

FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS: PROCESSOS DE IDENTIFICAÇÃO, APRIMORAMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS LIDERANÇAS DOCENTES EM UMA ESCOLA DE UMA REDE DE INSTITUIÇÕES COMUNITÁRIAS¹

Alice Mueller Kern ²
Marguit Carmen Goldmeyer ³

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo investigar o processo de formação de liderança em uma escola de uma rede de escolas comunitárias, com foco na identificação, no aprimoramento e no acompanhamento de docentes que demonstram potencial para assumir projetos ou cargos de liderança. Este artigo, no entanto, aborda o recorte apenas do acompanhamento e do aprimoramento, tendo a formação continuada como foco. A pesquisa fundamenta-se nos estudos de Fullan e Quinn (2022), Lück (2014) e Imbérnon (2022) sobre liderança educacional e desenvolvimento de lideranças escolares, os quais discutem as competências e os processos formativos necessários ao exercício da liderança na contemporaneidade. Metodologicamente, a investigação caracteriza-se como um estudo de caso, conforme os pressupostos de Gil (2002), adotando abordagem qualitativa para a compreensão aprofundada do contexto institucional. Na fase de análise documental, registraram-se as ações voltadas à formação de lideranças norteadoras pela rede pesquisada, com ênfase na formação continuada, tendo como base os referenciais de análise propostos por Lüdke (1986). As entrevistas com coordenações pedagógicas e direções de segmentos, assim como o questionário com professores, foram utilizadas como fonte de dados para analisar, no contexto da comunidade escolar, os métodos e as estratégias de acompanhamento e avaliação do desenvolvimento de competências de lideranças, sempre em consonância com os objetivos do projeto político-pedagógico da instituição.

Palavras-chave: Liderança. Identificação. Aprimoramento. Acompanhamento.

INTRODUÇÃO

A liderança desempenha um papel fundamental na qualidade e no desenvolvimento de uma organização, especialmente na escola, onde ocorrem os primeiros ensaios infantis e juvenis para que depois se tornem grandes líderes na sociedade. Igualmente pertinente, já no

¹ Graduada em Letras: Português / Alemão pelas faculdades IFPLA e ISEI (Ivoti/RS). Especialista em Educação Inovadora e em Gestão Escolar. Coordenadora Educacional e Professora no Colégio Bonja (Joinville/SC). E-mail: alicemueller2021@gmail.com

² Doutora em Teologia pela faculdade EST (São Leopoldo/RS). Professora no Instituto Superior de Educação Ivoti (Ivoti/RS). E-mail: marguit.goldmeyer@institutoivoti.com.br

³ Este artigo é resultado de projeto de pesquisa do Curso de Especialização em Gestão Escolar, promovido pelas Faculdades SETREM e Instituto Ivoti e Rede Sinodal de Educação.



início da caminhada docente, é a formação de líderes em nível docente. Professores líderes em sala de aula fomentam e criam ambientes de aprendizagem eficazes e colaborativos para seus estudantes, exercem grande influência e são promotores de ações transformadoras. Diante do cenário de conteúdos nem sempre confiáveis sobre gestão e educação, torna-se urgente investigar como ocorre a formação estruturada de líderes para atuação em projetos educacionais.

Gerenciar processos com maestria faz parte da função de um líder, mas dedicar-se às pessoas que tornam as tarefas diárias ordinárias em algo extraordinário é o verdadeiro sentido de liderar. No livro “A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas”, Grün (2006) comenta que “A dedicação tem a ver com o amor. [...] Liderar significa, acima de tudo, despertar vida nas pessoas, fazer com que delas emane vida.” Nesse sentido, pode-se dizer que liderança é uma ação, uma forma de agir e conduzir as pessoas a atingirem objetivos em comum.

Liderar também conecta-se ao verbo “servir”, não no sentido de fazer o que o outro quer, mas sim o que ele precisa. Para isso, é necessário um olhar atento e dedicado ao desenvolvimento do outro e o entendimento de que o time cresce quando todos ganham. Grün (2006) complementa que “liderar é algo ativo. Liderar faz com que a vida que dormita no indivíduo se revele. Estimula os colaboradores a desenvolver os dons que Deus lhes presenteou.”

Observa-se, no contexto escolar, que potenciais líderes muitas vezes desconhecem os processos e expectativas institucionais. Assim, esta pesquisa investigou a formação de liderança em uma rede de escolas comunitárias no sul do Brasil. Embora a investigação original contemple a tríade identificação-aprimoramento-acompanhamento, o recorte deste artigo prioriza as etapas de acompanhamento e de aprimoramento, sob a perspectiva da formação continuada.

METODOLOGIA

Investigar o processo de formação de liderança em nível institucional exige fotografar a subjetividade, uma vez que os pesquisados são as pessoas, os espaços e os processos. Esta investigação adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e interpretativo (Santos; Santos, 2010), focando na compreensão das dinâmicas e contextos vivenciados pelos participantes de forma “indutiva” (Triviños, 1987, p. 128-132).



A fundamentação teórica deu-se por meio de pesquisa bibliográfica (Gil, 2002, p. 44), enquanto a frente empírica configurou-se como um estudo de caso em uma instituição de uma rede de escolas comunitárias no sul do Brasil. Lüdke (1986, p. 18) ressalta que “mesmo que a investigação parta de alguns pressupostos teóricos iniciais, ele procurará se manter constante e atento a novos elementos que podem emergir como importantes durante o estudo”. Esse elemento é importante para que, durante o processo, possa-se implementar ou modificar estratégias de pesquisa e coleta de dados.

A parte da formação continuada das lideranças, que será abordada no presente estudo, ocorreu de forma documental. Fez-se a leitura crítica das Diretrizes da Política Educacional da igreja e Princípios Pedagógicos da rede pesquisada, do Projeto Político Pedagógico e Planejamento Estratégico da instituição pesquisada.

As entrevistas semiestruturadas permitiram uma interação flexível e a emersão de significados autênticos a partir dos relatos de diretores e coordenadores, pois na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde (Lüdke, 1986, p. 33). Após os passos citados, propõem-se recomendações para aprimorar o processo de formação de liderança em nível institucional.

ONBOARDING DE LÍDERES APRENDIZES: ACOMPANHAMENTO E CONSTRUÇÃO DE SUA TRAJETÓRIA

A jornada de formação de lideranças começa com um processo de integração intencional, que vai além de uma simples inserção em uma nova tarefa ou função, conhecido atualmente como *onboarding*⁴. Trata-se de um acompanhamento estruturado que valoriza as trocas de experiência, a escuta ativa e o feedback contínuo. Esses elementos são fundamentais para fortalecer a identidade profissional e construir uma trajetória de liderança alinhada à cultura institucional.

Ao ser identificado, o docente com perfil de líder precisa ser desafiado e incorporado gradualmente em projetos e atividades nas quais suas habilidades possam ser desenvolvidas e aprimoradas. “Um onboarding estruturado é fundamental para garantir que esses novos gestores tenham uma visão clara do que se espera deles e como podem contribuir para o sucesso da organização” (Barros, 2025).

Um processo de onboarding eficaz deve incluir formações específicas, nas quais se abordam tanto as habilidades técnicas quanto aquelas específicas para liderança;

⁴ Traduzido, significa “a bordo” ou “embarcar”.



aprofundamento nos processos, cujo objetivo é o conhecimento dos processos internos; e interação com outros líderes, buscando entender os desafios conjuntos (Barros, 2025).

Além destes itens, um processo de acompanhamento também é composto por um plano personalizado, considerando o que cada pessoa já desenvolveu, suas metas, os momentos formativos e suas reflexões. A metacognição torna o percurso mais significativo, pois a pessoa reconhece seus avanços e evolução, tanto em relação a si, como também na relação com seus colegas.

O líder mentor é quem organiza e prepara cada momento de forma intencional e direcionada. Segundo Goleman,

Repetidamente se demonstrou que o coaching e o mentoring surtem efeito não apenas em termos de um melhor desempenho, mas também de uma satisfação maior no trabalho e menor rotatividade. Mas o que faz o coaching e o mentoring funcionarem melhor é a natureza do relacionamento. Coaches e mentores excepcionais penetram na cabeça das pessoas que estão ajudando. Eles percebem como dar um feedback eficaz. Sabem quando incitar um melhor desempenho e quando se conter. Da maneira como motivam seus pupilos, demonstram empatia em ação (2015, p. 86).

Os líderes que possuem o perfil coaching ajudam seus liderados, explicando-lhes as atividades, dando-lhes desafios e acompanhando o processo e resultados. Ao mesmo tempo, precisam compreender que a liderança também significa desbravar seus próprios caminhos, com autenticidade e inovação. Assim, quem acompanha está ciente de que o objetivo não é formar clones de gestão e, sim, compartilhar sabedoria, inspirar e fomentar a coragem para encarar os desafios e deveres com seu toque pessoal.

LIFELONG LEARNING: APRIMORAMENTO NA ARTE DA LIDERANÇA

Em um cenário educacional em constante transformação, o aprimoramento contínuo deixou de ser uma escolha e tornou-se uma necessidade para liderar com foco, coerência e sensibilidade. Liderar exige disposição para aprender, refletir e se reinventar ao longo da trajetória profissional.

Fullan e Quinn (2022, p.51) consideram que “criar uma cultura de crescimento é um começo, mas é preciso orquestrar intencionalmente o trabalho de professores, líderes e colegas para mantê-lo focado na melhoria colaborativa do aprendizado dos alunos”. Assim, a formação continuada deve ser um pensamento de todos os envolvidos, mas começa com o exemplo de seu líder.



Nóvoa (2022) destaca as transformações que vêm ocorrendo no âmbito escolar e o quanto os próprios docentes são agentes transformadores quando se dispõem a estudar. Em suas reflexões, ele menciona:

No meio de muitas dúvidas e hesitações, há uma certeza que nos orienta: a metamorfose da escola acontece sempre que os professores se juntam em coletivo para pensarem o trabalho, para construírem práticas pedagógicas diferentes, para responderem aos desafios colocados pelo fim do modelo escolar. A formação continuada não deve dispensar nenhum contributo que venha de fora, sobretudo o apoio dos universitários e dos grupos de pesquisa, mas é no lugar da escola que ela se define, se enriquece e, assim, pode cumprir o seu papel no desenvolvimento profissional dos professores (Nóvoa, 2022, p.68).

A formação continuada acontece, sobretudo, pelas mãos dos professores e principalmente quando professores mais experientes ensinam e se sentem responsáveis por docentes que iniciaram recentemente na carreira. Nóvoa (2022, p. 63) reforça a necessidade de que a tríade escola-universidade-professores trabalhe em parceria, pois é na “interação entre três vértices, neste triângulo, que se encontram as potencialidades transformadoras da formação docente”.

A formação continuada de professores não deveria se restringir somente ao aprimoramento de práticas pedagógicas e conhecimentos específicos, mas também ao desenvolvimento de habilidades de liderança essenciais para a construção de um ambiente escolar colaborativo e considerando linhas de sucessão de líderes. Lück (2014, p.123-130) destaca que os indivíduos não nascem líderes. Para isso, ela sugere uma linha de ações que podem contribuir para o aprimoramento desta liderança:

- Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança: o exercício da liderança deve ser algo consciente e intencional, assumindo a responsabilidade em conjunto com outras pessoas.
- Autoconhecimento: no ambiente escolar, é importante que o líder reconheça suas forças e suas limitações para que possa contribuir e também buscar o conhecimento necessário para sempre ampliar e contribuir com melhorias.
- Desenvolvimento de competências profissionais: o líder precisa ter conhecimento de sua área, mas também uma visão do conjunto.
- Desenvolvimento de competências para situações de tensão: geralmente as mudanças trarão conflito. O líder busca compreender e, com sensibilidade, lidar com situações de uma forma adequada.
- Trabalho compartilhado e em equipe: é importante que o líder consiga distinguir quais são as atitudes individualistas e que não estão de acordo com os objetivos educacionais, sempre almejando o que é o melhor para o coletivo.



- Compreensão do contexto educacional: o trabalho na escola envolve diferentes dimensões, tanto no que diz respeito aos componentes curriculares quanto à relação escola-sociedade. É muito importante que o líder esteja atento e busque compreender estes contextos.
- Desenvolvimento de expectativas e uma ótica como agente de mudança: o líder deve ter clareza dos resultados que se propõe a alcançar e tomar isso como algo que norteia seu trabalho. Ele aceita as mudanças, mas também deve ter disponibilidade para vivenciá-las e articular para a equipe superar os medos e conseguir dar conta dos novos desafios.

Todos os pontos citados acima são exemplos de como um professor ou gestor, em início de carreira, fomenta seu autoconhecimento e desenvolvimento. Certamente haverá outros esforços que se aplicarão a necessidades específicas de melhoria. Imbernón (2022, p. 44) descreve os diferentes fatores que influenciam na formação permanente do profissional, e sintetiza que o “desenvolvimento profissional do professor pode ser concebido como qualquer intenção sistemática de melhorar a prática profissional, crenças e conhecimentos profissionais, com o objetivo de aumentar a qualidade docente, de pesquisa e de gestão.”

Em seu livro, Imbernón (2022) trata da formação continuada docente; no entanto, os pontos mencionados são facilmente adaptados para o contexto da gestão. A formação de um líder deve auxiliá-lo a ampliar tópicos específicos em sua jornada, e seu objetivo principal orienta-se na melhoria de suas habilidades estratégicas. Ao mesmo tempo, deve mirar na inovação das práticas no espaço em que atua e na constante avaliação da efetividade do que foi aprendido.

O conhecimento profissional consolidado mediante a formação permanente apoia-se tanto na aquisição de conhecimentos teóricos e de competências e rotinas como no desenvolvimento de capacidades de processamento da informação, análise e reflexão crítica em, sobre e durante a ação, o diagnóstico, a decisão racional, a avaliação de processos e a reformulação de projetos. (Imbernón, 2022, p. 69)

Diante da afirmação anterior, evidencia-se que a formação continuada deve ser instrumento de transformação de si, do seu espaço e de suas práticas. Um líder que segue estudando e se aprimorando constantemente será uma versão melhor de si e também oferecerá isso a seus liderados.

REDE DE ESCOLAS COMUNITÁRIAS: INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS COMO VALOR



Estar em rede pressupõe compartilhar. Partilhar as amarras que a sustentam, dividir os fios e também nós. Fazer parte de uma rede também significa buscar entender a complexidade que ela representa, inserir-se nela e auxiliar a torná-la ainda mais forte.

Um exemplo desse sentimento pode ser elucidado em um trecho da tese de doutorado de Goldmeyer (2008, p. 18). Ela relata que

Hoje, estou nessa Rede ou, como ênfase sempre nos trabalhos que realizo com os educadores das diferentes escolas, “somos Rede”. Pelo menos, tento transmitir esse pensamento, no qual acredito. Alegro-me a força do “somos” e o sonho de mobilizar as pessoas para usar mais a conjugação na primeira pessoa do plural, instiga-me. [...] Somos um grupo grande de pessoas que, a cada dia, descobre que lidar com os fios da educação requer muita responsabilidade, muita sensibilidade, criatividade, ética e, sobretudo, muito amor, compromisso com a educação deste país.

A rede pesquisada entende que o desenvolvimento de lideranças é um dos pilares essenciais para a construção de uma educação de qualidade alinhada à tradição luterana e ao compromisso com a formação integral e integrada de seus alunos e colaboradores. Por isso, investir na formação de líderes não é somente uma estratégia pedagógica, mas um valor fundamental que permeia todas as ações desta Rede, desde a gestão educacional até o envolvimento da comunidade escolar. Dado o espaço de reflexão, a presente pesquisa trará informações históricas voltadas ao aspecto da formação de lideranças nas, em e para a Rede.

MOSAICO DE SABERES E APRENDIZAGENS: MODALIDADES E OBJETIVOS DAS FORMAÇÕES DA REDE PESQUISADA

A formação ao longo da vida caracteriza-se como algo essencial para a continuidade e sucesso nas ações diárias da escola. Sabendo disso, a rede pesquisada desenvolve um conjunto de programas direcionados aos diferentes públicos envolvidos no processo educativo, sendo eles: pais, alunos, professores, coordenadores, setores administrativos, mantenedores, pastoral escolar e diretores. Aprofundar-se-á aqui a formação de lideranças para estudantes, professores e gestores.

Para despertar e nutrir o potencial de liderança, desde as primeiras etapas da formação, os alunos participam de encontros e formações nas áreas de música, artes, esportes, linguagem artística e liderança (Rede XX, 2016 - 2020). Essas iniciativas são estruturadas para promover o desenvolvimento de habilidades essenciais, como: comunicação eficaz e argumentada, trabalho em equipe, desenvolvimento da criatividade e da criticidade, tomada de decisão responsável e resolução de problemas. Por meio de metodologias ativas e participativas, os



estudantes são expostos a desafios que estimulam o protagonismo e autonomia e a capacidade de influenciar positivamente o seu entorno (Hamester, 2025).

Para os professores, a Rede oferece diferentes encontros por área e por temática, simpósios, seminários e congressos nacionais (Rede XX, 2016 - 2020). Nestes momentos, objetiva-se o compartilhamento de experiências, a atualização e discussão sobre temas atuais, a autoria e o fortalecimento da identidade da rede. São chamados de encontros, pois há o intuito de promover encontro de olhares, mentes e corações. Mesmo que não se esteja mencionando a liderança, pode-se afirmar que ações como estas incentivam a liderança, pois os docentes participantes representam sua escola e também são multiplicadores do conhecimento, mostrando novamente sua autonomia, sua sensibilidade e também disposição em continuar se aperfeiçoando, sendo essas características de aspirantes à liderança.

As escolas responsáveis pela organização destes eventos também desenvolvem a liderança internamente, visto que muitos de seus professores e profissionais das áreas administrativas são envolvidos. Nestes momentos ficam evidentes as características de liderança, principalmente a iniciativa, a proatividade, a disciplina e a criatividade. Reconhecer os potenciais da equipe e desafiá-los a desenvolverem pequenas ou grandes tarefas demonstra o quanto a instituição está disposta a investir em novas lideranças e fortalecer ainda mais a sua identidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Realizaram-se as entrevistas com treze personalidades pertencentes à instituição da Rede pesquisada, que fazem parte do ensino regular, envolvidas diretamente no processo de identificação, aprimoramento e acompanhamento das novas lideranças, sendo elas: direção geral e assessoria pedagógica, direções de unidade e coordenações pedagógicas. Fez-se esse recorte, pois é o local de atuação da pesquisadora. Além disso, realizou-se um questionário, cuja média de respostas foi de 25% de respondentes. Seu objetivo foi identificar quantos docentes assumiriam uma posição de gestão e entender mais sobre a cultura de formação de liderança da escola.

Após terem sido preparados em pequenos desafios, os líderes estão parcialmente prontos para assumirem a gestão de projetos ou setores. O material analisado permite identificar que, dentro da Rede e na própria instituição pesquisada, há diferentes ações pensadas para a formação de líderes recém-chegados e também os mais experientes. Também ficou evidente a relevância das formações promovidas pela Rede e a escola na qual foi



realizada a investigação, pois todos os entrevistados mencionaram direta ou indiretamente os movimentos de formação continuada e a identidade.

Algumas das instituições, cujo número de colaboradores é mais expressivo, possuem programas próprios de formação continuada e formação de lideranças. Ao longo do ano, são inúmeras as possibilidades de formação e compartilhamento de saberes que são oportunizadas para os gestores em todos os seus níveis de experiência. Essa diversidade de trajetórias, que reúne lideranças em início de caminhada e gestores mais experientes, enriquece os processos formativos e fortalece a identidade da liderança institucional. Nóvoa (2022, p. 86) menciona que “é esta co-responsabilidade que permite construir uma verdadeira formação profissional.” Os repertórios distintos, as visões de mundo e os modos de gerir, contribuem para a construção de uma cultura de liderança pautada na valorização dos diferentes perfis e gerações.

O onboarding dos novos líderes ocorre como resposta unânime por meio de momentos de mentoria sistemática, cuja pauta compartilhada entre líder e liderado orienta as discussões. Nesta etapa, a escuta ativa e o olhar crítico e atento do mentor são essenciais para identificar potenciais de desenvolvimento e aprimoramento em seu liderado. No entanto, o líder jovem também tem a responsabilidade de se reconhecer e solicitar ou sugerir momentos de estudos nas áreas em que sente haver fragilidades, tornando a responsabilidade de aprimoramento conjunta entre a empresa e ele.

Ainda é possível afirmar que a fase de aprimoramento inicia antes mesmo de um profissional assumir uma função de liderança, pois todos os entrevistados comentaram sobre lançar desafios e ver como a pessoa reage, como ela evolui. Por isso, ter as etapas claras e desenvolver-se por meio da experiência e da reflexão e possuir metas é essencial para construir progressivamente seus saberes profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender que a liderança docente na Rede pesquisada é fundamentada no binômio servir-aprender. Evidenciou-se que a formação de líderes vai além da técnica, exigindo autenticidade, humildade e a aceitação do erro como componente intrínseco ao crescimento. A segurança transmitida pelo líder e sua capacidade de delegar com intencionalidade são fatores determinantes para a autonomia e o surgimento de novos quadros sucessórios.



O exercício da liderança caracteriza-se por um percurso, cujo início dá-se pelo despertar de potencialidades individuais e se fortalece com acompanhamento e formação continuada. No contexto educacional, tanto as lideranças jovens quanto as veteranas carregam consigo experiências, visões de mundo e desafios. Quando todas elas se entrelaçam, contribuem mutuamente para a construção de uma cultura institucional mais colaborativa e inovadora.

REFERÊNCIAS

BARROS, Maurício S. de. **A Importância do Onboarding estruturado para posições de Liderança**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-onboarding-estruturado-para-posi%C3%A7%C3%B5es-de-s-de-barros-8r7sf/>>. Acesso em: 13 mai. 2025.

FULLAN, Michael; QUINN, Joanne. **Coerência: Os Direcionadores Corretos para Transformar a Educação**. Porto Alegre, RS: Penso, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 28 de jul. 2024.

GOLDMEYER, Marguit Carmen. **Teias de saberes nas redes de relações: Educação nas Escolas Sinodais**. 2008. 311 f. Dissertação (Mestrado em Teologia) -- Programa de Pós-Graduação em Teologia, Escola Superior de Teologia, São Leopoldo, RS, 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=150094>. Acesso em: 28 mai. 2025.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução Ivo Korytowski. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRÜN, Anselm. **A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas**. Tradução de Márcia Neumann. Petrópolis, RJ : Vozes, 2006.

HAMESTER, Leandro Augusto. **Lideranças estudantis refletem sobre protagonismo e propósito**. Disponível em: <<https://redesinodal.com.br/mob/liderancas-estudantis-refletem-sobre-protagonismo-e-proposito/#:~:text=Lideran%C3%A7as%20estudantis%20refletem%20sobre%20protagonismo%20e%20prop%C3%B3sito%20%20E2%80%93Portal%20Rede&text=Com%20o%20tema%20%20E2%80%93Protagonismo%20e,de%20lideran%C3%A7a%20acompanhados%20de%20professores>>. Acesso em: 20 mai. 2025.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. Tradução: Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Cortez, 2022.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.



LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2014.

NÓVOA, António. **Escolas e Professores: Proteger, Transformar, Valorizar**. Salvador, BA: SEC/IAT, 2022.

REDE XX. **Textos Orientadores para a Educação Evangélico-Luterana**. Horizontina, RS. Editora Sinodal, 2005.

_____. **7º Plano de Trabalho 2016/2020**. São Leopoldo.

SANTOS, Maria de Fátima Ribeiro dos; SANTOS, Saulo Ribeiro dos. **Metodologia da pesquisa em educação**. São Luís: UemaNet, 2010. **Disponível em:** <<https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/P%C3%B3s%20Gest%C3%A3o%20Escolar/Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o/Leituras%20sobre%20Pesquisa%20em%20Educa%C3%A7%C3%A3o/metodologia-da-pesquisa-em-educacao-completo.pdf>>. **Acesso em:** 27 de jul. 2024.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. **Disponível em:** <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf>. **Acesso em:** 28 de jul. 2024.

