e incentivando práticas que cuidem do bem-estar integral, reconhecendo que educadores influenciam positivamente o ambiente de ensino e os alunos.

Nível 4 – Engajamento e relacionamento com a comunidade escolar

Este nível enfatiza a importância de um relacionamento colaborativo com a comunidade escolar, incluindo pais, igreja e sociedade. A escola deve ser uma extensão do lar e da igreja, com comunicação aberta e inclusão em decisões que reforçam valores cristãos. Parcerias e projetos sociais devem ser incentivados para promover um ambiente colaborativo.

Nível 5 – Gestão ética de recursos e sustentabilidade

Envolve a administração eficiente e ética de recursos financeiros, materiais e humanos. O gestor deve planejar financeiramente com responsabilidade, garantir transparência na gestão de recursos e buscar práticas sustentáveis. A ética cristã deve guiar essas práticas, assegurando a sustentabilidade e o bem-estar da comunidade.

Nível Transversal – Adaptação e inovação contínua

Esta competência permeia todos os outros níveis, destacando a importância de atualização e inovação constantes. A educação deve ser dinâmica, integrando novas tecnologias e abordagens pedagógicas sem comprometer os princípios cristãos, demonstrando resiliência e buscando sempre o aperfeiçoamento contínuo.

Framework sobre competências para a gestão escolar administrativa

Capítulo 3

Este capítulo apresenta a síntese dos resultados obtidos ao longo da pesquisa, culminando na proposição de um framework de competências voltado à gestão escolar no eixo administrativo. O termo framework refere-se a uma estrutura conceitual que organiza, de maneira lógica e funcional, os principais elementos que compõem um determinado fenômeno ou processo. No campo da administração, ele atua como uma ferramenta metodológica capaz de orientar a ação dos gestores, oferecendo uma visão sistêmica, estratégica e operacional para a tomada de decisões¹.

O objetivo deste framework é sistematizar os conhecimentos, habilidades e atitudes (dentro do modelo CHA) necessários ao exercício da função de diretor escolar, a partir de uma abordagem que integra os fundamentos da literatura científica e os princípios educacionais da tradição bíblico-cristã. Trata-se de

uma ferramenta que pode ser utilizada tanto para autoavaliação quanto para formação e desenvolvimento profissional de líderes escolares, com ênfase na promoção de uma gestão administrativa ética, eficiente, transformadora e alinhada à missão educacional.

A estrutura do framework está organizada em quatro eixos principais: (1) Planejamento e Gestão Estratégica; (2) Gestão de Recursos; (3) Desenvolvimento e Liderança da Equipe; e (4) Comunicação e Relações com a Comunidade Escolar.

Cada eixo reúne competências específicas organizadas segundo o modelo CHA, detalhando os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados de um gestor comprometido com a educação integral dos alunos e com a construção de uma escola fundamentada em valores sólidos e princípios whiteanos. Apresentamos, a seguir, a taxonomia consolidada das competências. Na sequência, detalharemos cada um dos eixos.

TAXONOMIA CONSOLIDADA DAS COMPETÊNCIAS

Eixo	Subcompetências
Planejamento e Gestão Estratégica	• Visão estratégica e alinhamento com a missão • Uso de dados e indicadores para decisões • Planejamento colaborativo • Flexibilidade e inovação • Avaliação estratégica e melhoria contínua
Gestão de Recursos	• Planejamento e administração de recursos • Gestão ética e transparente dos recursos • Conformidade legal e normativa • Sustentabilidade organizacional • Gestão do tempo e da rotina escolar

Eixo	Subcompetências
Desenvolvimento e Liderança da Equipe	• Formação e desenvolvimento profissional • Liderança inspiradora e servidora • Mentoria e acompanhamento individual • Cultura de colaboração e missão • Saúde emocional e espiritual da equipe
Comunicação e Relações com a Comunidade Escolar	• Comunicação clara e acessível • Participação e engajamento da comunidade • Parcerias com famílias, igreja e comunidade • Mediação de conflitos e cultura de paz • Fortalecimento da identidade institucional

Eixo 1: Planejamento e Gestão Estratégica

O primeiro eixo do framework, disposto no quadro abaixo, diz respeito à capacidade do diretor escolar de liderar estrategicamente, com foco na missão institucional, no uso ético de dados e na articulação de processos de planejamento colaborativos e flexíveis.

Competência: visão estratégica e alinhamento com a missão			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de articular a missão institucional com metas que promovam o desenvolvimento integral (corpo, intelecto e espiritual) de cada aluno, com eficiência organizacional.	Princípios da educação bíblico-cristã; planejamento estratégico educacional; missão e valores institucionais; liderança organizacional.	Formular planos estratégicos coerentes com a missão institucional; traduzir princípios espirituais em metas e ações concretas.	Clareza de propósito; comprometimento com valores; iniciativa e coerência entre discurso e prática.

Competência: Uso de dados e indicadores para decisões			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de utilizar evidências quantitativas e qualitativas para orientar decisões estratégicas e promover melhorias na gestão escolar para promover uma educação integral.	Avaliação institucional; estatísticas educacionais; análise de dados; princípios de transparência e responsabilidade.	Coletar, interpretar e aplicar dados para diagnóstico e tomada de decisões; correlacionar resultados acadêmicos com metas institucionais.	Valorização da verdade; compromisso com a melhoria contínua; humildade para corrigir rumos.
Competência: Planejamento colaborativo e participativo			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de envolver os diversos agentes escolares no planejamento institucional, promovendo cultura de escuta, cooperação e corresponsabilidade.	Gestão participativa; estruturas colegiadas; pedagogia da colaboração; escuta ativa.	Conduzir processos colaborativos; integrar sugestões da equipe ao planejamento; coordenar metas compartilhadas.	Abertura ao diálogo; valorização da comunidade escolar; espírito de serviço e inclusão.
Competência: Flexibilidade, resiliência e inovação			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de revisar planos com criatividade e perseverança diante de mudanças, mantendo fidelidade à missão da escola e à formação integral dos alunos.	Teorias de gestão da mudança; inovação educacional; fundamentos da resiliência organizacional; princípios bíblico-cristãos de perseverança e adaptação.	Ajustar estratégias conforme o contexto; implementar soluções criativas; manter foco institucional mesmo diante de adversidades.	Flexibilidade; resiliência; disposição para aprender com os desafios e inovar com responsabilidade.

Competência: Avaliação estratégica e melhoria contínua			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de estabelecer ciclos de avaliação e aperfeiçoamento institucional, com foco na missão educacional e nos resultados da aprendizagem integral.	Avaliação institucional; cultura de excelência; critérios de desempenho; fundamentos de melhoria contínua.	Construir indicadores coerentes com os valores da escola; promover ações de avaliação reflexiva; conduzir ajustes estratégicos com base em evidências.	Compromisso com a excelência; humildade para rever práticas; zelo pela missão educativa como expressão de fidelidade ao propósito bíblico-cristão.

Como podemos ver, as competências destacadas no eixo de Planejamento e Gestão Estratégica reforçam a importância de um gestor que alia clareza de visão, sensibilidade espiritual e capacidade técnica para conduzir a escola com intencionalidade, foco e coerência institucional, dentro de sua missão.

Não basta, assim, apenas administrar, é preciso fazer isso dentro dos parâmetros de uma educação realmente integral e redentiva.

Eixo 2: Gestão de Recursos

O segundo eixo contempla as competências relacionadas à administração dos recursos materiais, financeiros, humanos e temporais da escola. Esse eixo enfatiza a responsabilidade ética e a mordomia cristã como princípios que norteiam a tomada de decisões. O próximo quadro apresenta as competências desse eixo.

Competência: Planejamento e administração de recursos			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de organizar e aplicar recursos humanos, financeiros, físicos, espirituais e materiais com eficiência, equidade e alinhamento à missão institucional.	Planejamento orçamentário; gestão financeira escolar; recursos humanos; estrutura física e manutenção; mordomia bíblico-cristã.	Elaborar orçamentos; definir prioridades de investimento; administrar equipe e recursos com base em critérios técnicos e valores institucionais.	Responsabilidade; senso de justiça; zelo com os bens públicos e com o bem-estar da equipe.
Competência: Gestão ética e transparente de recursos			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de aplicar os recursos da escola com transparência e responsabilidade, prestando contas à comunidade escolar e a Deus de forma clara e acessível.	Ética administrativa; prestação de contas; legislação educacional; princípios bíblicos de integridade e justiça.	Divulgar relatórios; justificar decisões com base em critérios legais e valores institucionais; conduzir auditorias internas e externas.	Integridade; compromisso com a verdade; disposição para prestar contas com humildade e clareza.
Competência: Conformidade legal e normativa			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de assegurar que todas as ações administrativas estejam em conformidade com a legislação vigente e com as diretrizes internas da instituição em todas as suas nuances.	Legislação educacional; normas administrativas e contábeis; políticas públicas; direitos trabalhistas e educacionais.	Interpretar e aplicar a legislação; elaborar documentos e relatórios normativos; adequar práticas administrativas às exigências legais e institucionais.	Diligência; comprometimento com a legalidade; senso de dever diante das normas.

Competência: Sustentabilidade organizacional			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de promover a sustentabilidade financeira, ambiental e social da escola, com decisões responsáveis e visão de longo prazo.	Sustentabilidade e responsabilidade social; princípios da mordomia cristã; gestão de riscos e prevenção de desperdícios; políticas de inovação sustentável.	Implementar práticas sustentáveis; promover economia de recursos; buscar parcerias e fontes alternativas de financiamento; planejar a longo prazo.	Visão responsável; comprometimento com o bem comum; cuidado com a criação e com a comunidade.

A gestão de recursos não se limita a procedimentos técnicos, mas exige do diretor escolar discernimento ético, equilíbrio e compromisso com a missão educacional, assegurando transparência e sustentabilidade na administração cotidiana.

Dito isso, podemos ir para o próximo eixo, que também precisa estar coerente com o chamado de uma educação integral em seus objetivos e tratativas.

Eixo 3: Desenvolvimento e Liderança de Equipe

O terceiro eixo trata da atuação do diretor como formador, líder e cuidador de sua equipe. A liderança escolar, nessa perspectiva, vai além da supervisão técnica e envolve o acompanhamento integral dos colaboradores. No quadro a seguir, apresentam-se as competências organizadas no modelo CHA.

Competência: Formação e desenvolvimento profissional da equipe de forma integral			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de planejar e promover ações formativas contínuas, integrando competências técnicas, pedagógicas, sociais e espirituais, com base na missão institucional da escola.	Políticas de formação docente; metodologias de capacitação; fundamentos da educação integral; princípios bíblico-cristãos sobre vocação, serviço e ensino.	Diagnosticar necessidades formativas; planejar e coordenar programas de desenvolvimento; articular capacitações com base em metas pedagógicas e espirituais.	Valorização do crescimento profissional; incentivo ao aprimoramento constante; sensibilidade à vocação e ao serviço cristão.
Competência: Liderança inspiradora e servidora			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de exercer uma liderança que motive, mobilize e sirva à equipe escolar, promovendo um ambiente colaborativo, ético e vocacional.	Estilos de liderança; princípios da liderança servidora; liderança moral e espiritual; fundamentos bíblico-cristãos sobre humildade, exemplo e serviço.	Orientar a equipe com base no exemplo; facilitar a construção de metas coletivas; mobilizar a equipe com propósito, escuta e valorização de talentos.	Humildade; espírito de serviço; coerência entre palavras e ações; liderança pelo exemplo e não apenas pela autoridade.
Competência: Mentoria e acompanhamento individual			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de acompanhar professores e funcionários de forma personalizada, oferecendo suporte emocional, pedagógico, social, de saúde e de desenvolvimento espiritual.	Psicologia da educação; princípios de mentoria e coaching educacional; cuidado integral com o educador; espiritualidade no ambiente de trabalho.	Estabelecer vínculos de confiança; oferecer orientação construtiva; realizar escuta ativa; identificar e encaminhar questões pessoais ou profissionais quando necessário.	Empatia; disponibilidade; compromisso com o bem-estar integral da equipe; sensibilidade ao sofrimento e às oportunidades de crescimento pessoal e espiritual.

Competência: Promoção da cultura de colaboração e missão			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de construir uma cultura institucional que promova o trabalho em equipe, o compromisso com a missão integral.	Cultura organizacional; trabalho em equipe; pedagogia da missão; princípios bíblicos sobre unidade, corpo e serviço cristão.	Criar e manter espaços de trabalho colaborativo; envolver a equipe em decisões estratégicas; fomentar projetos integradores entre setores da escola.	Espírito de cooperação; compromisso coletivo com a missão; disposição para valorizar e integrar diferentes perfis e vocações.
Competência: Saúde emocional e espiritual da equipe			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de promover e cuidar do bem-estar emocional, físico e espiritual dos colaboradores, reconhecendo que sua saúde impacta diretamente a qualidade educacional.	Educação socioemocional; inteligência emocional; princípios bíblicos de cuidado e descanso; prevenção do adoecimento institucional.	Identificar sinais de sobrecarga; implementar ações de cuidado integral; propor pausas, retiros ou momentos devocionais; incentivar práticas saudáveis no dia a dia escolar.	Zelo pela vida; compaixão; equilíbrio entre exigência e cuidado; valorização da pessoa antes da função.

Ao desenvolver e liderar a equipe com base em valores cristãos, o diretor escolar contribui para a construção de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e alinhado à missão formativa da escola. Isso precisa ser feito de maneira realmente a privilegiar ações integrais, que pensem alunos, servidores, pais/responsáveis e docentes como seres que precisam se desenvolver de maneira completa (corpo, espírito e intelecto). Essa visão permite, no próximo eixo, potencializar a comunicação da direção escolar. Afinal, ela precisa ser mais do que apenas transmissão de informações de um nível para o outro. Busca-se transformação de vidas de maneira completa/integral.

Eixo 4: Comunicação e Relações com a Comunidade Escolar

O quarto eixo do framework aborda a comunicação institucional e o relacionamento com os diferentes públicos da escola. A clareza no diálogo, o engajamento comunitário e a gestão de conflitos são elementos centrais deste eixo. Os quadros abaixo sistematizam essas competências.

Competência: Comunicação clara e acessível			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de transmitir mensagens com clareza, sensibilidade e objetividade, criando vínculo com alunos, famílias, docentes e parceiros externos.	Comunicação institucional; linguagem inclusiva; princípios da escuta ativa; fundamentos da empatia na comunicação bíblico-cristã.	Produzir comunicados eficazes; adaptar a linguagem ao público; ouvir ativamente e responder com sabedoria; facilitar encontros, assembleias e reuniões escolares.	Transparência; sensibilidade ao outro; paciência; desejo de construir pontes e não muros.
Competência: Participação e engajamento da comunidade escolar			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de promover a participação ativa de todos os segmentos da escola no processo decisório, fomentando uma cultura democrática, acolhedora e colaborativa.	Gestão democrática; estruturas de participação; princípios de corresponsabilidade; cultura organizacional participativa com base bíblico-cristã.	Incentivar a participação das famílias e dos alunos; conduzir conselhos escolares; ouvir sugestões e críticas construtivas; fomentar ações conjuntas entre escola, lar e igreja.	Abertura ao diálogo; valorização da diversidade de perspectivas; acolhimento da comunidade como parte do projeto educacional.

Competência: Mediação de conflitos e cultura de paz			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de atuar de maneira construtiva diante de tensões e conflitos, promovendo o diálogo, a reconciliação e o respeito mútuo em todos os níveis da convivência.	Mediação e resolução de conflitos; justiça restaurativa; comunicação não violenta; princípios bíblico-cristãos sobre reconciliação e perdão.	Mediar conflitos entre alunos, professores e famílias; estabelecer espaços seguros de escuta; aplicar ações disciplinares formativas e restaurativas.	Justiça; empatia; equilíbrio emocional; compromisso com a reconciliação e a restauração dos vínculos.
Competência: Fortalecimento da identidade e da cultura institucional			
Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Capacidade de comunicar e reforçar, de forma contínua, os valores e princípios que sustentam o projeto e a missão da escola.	Identidade institucional; cultura escolar; missão educacional bíblico-cristã; comunicação simbólica e ritual.	Celebrar conquistas e datas significativas; organizar eventos que expressem a identidade da escola; promover símbolos, ritos e narrativas que comuniquem valores e pertencimento.	Consistência entre discurso e prática; entusiasmo institucional; zelo pela coerência entre valores espirituais e a cultura organizacional.

A forma como o diretor se comunica e se relaciona com a comunidade escolar impacta diretamente a cultura organizacional. As competências aqui listadas evidenciam o papel do gestor como mediador, articulador e promotor da paz. E isso só consegue ser feito se estiver coerente com a missão institucional da escola, o que, aqui, propomos estar dentro da lógica integral educativa whiteana.

A taxonomia aqui proposta reforça a visão integrada e prática do framework, permitindo que o diretor escolar utilize esse

instrumento tanto para avaliação de sua prática quanto para planejamento de seu desenvolvimento profissional e institucional.

O framework apresentado neste capítulo constitui uma ferramenta abrangente e aplicável para a análise, desenvolvimento e avaliação das competências administrativas do diretor escolar. Sua construção fundamenta-se na integração entre a produção acadêmica recente sobre gestão escolar e os princípios da educação bíblico-cristã, conforme sistematizados nos capítulos anteriores.

Conclusão

A decorative graphic at the top of the page features a dark blue background. Four light bulbs are visible, with the one in the center being illuminated and glowing yellow. A diagonal line, composed of two parallel bands in dark blue and teal, runs from the bottom left towards the top right, passing behind the light bulbs.

Em uma sociedade em constante mudança, fica claro que o papel do diretor escolar vai além das funções administrativas tradicionais. Como líder educacional, você possui a responsabilidade única de integrar conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam profundamente a comunidade escolar. Este trabalho destaca competências essenciais que são fundamentais para o sucesso na gestão escolar moderna, iluminadas pela pedagogia redentiva de Ellen G. White.

Agora, você é convidado a refletir sobre sua própria prática profissional, considerando a liderança espiritual e a visão estratégica como pilares. Através do desenvolvimento dessas competências, você pode não apenas gerenciar, mas também inspirar e transformar.

Encorajamos você a aplicar esses princípios de maneira prática em sua escola, buscando sempre a integração entre as

competências administrativas e os fundamentos espirituais. Seu papel é crucial na criação de um ambiente educacional transformador. Tenha a coragem e o compromisso de ser não apenas um administrador, mas um formador de propósitos e valores.

Finalmente, nesta jornada de autovalorização e crescimento, considere reunir feedback de sua equipe, alunos e suas famílias sobre o impacto de sua liderança. Use esses insights para continuar melhorando e adaptando suas práticas. Ao fazer isso, você não só elevará sua própria eficácia, mas também fortalecerá a missão educacional cristã de sua instituição, preparando cidadãos íntegros e transformadores para a sociedade.

Notas

Capítulo 1:

1. FOLLIS, R.; ALENCAR, W. O que faz um diretor: uma análise integrativa para se pensar os indicadores e as competências na gestão escolar. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 28, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22633/rpge.v28i00.19551>. Acesso em: 16 mar. 2025.
2. LIMA, M. de F. M. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. Educar em Revista, v. 37, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.78290>. Acesso em: 15 jan. 2024.
3. BRASIL. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Brasília, DF: MEC, 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/junho-2021-pdf/191151-pcp004-21/file>. Acesso em: 15 jan. 2024.
4. WHITE, E. G. Educação. Tatui: Casa Publicadora Brasileira, 2021.
5. BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 575-593, jul./ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/rac/a/nB8ngyGRMSRTLWXt8P6LFFQ/?format=pdf>. Acesso em: 12 abr. 2025.
6. SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Anais do II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET, Resende, p. 484-491, 2005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf. Acesso em: 15 jun. 2024.
7. RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. Anais. Brasília, DF: Anpad, 2005.
8. SANTOS, M. de S. e S. Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/a61e7d02-5031-4311-8630-902b250f634a>. Acessado em 16 mar. 2025.
9. PICHAI, S. Sundar Pichai as VP of Product Management at Google. What Is Happening? 2010. Disponível em: <https://whatishappening.org/sundar-pichai-google-may-2010>. Acesso em: 15 jan. 2024.
10. MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1994.
11. DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
12. KOTTER, J. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
13. SENGE, P. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.
14. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 2, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152/156>
15. HEIFETZ, R.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business Press, 2009

16. MORAN, J. A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá. Campinas: Papirus, 2015.
17. MENSLIN, D. O que esperam de mim na gestão escolar. Curitiba, PR: MM, 2012.
18. ALONSO, M. O Trabalho Coletivo na Escola. In: PONTIFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação. São Paulo: PUC-SP, 2002. p. 23–28. Disponível em: https://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_1_o_trabalho_coletivo_na_escola.pdf. Acesso em 16 mar. 2025.

Capítulo 2:

1. SALES, G. G. P.; CASTRO, R. M. de. O protagonismo de Ellen G. White no projeto educacional cristão adventista no Brasil. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 20, n. 64, p. 462-479, jan. 2020. Disponível em: [SALES, G. G. P.; CASTRO, R. M. de. O protagonismo de Ellen G. White no projeto educacional cristão adventista no Brasil. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 20, n. 64, p. 462-479, jan. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.7213/1981-416x.20.064.ao12. Acesso em: 3 abr. 2025.](https://doi.org/10.7213/1981-416x.20.064.ao12)
2. WHITE, E. G. Educação. Tatui: Casa Publicadora Brasileira, 2021.
3. GOICOGOCHEA, T. (org.). Pedagogia adventista. Brasília. Associação Nacional de Instituições Educacionais Adventistas do Sétimo Dia. 2024.
4. KNIGHT, G. Educando para a eternidade. Tatui: Casa Publicadora Brasileira, 2012a.
5. KNIGHT, G. Filosofia da educação cristã. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2012.
6. KNIGHT, G. Mitos na Educação Adventista: um estudo interpretativo nos escritos de Ellen G. White. Tradução: A. M. M. Schaffer, F. C. de A. Souza. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2010.
7. SUÁREZ, A. Redenção, liberdade e serviço: Ellen G. White e o processo de construção humana. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2012.
8. SUÁREZ, A. (org.). Manual do educador: Princípios para Integrar a Fé e o Ensino-Aprendizagem. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2015.
9. STANDISH, E.; STANDISH, E. Uma visão adventista de educação. Tradução Gerson P. Araújo. Nogueirense: Artur Nogueira, 2012.
10. SUTHERLAND, E. A. Estudos em educação cristã. Engenheiro Coelho: Editora dos Pioneiros, 2016.
11. MENSLIN, D. Educação adventista: 120 anos de escolas paroquiais a uma rede de ensino. Permanências e Rupturas de um ideário educacional. Curitiba, PR: DVK Editora, 2015.
12. MENSLIN, D. Gestão escolar: para quem é, está ou será gestor. Brasília: Educação Adventista, 2009.
13. MENSLIN, D. O que esperam de mim como professor da Rede Adventista: uma visão panorâmica das funções na Educação Adventista, da administração escolar ao serviço de apoio. Curitiba: MM Livros, 2013.
14. SALES, G. 50 Anos do Curso de Pedagogia IAE. Curitiba: CRV, 2024.
15. GROSS, R. Lições do mestre Jesus. Tatui: Casa Publicadora Brasileira, 2021.
16. CADWALLADER, C. Filosofia básica da educação adventista. Centro White: Engenheiro Coelho, 2006.

Capítulo 3:

1. TINOCO, João Eduardo P.; PEREIRA, Cláudio Luis V. Um estudo sobre competências organizacionais e sua dinâmica evolutiva: o caso de uma empresa de soluções em energia. Gestão & Produção, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 577–595, out./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/7b3dyswQthxzYFwQxNL86nk/?format=pdf>. Acesso em: 13 abr. 2025.

Este trabalho é a transformação de um estudo acadêmico em um guia prático para a construção de competências essenciais ao gestor escolar. A bibliografia apresentada nesta seção corresponde às fontes citadas neste e-book. Para conhecer a bibliografia completa, consulte a dissertação [neste link](#).

SOBRE OS AUTORES



Washington Alencar é departamental de Educação da União Leste Brasileira da Igreja Adventista, que abrange todas as unidades escolares dos estados da Bahia e Sergipe.

Formado em Pedagogia, especialista em Liderança e Gestão de Pessoas, atuou como diretor escolar em diversas unidades da rede educacional adventista.

Também foi departamental de Educação na APSO na Associação Paulistana. Mestre em Educação pelo UNASP.



Rodrigo Follis é Doutor em Ciências da Religião e Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo, bacharel em Comunicação e em Teologia pelo UNASP, licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário UniÚnica e especialista em Gestão de Projetos pela FIA.

Após uma extensa experiência em gestão de editora universitária e coordenador de cursos de graduação, atua neste momento como professor no UNASP, tendo lecionado em diversos cursos de graduação e pós-graduação. Avaliador do Inep/MEC para cursos de graduação.

Agradecimentos

The background of the top half of the page features a dark blue gradient. Overlaid on this are several light bulbs of varying sizes and opacities, some appearing to glow. A prominent diagonal line in a lighter blue shade runs from the bottom left towards the top right, intersecting the light bulbs.

“Não a nós, Senhor, não a nós, mas ao teu nome dá glória”
(Salmos 115:1).

Com esse pensamento, início esta seção de agradecimentos. À Deus, fonte de toda sabedoria e força, rendo minha mais profunda gratidão. Foi Ele quem me guiou em cada etapa desta jornada acadêmica, e sem Sua graça e direção, este momento não seria possível.

À minha família, meu porto seguro, que sempre esteve ao meu lado com amor, apoio e palavras de incentivo nos momentos mais desafiadores.

À minha esposa, Raquel, por ser minha companheira de jornada, meu apoio constante, minha fiel amiga e inspiração diária. Aos meus filhos, Ricardo e Rafaela Alencar, vocês são o meu orgulho, a razão do meu esforço e minha maior inspiração. Que este

trabalho sirva de exemplo de que com fé, esforço e propósito, é possível transformar sonhos em realizações. Com todo o meu amor, esta conquista também é de vocês.

À administração da Associação Paulistana, agradeço pelo respaldo, incentivo e pelas oportunidades que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho.

Ao departamento de Educação e aos diretores das unidades escolares da Associação Paulistana, registro minha sincera gratidão. Sem a colaboração de cada um, especialmente nos meus momentos de estudo, este projeto não teria sido possível.

Ao meu orientador, Dr. Rodrigo Follis, agradeço pela paciência, dedicação e partilha de conhecimento, que foram fundamentais para meu amadurecimento acadêmico e para que este estudo alcançasse excelência em seu escopo.

Aos colegas do mestrado, com quem compartilhei desafios, aprendizados e muitas horas de estudo — obrigado por tornarem essa caminhada mais leve e enriquecedora. Para além do currículo formal, tivemos um verdadeiro "currículo oculto", construído por meio de conversas, networking e crescimento mútuo.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, deixo meu sincero agradecimento. Cada gesto, palavra de incentivo e demonstração de apoio foi essencial para que este sonho se concretizasse.

Muito obrigado!

Washington Alencar

Créditos Técnicos

Copyright © Washington Alencar e Rodrigo Follis
Projeto Gráfico e Diagramação: Lilian Larroca | @lilianlarroca
Digital Marketing Consult. Publ. e Gestão de Vendas Ltda.
Capa: Lilian Larroca
Ano de publicação: 2025

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial desta obra, em qualquer meio, sem autorização prévia e por escrito dos titulares dos direitos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Alencar, Washington
Competências da gestão escolar [livro eletrônico] : uma análise sob a perspectiva Whiteana / Washington Alencar, Rodrigo Follis. --
Engenheiro Coelho, SP : Espaço Fólio Editora, 2025.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-984981-2-2

1. Educação 2. Escolas - Administração e organização 3. Gestão escolar 4. Igreja Adventista do Sétimo Dia - Educação 5. White, Ellen Gould Harmon, 1827-1915. Contribuições para educação I. Follis, Rodrigo. II. Título.

25-277190

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão escolar : Educação 371.2

Aline Grazielle Benítez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Este guia prático foi desenvolvido para fornecer aos diretores escolares as ferramentas e competências necessárias para uma gestão eficaz.

Ao aplicar as estratégias apresentadas, você poderá liderar sua escola de maneira mais eficiente, promovendo um ambiente educacional de alta qualidade.

Para mais detalhes e aprofundamento teórico, consulte a dissertação original: “Competências da gestão escolar no eixo administrativo: uma análise sob a perspectiva whiteana”, por Washington Alencar e Rodrigo Follis, que estará disponível no site do UNASP. [Neste link](#), o UNASP disponibiliza todas as dissertações.

Se preferir, utilize o QR Code abaixo. Será um prazer dialogar com você sobre esses temas, refletir sobre a prática da gestão escolar e encontrar novas soluções no Instagram @washington.alencar.

