

GESTÃO ADMINISTRATIVA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL: UMA REVISÃO DOS PRINCIPAIS AUTORES QUE DISCUTEM A VISÃO WHITEANA DE EDUCAÇÃO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EDUCACIÓN INTEGRAL: UNA REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES AUTORES QUE DISCUTEN LA VISIÓN WHITEANA DE LA EDUCACIÓN

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF INTEGRAL EDUCATION: A REVIEW OF THE MAIN AUTHORS DISCUSSING THE WHITEAN VISION OF EDUCATION



Rodrigo FOLLIS¹
e-mail: rodrigo@follis.com.br



Washington ALENCAR²
e-mail: washington.alencar@adventistas.org.br

Como referenciar este artigo:

FOLLIS, R.; ALENCAR, W. Gestão administrativa da educação integral: uma revisão dos principais autores que discutem a visão whiteana de educação. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 36, n. 00, e025006, 2025. e-ISSN: 2236-0441. DOI: 10.32930/nuances.v36i00.10962.



| **Submetido em:** 12/12/2025
| **Revisões requeridas em:** 12/01/2025
| **Aprovado em:** 06/03/2025
| **Publicado em:** 23/04/2025

Editores: Profa. Dra. Rosiane de Fátima Ponce
Prof. Dr. Paulo César de Almeida Raboni
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – São Paulo (SP) – Brasil. Doutor em Ciências da Religião e Mestre em Comunicação Social. Professor no Mestrado Profissional em Educação e no Mestrado Acadêmico em Teologia do UNASP.

² Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – São Paulo (SP) – Brasil. Mestrando no programa Profissional em Educação do Unasp. Departamental de Educação na Associação Paulistana (AP).

RESUMO: A gestão escolar é um elemento crucial para o funcionamento eficaz das instituições de ensino, exigindo que os diretores que alinhem habilidades administrativas com liderança pedagógica. No contexto da pedagogia proposta por Ellen G. White, a gestão ganha uma dimensão peculiar ao integrar confessionalidade e princípios cristãos em suas práticas educacionais. Este artigo aborda questões pertinentes acerca da formação dos diretores escolares, propondo uma taxonomia de competências fundamentada na pedagogia whiteana. Apesar de ela ser usada como base da rede adventista de educação, suas ideias possuem aplicabilidade em diversos contextos educacionais, públicos e privados, devido à universalidade de muitos de seus princípios. Metodologicamente, a pesquisa utilizou análise de conteúdo em catorze obras de referência, sistematizando competências em cinco níveis, que vão da liderança ao planejamento estratégico. Os principais achados reforçam a importância de alinhar práticas administrativas e pedagógicas a uma missão educacional integral/holística/redentiva, promovendo não apenas excelência acadêmica, mas também formação ética, social, moral e espiritual.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Competências. Indicadores. Pedagogia whiteana.

RESUMEN: La gestión escolar es un elemento crucial para el funcionamiento eficaz de las instituciones educativas, exigiendo que los directores alineen habilidades administrativas con liderazgo pedagógico. En el contexto de la pedagogía propuesta por Ellen G. White, la gestión adquiere una dimensión particular al integrar la confesionalidad y los principios cristianos en sus prácticas educativas. Este artículo aborda cuestiones relevantes sobre la formación de los directores escolares, proponiendo una taxonomía de competencias basada en la pedagogía whiteana. Aunque esta pedagogía sirve de base para la red educativa adventista, sus ideas tienen aplicabilidad en diversos contextos educativos, tanto públicos como privados, debido a la universalidad de muchos de sus principios. Metodológicamente, la investigación utilizó el análisis de contenido en catorce obras de referencia, sistematizando competencias en cinco niveles, que van desde el liderazgo hasta la planificación estratégica. Los principales hallazgos refuerzan la importancia de alinear las prácticas administrativas y pedagógicas con una misión educativa integral/holística/redentora, promoviendo no solo la excelencia académica, sino también la formación ética, social, moral y espiritual.

PALABRAS CLAVE: Gestión Escolar. Competencias. Indicadores. Pedagogía whiteana.

ABSTRACT: School management is a crucial element for the effective functioning of educational institutions, requiring principals to align administrative skills with pedagogical leadership. In the context of the pedagogy proposed by Ellen G. White, management takes on a unique dimension by integrating confessional aspects and Christian principles into educational practices. This article addresses pertinent issues regarding the training of school principals, proposing a taxonomy of competencies based on Whitean pedagogy. Although it serves as the foundation of the Adventist educational network, White's ideas have applicability in various educational contexts, both public and private, due to the universality of many of her principles. Methodologically, the research employed content analysis of fourteen reference works, systematizing competencies into five levels, ranging from leadership to strategic planning. The main findings reinforce the importance of aligning administrative and pedagogical practices with an integral/holistic/redemptive educational mission, promoting not only academic excellence but also ethical, social, moral, and spiritual development.

KEYWORDS: School Management. Competencies. Indicators. Whitean Pedagogy.

Introdução

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 desafios tais como a necessidade de integrar práticas pedagógicas inovadoras, gerenciar recursos com eficiência e promover ambientes inclusivos e pedagogicamente inovadores.

Assim, é essencial 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 alunos (Alencar; Follis, 2024; Follis; Giacomini; Ferri, 2024). No entanto, há uma lacuna entre a formação tradicional dos gestores escolares e as competências exigidas pela gestão contemporânea (Lima, 2021).

Diante desse cenário, a pedagogia whiteana emerge como um modelo que integra confessionalidade e princípios cristãos em suas práticas pedagógicas. A aplicação dela remonta ao século 19, quando missionários adventistas, seguindo o exemplo de outros protestantes, fundaram escolas para oferecer ensino formal e promover a fé cristã (Menslin, 2015). Esses pressupostos pedagógicos formaram a Educação Adventista, que se consolidou como um dos maiores sistemas privados de ensino do mundo, aplicando uma filosofia educacional que une aspectos espirituais, morais e acadêmicos (*Revista Educação Adventista*, 2012). No Brasil, sua presença passa de 500 unidades escolares, que incluem o ensino desde a pré-escola até o doutorado, com o programa profissional em educação recém-aprovado pela Capes e que será oferecido no UNASP.

A proposta de uma pedagogia whiteana, comprometida com a formação de cidadãos comprometidos com a fé e o serviço à comunidade, é uma característica relevante. A visão de White na área é evidenciada em seu livro *Educação*. Originalmente publicado em 1903, a obra é essencial para o desenvolvimento das instituições adventistas, servindo de “guia para as decisões da igreja” (Stencel; Amorim, 2023, p. 28). É nas primeiras páginas desta obra que surge a definição mais abrangente do que consideramos a educacional integral/holística/redentiva:

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 futuro (White, 2021, p. 7).

Partindo de tais realidades, este artigo busca abordar a lacuna existente entre a formação de diretores escolares e as exigências da gestão educacional contemporânea, utilizando como referência os principais articuladores contemporâneos da pedagogia whiteana. 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.

A taxonomia proposta articula essas dimensões em cinco níveis – liderança espiritual, planejamento estratégico integrado, gestão de pessoas com enfoque holístico, engajamento comunitário e gestão ética de recursos –, além de uma competência transversal de adaptação e inovação contínua. Essa estrutura reflete a essência dos textos e documentos analisados, traduzindo-os em orientações práticas para gestores escolares que atuam em contextos complexos e desafiadores.

Ao concentrar-se na rede adventista de educação, que tem na pedagogia whiteana seu principal referencial, este artigo 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.

Metodologia

Este estudo adota a metodologia de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para sistematizar e interpretar textos e outros materiais simbólicos. A análise de conteúdo segue cinco etapas principais: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bauer; Gaskell, 2012).

Inicialmente, na pré-análise, são selecionados os materiais relevantes ao objeto de estudo, garantindo que os textos incluídos representem de maneira consistente as teorias e práticas do tema em questão. A etapa de exploração busca identificar as ideias centrais e temáticas que emergem dos textos, permitindo a categorização dos dados. Em seguida, o tratamento dos resultados organiza essas categorias para facilitar a análise posterior. Inferência e interpretação são as etapas finais, onde se analisam os achados em profundidade, extraindo conclusões sobre o tema investigado (Bardin, 1977).

Na primeira etapa deste estudo, a pré-análise, optamos por uma revisão integrativa buscando formar uma visão geral do estado da arte para o tema (Brandão; Silva; Almeida, 2022). O principal critério para a escolha das obras analisadas teve a ver com a filiação dos autores aos ideais expressos por Ellen G. White. Pode-se dizer que se reúnem aqui autores filiados a um tipo de escola que tem como paradigma a educação integral/holística/redentiva. No contexto brasileiro, eles são os principais articuladores desses pensamentos de White sobre extensão e complexibilidade da educação (incluindo aqui até mesmos aqueles autores que são traduzidos de outros idiomas, mas que encontraram fértil terreno aqui).

Assim, os títulos aqui elencados, seja através de produção original ou através da tradução, integram a bibliografia da formação de professores pela rede adventista através de suas instituições de ensino superior, fazendo parte da bibliografia dos alunos de licenciatura, bem como do processo de qualificação e educação continuada em programas livres e de pós-graduação.

Foram analisadas catorze obras. Elas discutem amplamente as finalidades e os objetivos da educação em perspectiva whiteana. O conteúdo delas perpassa aspectos filosóficos e práticos, mas não tratam diretamente do papel do diretor escolar. Porém, o conteúdo delas possibilita abarcar práticas de gestão, uma vez que é possível identificar as competências esperadas do egresso da educação integral/holística/redentiva. Essa filosofia educacional requer

um diretor escolar que seja capaz de integrar princípios administrativos e pedagógicos em uma atuação que promova a restauração/redenção.

Dado o fato de que o diretor desempenha o papel crucial de assegurar que as perspectivas desta educação sejam implementadas, a questão que se levanta é: com que ações ele pode contribuir para uma educação que contempla o desenvolvimento moral, espiritual e acadêmico? Inicialmente, foram mapeadas as competências educacionais. Em seguida, foram relacionadas às competências necessárias para o líder escolar. A análise visa compor um conjunto de competências que orientem a atuação dos diretores escolares, garantindo que eles sejam capazes de liderar de forma eficaz a aplicação desses princípios no contexto educacional. A ideia é, portanto, defender uma taxonomia de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas ao eixo administrativo.

É necessário, neste momento, deixar claro o que entendemos por competência. Ela é aqui entendida como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), fundamentais para o desempenho eficaz em uma determinada área (Behar, 2013a, 2013b). Segundo Soares e Andrade (2005), a gestão por competências é uma questão vital, particularmente em ambientes de trabalho que enfrentam incertezas e mudanças.

Essas competências estão categorizadas com base no CHA e vinculadas aos conhecimentos teóricos e práticos necessários para uma liderança eficaz, com ênfase em uma gestão administrativa que integre fé e aprendizado para se produzir uma pedagogia integral/holística/redentiva.

Cada uma das obras analisadas foi organizada segundo uma estrutura que inclui o título, o tipo de estudo, os instrumentos utilizados para a coleta de dados, o contexto geográfico de aplicação e as principais discussões deles. O Quadro 1 apresenta uma síntese metodológica e descritiva dos livros analisados neste estudo. O quadro oferece uma visão panorâmica das diferentes abordagens e teorias presentes nos materiais analisados, desde os textos mais filosóficos e teológicos até aqueles com foco mais prático e histórico.

Através da categorização, é possível identificar padrões e tendências que são recorrentes nas discussões sobre o papel do diretor escolar e a gestão educacional. Assim, ele facilita a análise comparativa entre os livros e revela como as diferentes perspectivas abordam questões centrais como a integração entre fé e aprendizagem, liderança servidora e a formação integral/holística/redentiva dos alunos.

Quadro 1 – Materiais selecionados a partir dos principais teóricos da educação adventista

1. **Trabalho:** Goigochea (org.) (2024).
Título: *Pedagogia Adventista*.
Tipo de estudo: teórico e descritivo, com base em princípios educacionais fundamentados na filosofia adventista.
Instrumentos utilizados: análise de textos bíblicos, escritos de Ellen G. White, e revisão de práticas educacionais adventistas.
País: vários (a obra é aplicada globalmente, embora tenha forte base nos EUA e na América Latina, incluindo o Brasil).
Principais achados: o livro *Pedagogia Adventista* (2024) alinha-se na educação integral do ser humano, orientada aos princípios bíblicos e à visão espiritual bíblico-cristão. O livro destaca que a educação não se restringe ao desenvolvimento intelectual, mas abrange também os aspectos físicos, emocionais e espirituais. Outro ponto importante é o compromisso com a formação moral e ética, onde o aluno é incentivado a viver de acordo com os valores cristãos e a servir à comunidade, promovendo um espírito de cooperação e respeito. A obra também valoriza a integração entre fé e aprendizado, indicando que o processo educativo deve estar sempre relacionado aos princípios da criação divina e da redenção, conforme orientado pelos escritos bíblicos e de Ellen G. White. Esses elementos tornam-se um guia essencial para a prática educacional, promovendo a educação como um processo de restauração completa do ser humano em harmonia com a fé cristã.
2. **Trabalho:** Knight (2012a).
Título: *Filosofia da Educação Cristã*.
Tipo de estudo: teórico, explorando os fundamentos filosóficos e teológicos da educação cristã.
Instrumentos utilizados: revisão bibliográfica e análise conceitual de textos bíblicos e filosóficos, com ênfase nos escritos de Ellen G. White e outros educadores cristãos.
País: Estados Unidos (aplicado a um contexto internacional dentro da rede de escolas adventistas).
Principais achados: o texto aborda os fundamentos filosóficos da educação, destacando a necessidade de uma base sólida centrada em valores cristãos. Ele enfatiza a visão integral do aluno, tratando-o como um ser completo, que deve ser educado em suas dimensões espirituais, emocionais e físicas. O papel do educador é descrito como o de um guia espiritual e moral, além de instrutor acadêmico, sendo essencial para a formação completa do aluno. O principal objetivo da educação, de acordo com o texto, não é apenas preparar o aluno para a vida profissional, mas também para uma vida dedicada ao serviço a Deus e à comunidade. Além disso, são propostos os desafios contemporâneos, oferecendo orientações sobre como aplicar os princípios da educação cristã em um mundo que está em constante mudança.
3. **Trabalho:** Suárez (2012).
Título: *Redenção, Liberdade e Serviço*.
Tipo de estudo: teórico, com base em princípios bíblicos e pedagógicos aplicados à educação adventista.
Instrumentos utilizados: revisão bibliográfica, análise de textos bíblicos e dos escritos de Ellen G. White, com foco na teologia educacional adventista.
País: Brasil.
Principais achados: Suárez (2012) destaca a redenção como um processo contínuo de transformação espiritual e moral, orientado pela graça divina. A liberdade, por sua vez, é compreendida como a capacidade de escolher o bem, um resultado natural da redenção e uma expressão da vontade de Deus. O serviço, apresentado como uma manifestação prática da fé, é central, com o foco na alegria em servir a Deus e ao próximo. Esses conceitos fundamentais são aplicados no contexto educacional com o objetivo de transformar a vida dos alunos. O autor, explora as implicações práticas dessas ideias para a construção de uma identidade cristã sólida e a formação integral do indivíduo, proporcionando uma educação que transcende o conhecimento acadêmico e promove o desenvolvimento espiritual e moral.
4. **Trabalho:** Suárez (org.) (2015).
Título: *Manual do Educador: princípios para integrar a fé e o ensino-aprendizagem*.
Tipo de estudo: teórico e prático, com orientações para a aplicação dos princípios educacionais adventistas na gestão escolar.

Instrumentos utilizados: análise de documentos oficiais da Igreja Adventista, textos bíblicos, e os escritos de Ellen G. White, além de diretrizes pedagógicas para a educação adventista.

País: Brasil (aplicável internacionalmente).

Principais achados: o *Manual do Educador* (2019) destaca os princípios fundamentais que deveriam nortear a prática pedagógica. A educação tem como objetivo a formação integral do aluno, abrangendo os aspectos físicos, mentais, sociais e espirituais, com a missão de moldar o caráter e preparar o aluno para a vida eterna. A missão da educação é criar cidadãos comprometidos com o serviço a Deus e à comunidade, conforme os princípios cristãos. O livro apresenta o professor não apenas como um instrutor acadêmico, mas também como um guia espiritual e moral, sendo um exemplo dos valores bíblicos e promovendo o desenvolvimento completo dos alunos. No que tange à gestão escolar, o manual apresenta diretrizes claras para uma liderança fundamentada em valores cristãos, destacando a importância de um gestor que inclua a comunidade escolar nos processos de decisão e promova um ambiente de colaboração e crescimento mútuo. Esses princípios ressaltam a visão da educação como uma jornada espiritual e acadêmica, destinada à formação integral do indivíduo para a vida presente e futura.

5. **Trabalho:** Standish e Standish (2012).

Título: *Uma Visão Adventista de Educação*.

Tipo de estudo: teórico, com fundamentos na filosofia educacional adventista e princípios bíblicos.

Instrumentos utilizados: análise de textos bíblicos, revisão de documentos da Igreja Adventista, e os escritos de Ellen G. White, além de práticas pedagógicas aplicadas.

País: Brasil (com aplicação internacional).

Principais achados: o livro *Uma Visão Adventista de Educação* (2012) aborda a filosofia educacional. A educação é baseada na crença em Deus como Criador e na redenção através de Jesus Cristo. O objetivo é formar indivíduos completos, abrangendo aspectos intelectuais, emocionais, sociais e espirituais. O livro enfatiza a importância de compreender e respeitar a criação divina. A formação deve preparar os alunos não apenas para a vida terrena, mas também para a vida eterna. Além disso, a educação é vista como uma ferramenta para servir à comunidade e promover o bem comum.

6. **Trabalho:** Knight (2012b).

Título: *Educando para a Eternidade*.

Tipo de estudo: teórico e descritivo.

Instrumento utilizado: revisão bibliográfica de textos bíblicos e pedagógicos cristãos, com base nos escritos de Ellen G. White e na teologia adventista.

País: Estados Unidos.

Principais achados: a educação deve integrar o desenvolvimento físico, mental, social e espiritual dos alunos, preparando-os para a vida eterna. Sendo assim, o livro *Educando para a Eternidade* (2012) apresenta a importância de desenvolver os alunos de maneira integral. Ele defende que o processo educacional deve abranger o crescimento físico, mental, social e espiritual, preparando os alunos não apenas para suas vidas presentes, mas, principalmente, para a vida eterna. O autor sustenta que a educação fundamentada nos valores cristãos é essencial para a formação de cidadãos que refletem esses princípios em todas as esferas da vida, desde o pessoal até o profissional. Além disso, o livro reforça a missão transformadora da educação, que tem como objetivo não apenas transmitir conhecimento, mas também transformar a sociedade por meio do serviço a Deus e à comunidade. A obra coloca o papel do educador em evidência, destacando sua função como guia espiritual, moral e acadêmico, comprometido com a missão de ensinar e moldar indivíduos que estão prontos para servir e liderar de acordo com os princípios cristãos.

7. **Trabalho:** Sutherland (2016).

Título: *Estudos em Educação Cristã*.

Tipo de estudo: teórico.

Instrumento utilizado: revisão bibliográfica e análise dos princípios bíblicos e educacionais cristãos.

País: Estados Unidos

Principais achados: o livro *Estudos em Educação Cristã* (2016) de Edward Alexander Sutherland revisa a história da educação cristã e apresenta os perigos e desafios que a envolvem, além de discutir o plano divino de educação. Ele destaca a importância de uma base filosófica sólida para a educação, centrada em valores cristãos. A obra aborda a necessidade de ver o aluno como um

ser completo, abrangendo aspectos espirituais, emocionais e físicos. O papel do professor é visto como um guia espiritual e moral, além de um instrutor acadêmico. A educação deve preparar o aluno não apenas para a vida profissional, mas para uma vida de serviço a Deus e à comunidade. Ele também discute como aplicar tais princípios em um mundo em mudança.

8. **Trabalho:** Menslin (2015).

Título: *Educação Adventista: 120 anos de Escolas Paroquiais a uma Rede de Ensino – Permanências e Rupturas de um Ideário Educacional.*

Tipo de estudo: teórico-histórico.

Instrumento utilizado: revisão bibliográfica, análise documental de arquivos históricos e entrevistas.

País: Brasil.

Principais achados: o livro documenta a transformação da educação adventista no Brasil, desde escolas paroquiais até uma rede consolidada. Destaca as permanências dos princípios fundadores e as rupturas necessárias para a adaptação ao cenário educacional contemporâneo. Ele examina a evolução da rede ao longo de 120 anos, destacando como as escolas começaram como pequenas instituições paroquiais e se transformaram em uma vasta rede de ensino global. O livro discute as permanências e rupturas no ideário educacional, mostrando como certos princípios e valores foram mantidos ao longo do tempo, enquanto outros foram adaptados para atender às necessidades contemporâneas. A obra também explora os desafios e as oportunidades enfrentados pela rede, destacando a importância de manter uma identidade cristã forte enquanto se adapta a um mundo em constante mudança.

9. **Trabalho:** Sales (2024).

Título: *50 Anos do Curso de Pedagogia IAE.*

Tipo de estudo: histórico-descritivo.

Instrumentos utilizados: revisão documental, entrevistas com professores e análise de currículos pedagógicos.

País: Brasil.

Principais achados: o livro retrata a construção do curso de Pedagogia no Instituto Adventista de Ensino (IAE), ao longo de cinco décadas, destacando as mudanças curriculares, inovações metodológicas e a adaptação às novas demandas da educação. Assim, ele celebra meio século do Curso de Pedagogia da Faculdade Adventista de Ensino (FAED), que agora é o Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP). O curso tem se dedicado à formação integral dos alunos, promovendo a integração entre mente, corpo e espírito. Além do desenvolvimento acadêmico, também há um foco significativo no cuidado com a saúde física, mental e espiritual. O livro revisita a história da instituição, destacando as contribuições significativas de várias pessoas ao longo dos anos. Valoriza o envolvimento e a dedicação de professores, alunos e gestores que, juntos, ajudaram a moldar a trajetória do curso. A missão principal tem sido formar professores e gestores que atuem na educação com uma visão integral e cristã, cumprindo esse papel com impacto positivo na comunidade educacional.

10. **Trabalho:** Menslin (2009).

Título: *Gestão Escolar: Para Quem é, Está ou Será Gestor.*

Tipo de estudo: teórico e prático.

Instrumentos utilizados: revisão bibliográfica e análise de estudos de caso em gestão educacional.

País: Brasil.

Principais achados: o livro aborda os desafios e responsabilidades de quem ocupa ou almeja ocupar cargos de gestão escolar, oferecendo uma visão completa sobre a prática da gestão educacional no contexto brasileiro. A obra destaca a importância de o gestor escolar atuar de forma equilibrada entre as responsabilidades administrativas e pedagógicas, sugerindo que a gestão escolar deve ser colaborativa e incluir a comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Entre os principais achados, o autor discute o planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para a liderança escolar eficaz. Ele sugere que o gestor deve ser um líder com visão ampla, capaz de antecipar problemas e desenvolver soluções criativas para os desafios do ambiente educacional. A gestão de pessoas, a comunicação efetiva, e a capacidade de gerenciar finanças de maneira responsável são apontadas como competências fundamentais. Além disso, o livro explora desafios como a inclusão de novas tecnologias, as mudanças nas políticas

educacionais e a diversidade nas escolas. Por fim, é ressaltado que a formação contínua dos gestores é imprescindível para enfrentar essas mudanças e melhorar a qualidade do ensino, o autor argumenta que o gestor deve promover o desenvolvimento físico, mental, emocional e espiritual dos estudantes, funcionando como um elo entre a escola, a família e a comunidade, fortalecendo a participação de todos no processo educacional.

11. **Trabalho:** Gross (2021).

Título: *Lições do Mestre Jesus*.

Tipo de estudo: qualitativo e teórico.

Instrumento utilizado: análise bíblica e aplicação pedagógica dos ensinamentos de Jesus.

País: Brasil.

Principais achados: o livro analisa a liderança baseada nos ensinamentos de Jesus, com ênfase no serviço ao próximo e na ênfase educacional orientada por princípios cristãos. Reforça a importância do exemplo na liderança e da promoção do crescimento espiritual. *Lições do Mestre Jesus* ainda apresenta uma análise dos ensinamentos de Jesus, explorando sua aplicação na educação e na gestão escolar, com foco na liderança servidora. Um dos principais resultados do livro é a ênfase na liderança baseada no serviço ao próximo, seguindo o exemplo de humildade e dedicação que Jesus demonstrou. O autor destaca que o método de ensino de Jesus não se limitava à transmissão de conhecimento, mas envolvia principalmente o exemplo de vida, mostrando que o educador deve incorporar os valores que ensina.

12. **Trabalho:** Knight (2010).

Título: *Mitos na Educação Adventista*.

Tipo de estudo: qualitativo e teórico.

Instrumento utilizado: revisão bibliográfica e análise histórica da educação adventista.

País: Estados Unidos.

Principais achados: o livro desconstrói mitos enraizados na educação, como a rigidez em práticas pedagógicas e a separação entre fé e ensino. Knight (2010) propõe uma visão mais equilibrada e flexível, alinhada aos princípios originais da filosofia educacional. Um dos principais achados do livro é a crítica à rigidez em certas práticas pedagógicas que não estão necessariamente alinhadas aos princípios originais da filosofia educacional. Knight (2010) ainda enfatiza que o foco da educação deve estar na formação integral do aluno, promovendo tanto o desenvolvimento acadêmico quanto o espiritual, mas destaca que essa abordagem não deve ser limitada por métodos inflexíveis ou desatualizados. Ele também aborda a importância de adaptar os métodos educacionais ao contexto atual, reconhecendo os desafios contemporâneos e sugerindo que a educação deve ser mais flexível e aberta às inovações, sem perder de vista seus valores fundamentais. Por fim, Knight (2010) reflete sobre o papel do educador, sugerindo que o professor deve ser mais do que um instrutor de conteúdo, atuando também como um mentor espiritual que guia os alunos em seu desenvolvimento integral. Ao desmistificar certos “mitos” sobre a educação, o livro propõe um retorno às raízes filosóficas da educação, ao mesmo tempo em que incentiva a adaptação às demandas e desafios modernos.

13. **Trabalho:** Cadwallader (2006).

Título: *Filosofia Básica da Educação Adventista*.

Tipo de estudo: teórico.

Instrumento utilizado: revisão bibliográfica e análise filosófica da educação adventista.

País: Estados Unidos.

Principais achados: o livro discute os fundamentos filosóficos da educação, destacando a ênfase no desenvolvimento integral do ser humano. Ele explora como a educação deve se basear em princípios espirituais ao se basear em uma pesquisa doutoral que traduz os escritos de Ellen G. White sobre educação, o livro destaca que a educação opera sob a suprema direção divina e é guiada pela visão e espírito de missão. Com isso, ela enfatiza a importância de se implementar e aplicar os princípios filosóficos bíblicos para nortear todas as práticas pedagógicas.

14. **Trabalho:** Menslin (2013).

Título: *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*.

Tipo de estudo: teórico e descritivo.

Instrumento utilizado: revisão bibliográfica e análise funcional das práticas educacionais.

País: Brasil.

Principais achados: apresenta uma visão abrangente das funções e responsabilidades dos profissionais da educação, incluindo o papel do professor, a administração escolar e o serviço de apoio, destacando as expectativas e as competências necessárias para o cumprimento da missão educacional. O livro oferece uma visão panorâmica das funções e responsabilidades, desde a administração escolar até o serviço de apoio. Além de discutir as expectativas e desafios enfrentados, destacando a importância de integrar princípios cristãos na prática pedagógica. Ele enfatiza a necessidade de um compromisso contínuo com a formação integral dos alunos, promovendo valores espirituais, morais e acadêmicos. O livro também aborda a importância do desenvolvimento pessoal e profissional dos educadores, incentivando-os a serem exemplos de vida e guias espirituais para seus alunos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Como pode-se notar no quadro acima, os achados e inferências dos estudos sobre a educação destacam a importância de uma gestão escolar que vá além da administração tradicional e esteja profundamente comprometida com uma abordagem integral/holística/redentiva. Os principais trabalhos analisados indicam que a educação busca não apenas o desenvolvimento acadêmico dos alunos, mas uma formação integral, o que inclui dimensões espirituais, emocionais e sociais. A partir daqui, podemos abordar mais apropriadamente a taxonomia de habilidades necessárias ao diretor escolar.

Proposta de taxonomia a partir dos autores estudados

A filosofia educacional redentiva, tal como defendida por White, requer um diretor escolar que seja capaz de integrar princípios administrativos e pedagógicos em uma atuação que promova a restauração completa do ser humano. A liderança holística e espiritual é um achado central nesses estudos. O gestor escolar precisa ser mais do que um administrador eficiente. Ele deve atuar como um líder espiritual que inspira a equipe e os alunos a viverem de acordo com os valores cristãos. Essa competência vai ao encontro das inferências sobre a importância de uma educação que transforme o caráter, não apenas o intelecto. O diretor, portanto, lidera não apenas para o sucesso acadêmico, mas para a formação de indivíduos que manifestem os princípios de serviço e amor ao próximo.

Os achados também ressaltam a necessidade de um planejamento estratégico integrado, onde o diretor deve considerar 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.

Por fim, a capacidade de adaptação às mudanças contemporâneas é uma inferência clara dos estudos, mostrando que o diretor escolar precisa ser flexível e proativo em responder aos desafios atuais, como a integração de novas tecnologias e mudanças culturais. Isso é essencial para que a educação continue relevante e eficaz, preparando os alunos para enfrentar os desafios do presente e futuro, sem perder o foco na eternidade.

O Quadro 2 foi elaborado a partir da análise sistemática dos materiais selecionados, fundamentando-se na metodologia CHA e nos achados apresentados ao longo da bibliografia selecionada. Sua construção seguiu uma lógica de categorização que organiza as competências necessárias para a gestão escolar em cinco níveis interdependentes, cada um abordando aspectos essenciais para o desempenho eficaz do gestor escolar no contexto da educação. 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.

A estrutura reflete uma visão integrada da liderança, planejamento estratégico, gestão de pessoas, engajamento comunitário e administração ética, enfatizando ainda uma competência transversal de adaptação e inovação. É importante destacar que, embora o quadro ofereça uma contribuição significativa para a reflexão sobre os processos de gestão educacional, ele ainda carece de validação empírica por meio de uma pesquisa de campo que possa verificar sua aplicabilidade e eficácia. Mesmo assim, ele já se mostra útil como um ponto de partida para pensar as práticas de gestão, fornecendo uma base estruturada para guiar diretores e gestores na aplicação dos princípios transformadores da pedagogia whiteana.

Como já bem delimitado, a pesquisa aqui apresentada concentra-se nas questões do eixo administrativo da gestão escolar, reconhecendo a relevância de práticas organizacionais eficazes para o funcionamento e o impacto de uma instituição educacional. Contudo, esse enfoque não pode negligenciar os aspectos espirituais, morais e pedagógicos que são intrínsecos à filosofia educacional.

A liderança espiritual transformadora, presente como o primeiro nível da taxonomia, permeia todas as demais competências, garantindo que decisões administrativas, estratégias de planejamento e práticas de gestão de pessoas e recursos sejam conduzidas de forma ética. O que isso significa, acima de tudo, é que a vivência pedagógica de uma educação só é possível se ela estiver associada a uma gestão de tal prática. Sem gestão não há garantia de que o que a

escola está entregando é realmente o que se almeja entregar a partir de seu discurso pedagógico. É a partir daí que as demais áreas/níveis podem existir e coexistir, estando o planejamento, a gestão de pessoas, o relacionamento com a comunidade escolar, a gestão dos recursos e a adaptação e inovação contínua abaixo do nível da liderança espiritual.

Quadro 2 – Taxonomia proposta a partir dos achados do presente estudo

NÍVEL 1 – LIDERANÇA ESPIRITUAL

Descrição: o gestor escolar deve atuar como um líder espiritual que inspira e orienta a comunidade escolar em direção ao crescimento integral, seguindo os princípios e valores bíblicos. Essa liderança deve ser exercida de forma que vá além do ambiente acadêmico, permeando a vida pessoal e espiritual dos envolvidos.

Competências:

orientação espiritual: liderar devoções, guiar estudos bíblicos e apoiar o crescimento espiritual de alunos e professores. Isso envolve a integração contínua dos valores bíblicos no currículo escolar.

exemplaridade cristã: viver os princípios cristãos na prática, mostrando integridade e coerência entre discurso e ação. O gestor deve ser um modelo de vida cristã, evidenciando os frutos do Espírito em sua atuação.

promoção do desenvolvimento integral: estimular atividades que contemplem o crescimento físico, mental, emocional e espiritual, de modo a promover uma formação completa, que valorize tanto o conhecimento acadêmico quanto o caráter moral.

NÍVEL 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO

Descrição: envolve a capacidade do gestor de alinhar os objetivos escolares com a missão educativa, planejando e implementando estratégias que contemplem as necessidades acadêmicas, espirituais e sociais dos alunos. O planejamento deve ser flexível e adaptável às mudanças, garantindo a eficácia na execução.

Competências:

visão estratégica: elaborar planos que unam o desenvolvimento acadêmico com os princípios espirituais, estabelecendo metas claras e alcançáveis que promovam o crescimento integral.

uso de dados para a tomada de decisões: avaliar informações quantitativas e qualitativas, como desempenho acadêmico e participação espiritual, para ajustar estratégias e alcançar os objetivos educacionais.

flexibilidade e adaptabilidade: ajustar planos e abordagens conforme as mudanças no contexto educacional, mantendo a fidelidade aos princípios bíblicos e a capacidade de responder a novas demandas.

NÍVEL 3 – GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE HOLÍSTICO/ COMPLETO

Descrição: o gestor deve liderar a equipe escolar de forma que promova não apenas o desenvolvimento profissional dos professores, mas também seu crescimento pessoal e espiritual. Isso se alinha ao princípio de que os educadores são cocriadores do ambiente de ensino, exercendo influência positiva sobre os alunos.

Competências:

desenvolvimento profissional e espiritual: oferecer oportunidades de formação contínua que incluam aspectos pedagógicos e espirituais, preparando a equipe para atuar com excelência acadêmica e liderança cristã.

mentoria e acompanhamento individual: atuar como mentor para professores e colaboradores, oferecendo apoio individualizado e orientações para o crescimento integral.

promoção do bem-estar integral: estimular práticas que cuidem da saúde mental, física e espiritual da equipe, reconhecendo o impacto disso na qualidade do ambiente escolar.

NÍVEL 4 – ENGAJAMENTO E RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE ESCOLAR

Descrição: o diretor escolar precisa promover um relacionamento colaborativo e inclusivo com toda a comunidade escolar, incluindo pais, igreja e a sociedade em geral. A escola deve ser vista como uma extensão do lar e da igreja, onde os valores bíblicos são reforçados e vividos.

Competências:

comunicação aberta e inclusiva: estabelecer canais de comunicação claros e eficientes com a comunidade escolar, que permitam a participação ativa de pais e alunos na vida da escola.

parcerias com a igreja e a comunidade: facilitar a integração com a igreja local e outras entidades comunitárias, organizando projetos missionários e sociais que reforcem os valores cristãos.

promoção de um ambiente colaborativo: fomentar a participação da comunidade na tomada de decisões e no desenvolvimento de atividades escolares, criando um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

NÍVEL 5 – GESTÃO ÉTICA DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE

Descrição: implica administrar os recursos financeiros, materiais e humanos com eficiência e integridade, garantindo que a escola funcione de forma sustentável e transparente. Essa gestão deve ser guiada por princípios éticos que assegurem o uso adequado dos recursos para o bem comum.

Competências:

planejamento financeiro responsável: desenvolver orçamentos realistas que priorizem atividades essenciais para a missão da escola e busquem sustentabilidade.

transparência na gestão de recursos: manter clareza e integridade na administração financeira e na alocação de recursos, prestando contas à comunidade escolar.

sustentabilidade ambiental e social: implementar práticas que minimizem o impacto ambiental e promovam o bem-estar da comunidade, alinhando a gestão escolar com princípios de mordomia cristã.

NÍVEL TRANSVERSAL – ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO CONTÍNUA

Descrição: esta competência transversal permeia todas as outras, destacando a necessidade de atualização constante e capacidade de inovar. A educação deve ser dinâmica, capaz de integrar novas tecnologias e abordagens pedagógicas, mantendo-se fiel aos princípios cristãos.

Competências:

inovação educativa: incorporar metodologias e tecnologias contemporâneas que aprimorem o processo de ensino-aprendizagem sem comprometer os valores fundamentais da educação.

resiliência diante de mudanças: demonstrar capacidade para enfrentar e superar desafios, adaptando-se às novas exigências do ambiente educacional.

busca por aperfeiçoamento contínuo: manter-se atualizado com tendências educacionais, teológicas e administrativas, para garantir a relevância da escola e a eficácia da gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Após a definição de cada nível e as competências que delas derivam diretamente, foi possível criar a proposta do Quadro 3 a seguir, na qual o modelo CHA é satisfeito através da descrição detalhada dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos diretores em cada uma das competências catalogadas na literatura aqui analisada.

Quadro 3 – CHA das competências elencadas a partir da literatura analisada

NÍVEL 1 – LIDERANÇA ESPIRITUAL

1. Orientação espiritual

conhecimentos: doutrinas e princípios bíblicos, teologia da educação, métodos de estudo bíblico e discipulado, fundamentos da espiritualidade cristã.

habilidades: liderar momentos devocionais, organizar estudos bíblicos, integrar valores bíblicos ao currículo escolar, orientar espiritualmente alunos e professores.

atitudes: demonstrar comprometimento com a fé, buscar aprofundamento espiritual contínuo, ser acessível para aconselhamento espiritual.

2. Exemplaridade cristã

conhecimentos: princípios éticos cristãos, frutos do Espírito, moralidade bíblica aplicada à vida cotidiana.

habilidades: demonstrar coerência entre discurso e prática, cultivar um testemunho cristão autêntico, gerenciar conflitos com base nos valores cristãos.

atitudes: agir com integridade e transparência, manter humildade e serviço, buscar aperfeiçoamento espiritual constante.

3. Promoção do desenvolvimento integral

conhecimentos: psicologia do desenvolvimento, educação integral, teorias do crescimento moral e espiritual.

habilidades: criar programas que integrem o desenvolvimento físico, mental, emocional e espiritual, incentivar práticas saudáveis e reflexivas entre alunos e professores.

atitudes: priorizar a formação completa do aluno, valorizar a educação como meio de transformação social e espiritual.

NÍVEL 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO

1. Visão estratégica

conhecimentos: planejamento educacional, gestão escolar, diretrizes curriculares, princípios de administração cristã.

habilidades: definir metas e indicadores claros, alinhar planejamento com a missão institucional, antecipar desafios e oportunidades.

atitudes: pensamento crítico e inovador, compromisso com a missão da escola, disposição para tomar decisões embasadas.

2. Uso de dados para a tomada de decisões

conhecimentos: análise de dados educacionais, ferramentas de avaliação, indicadores de desempenho acadêmico e espiritual.

habilidades: interpretar relatórios e estatísticas, aplicar avaliações diagnósticas, usar dados para aprimorar processos.

atitudes: valorização da transparência na tomada de decisões, comprometimento com a melhoria contínua.

3. Flexibilidade e adaptabilidade

conhecimentos: gerenciamento de crises, mudanças educacionais, legislação escolar.

habilidades: ajustar estratégias conforme novas demandas, lidar com imprevistos sem comprometer a missão institucional.

atitudes: resiliência, proatividade, abertura para inovação.

NÍVEL 3 – GESTÃO DE PESSOAS COM ENFOQUE HOLÍSTICO

1. Desenvolvimento profissional e espiritual

conhecimentos: formatos de capacitação, metodologias pedagógicas, educação cristã aplicada.

habilidades: planejar e conduzir formações, incentivar a aplicação prática de valores cristãos na educação.

atitudes: comprometimento com a evolução profissional da equipe, incentivo à busca pelo conhecimento.

2. Mentoria e acompanhamento individual

conhecimentos: psicologia da aprendizagem, *coaching* educacional, mentoria cristã.

habilidades: estabelecer um ambiente de confiança, orientar professores na gestão da sala de aula e no crescimento pessoal.

atitudes: empatia, disposição para ouvir e orientar.

3. Promoção do bem-estar integral

conhecimentos: saúde mental, gestão emocional, educação socioemocional.

habilidades: criar programas de suporte, incentivar práticas de autocuidado e bem-estar.

atitudes: valorização do equilíbrio emocional e espiritual da equipe.

NÍVEL 4 – ENGAJAMENTO E RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE ESCOLAR

1. Comunicação aberta e inclusiva

conhecimentos: técnicas de comunicação institucional, educação inclusiva, relações interpessoais.

habilidades: estabelecer canais de diálogo, ouvir ativamente e responder de forma eficaz.

atitudes: postura acolhedora e transparente.

2. Parcerias com a igreja e comunidade

conhecimentos: gestão de parcerias, organização de eventos comunitários, práticas missionárias.

habilidades: criar programas de interação, organizar eventos e projetos sociais.

atitudes: trabalho colaborativo e missional.

NÍVEL 5 – GESTÃO ÉTICA DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE

1. Planejamento financeiro responsável

conhecimentos: orçamento escolar, gestão financeira.

habilidades: criar e monitorar orçamentos, priorizar investimentos.

atitudes: transparência e responsabilidade.

2. Sustentabilidade ambiental e social

conhecimentos: práticas sustentáveis, responsabilidade social.

habilidades: implementar políticas de sustentabilidade, incentivar práticas ecologicamente responsáveis.

atitudes: compromisso com a preservação ambiental e bem-estar social.

NÍVEL TRANSVERSAL – ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO CONTÍNUA

conhecimentos: novas tecnologias educacionais, tendências pedagógicas.

habilidades: aplicar inovações sem comprometer valores fundamentais.

atitudes: disposição para aprender continuamente, flexibilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Considerações finais

A taxonomia desenvolvida neste artigo, e depois analisada detidamente através do CHA, representa uma contribuição significativa para o campo da gestão educacional, ao oferecer um modelo que une excelência administrativa, compromisso com o processo de ensino-aprendizagem e fidelidade à teologia cristã. Mais do que um guia teórico, ela se apresenta como uma ferramenta prática que pode inspirar diretores escolares a liderar com propósito, visão e integridade.

Este artigo teve como problemática central a identificação de objetos inerentes à formação dos diretores escolares dentro das exigências da gestão educacional contemporânea. O objetivo foi abordar essa construção a partir da análise dos principais teóricos articuladores da pedagogia whiteana, propondo uma taxonomia de competências que alinhasse teoria e prática no eixo administrativo escolar. Tal proposta busca não apenas fornecer ferramentas para lidar com os desafios de organização, coordenação e supervisão de recursos humanos, financeiros e materiais, mas também assegurar um ambiente que promova a aprendizagem e o desenvolvimento integral/holístico/redentivo dos alunos.

Dentro disso, o estudo apresenta limitações. Sendo ele uma análise documental e teórica, carece de validação empírica por meio de pesquisa de campo. Outras pesquisas em curso têm buscado cobrir em outros aspectos essa questão, visando buscar perspectivas que tragam respostas ainda mais abrangentes quanto as competências necessárias para um diretor escolar de sucesso (Alencar; Follis, 2024; Follis; Giacomini; Ferri, 2024). Assim, a aplicabilidade da taxonomia na prática cotidiana dos gestores ainda precisa ser testada e avaliada. Realizar estudos de caso em escolas permitiria validar e refinar a taxonomia proposta, identificando suas forças e lacunas. Além disso, o foco no eixo administrativo, embora necessário enquanto aspecto metodológico, limita uma abordagem mais aprofundada de questões pedagógicas e espirituais, que poderiam enriquecer ainda mais a compreensão da gestão escolar.

Ao final, reafirmamos que a gestão escolar, quando enraizada nos valores espirituais e éticos, transcende a mera administração, tornando-se um instrumento poderoso para a transformação de vidas e a construção de um futuro melhor, fundamentado nos princípios eternos da fé. E isso é possível de ser vivenciado não apenas por escolas confessionais, mas por todos aqueles que buscam os princípios de uma educação integral/holística/redentiva tal como defendida por Ellen G. White.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BEHAR, P. A. (org.). **Competências em Educação**. Porto Alegre: Penso, 2013a.
- BEHAR, P. A. (org.). **Competências em Educação a Distância**. Porto Alegre: Penso, 2013b.
- BRANDÃO, L. S.; SILVA, R. J.; ALMEIDA, M. O. Revisão sistemática e meta-análise: procedimentos metodológicos. **Revista de Pesquisa**, v. 34, n. 2, p. 54-67, 2022.
- CADWALLADER, C. **Filosofia Básica da Educação Adventista**. [S.l.]: Centro White Press, 2006.
- FOLLIS, R. F.; GIACOMINI, A. C.; FERRI, C. A. No que o diretor escolar acredita: catalogando as competências morais e religiosas da gestão escolar. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, São Cristóvão, v. 17, n. 36, e22312, 2024. DOI: 10.20952/revtee.v17i36.22312. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/revtee/article/view/22312>. Acesso em: 4 mar. 2025.
- 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, e023019, 2024. DOI: 10.22633/rpge.v28i00.19551. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/19551>. Acesso em: 4 mar. 2025.
- GOIGOCHEA, T. (org.). **Pedagogia Adventista**. Brasília: Associação Nacional de Instituições Educacionais Adventistas do Sétimo Dia, 2024.
- GROSS, R. **Lições do Mestre Jesus**. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2021.
- KNIGHT, G. **Educando para a Eternidade**. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2012a.
- KNIGHT, G. **Filosofia da Educação Cristã**. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2012b.
- KNIGHT, G. **Mitos na Educação Adventista: um estudo interpretativo nos escritos de Ellen G. White**. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2010.
- LIMA, M. F. M. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educar em Revista**, v. 37, e78290, 2021. DOI: 10.1590/0104-4060.78290. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/JrGX7NLhnZsp3M48SW7s79B>. Acesso em: 4 mar. 2024.
- MENSLIN, D. **Educação Adventista: 120 anos de escolas paroquiais a uma rede de ensino. Permanências e rupturas de um ideário educacional**. Curitiba: DVK, 2015.
- MENSLIN, D. **Gestão Escolar: para quem é, está ou será gestor**. Brasília: Educação Adventista, 2009.
- 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.
- SALES, G. **50 Anos do Curso de Pedagogia IAE**. Curitiba: CRV, 2024.
- SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM

GESTÃO E TECNOLOGIA, 22., 2005, Resende. **Anais [...]**. Resende: SEGeT, 2005. p. 484-491. Disponível em:
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/251_Gestao%20por%20Competencias.pdf.
Acesso em: 15 jun. 2024.

STANDISH, E.; STANDISH, E. **Uma Visão Adventista de Educação**. Nogueirense: Artur Nogueira, 2012.

STENCEL, R.; AMORIM, I. Contexto histórico da publicação do livro Educação. In: NOVAES, A. *et al.* (Eds.). **Educação**: revisitando o clássico de Ellen G. White. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2023. p. 21-30.

SUÁREZ, A. (org.). **Manual do educador**: princípios para integrar a fé e o ensino-aprendizagem. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2015.

SUÁREZ, A. **Redenção, liberdade e serviço**: Ellen G. White e o processo de construção humana. Engenheiro Coelho: Unaspress, 2012.

SUTHERLAND, E. A. **Estudos em Educação Cristã**. Engenheiro Coelho: Editora dos Pioneiros, 2016.

WHITE, E. G. **Educação**. 10. ed. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2021.

CRedit Author Statement

- ☐ **Reconhecimentos:** Agradecemos ao Mestrado Profissional em Educação do Centro Universitário Adventista de São Paulo (Unasp) por permitir a produção deste texto e também ao Departamento de Educação da Associação Paulistana da IASD pelo financiamento dos custos de processamento necessários para tal publicação.
 - ☐ **Financiamento:** Departamento de Educação da Associação Paulistana da IASD.
 - ☐ **Conflitos de interesse:** Não há conflitos de interesse.
 - ☐ **Aprovação ética:** O trabalho usou apenas materiais bibliográficos de domínio público, dando todas as devidas citações a eles, não tendo necessidade de aprovação em comitê de ética em pesquisa (CEP).
 - ☐ **Disponibilidade de dados e material:** Todos os materiais utilizados para a presente pesquisa estão disponíveis de maneira *on-line* ou em bibliotecas e base de dados, tendo todas as devidas citações realizadas ao final do artigo.
 - ☐ **Contribuições dos autores:** Ambos os autores trabalharam no texto, escrevendo, revisando e o discutindo longamente. A ideia original da pesquisa foi dada por Rodrigo Follis e a pesquisa nas bases de dados ficou a cargo de Washington Alencar. A análise dos dados e a construção das tabelas, quadros e demais questões foram feitas em conjunto.
-

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.

Revisão, formatação, normalização e tradução.

