

Como elaborar um Plano de Gestão Escolar?

Guia para Escolas Públicas

Flávio Rovani de Andrade
Ana Clara Batista Sampaio
Celina Maria de Souza Olivindo
Darlene Silva dos Santos
Elaine Pontes Bezerra
Élido Santiago da Silva
Francisco Antonio Machado Araujo
Geórgia de Souza Tavares
Marly Macêdo
Osmar Rufino Braga
Ricardo Neves Couto
Samara de Oliveira Silva



EDUFDFPar

COMO ELABORAR UM PLANO DE GESTÃO ESCOLAR?

GUIA PARA ESCOLAS PÚBLICAS

SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA
DO ESTADO DO PIAUÍ



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO DELTA
DO PARNÁIBA**

Flávio Rovani de Andrade
Ana Clara Batista Sampaio
Celina Maria de Souza Olivindo
Darlene Silva dos Santos
Elaine Pontes Bezerra
Élido Santiago da Silva
Francisco Antonio Machado Araujo
Geórgia de Souza Tavares
Marly Macêdo
Osmar Rufino Braga
Ricardo Neves Couto
Samara de Oliveira Silva

COMO ELABORAR UM PLANO DE GESTÃO ESCOLAR?

GUIA PARA ESCOLAS PÚBLICAS



EDUFDFPar

2025

Conselho Editorial

Francisco Antonio Machado Araujo (Presidente)
Algeless Milka Pereira Meireles da Silva (UFDPPar)
Cintia Martins Perinotto (UFDPPar)
Francisca Maria de Sousa (UFDPPar)
Frederico Osanan Amorim Lima (UFDPPar)
José Jonas Alves Correia (UFDPPar)
Hélder Ferreira de Sousa (UFDPPar)
Maria Dilma Ponte de Brito (UFDPPar)
Manoel Dias de Souza Filho (UFDPPar)
Natasha Teixeira Medeiros (UFDPPar)
Pedro Jorge Sousa dos Santos (UFDPPar)
Rosa Helena Rebouças (UFDPPar)
Tatiane Caroline Daboit (UFDPPar)

***COMO ELABORAR UM PLANO DE GESTÃO ESCOLAR?
GUIA PARA ESCOLAS PÚBLICAS***

© Flávio Rovani de Andrade - Ana Clara Batista Sampaio
Celina Maria de Souza Olivindo - Darlene Silva dos Santos
Elaine Pontes Bezerra - Élido Santiago da Silva
Francisco Antonio Machado Araujo - Geórgia de Souza Tavares
Marly Macêdo - Osmar Rufino Braga
Ricardo Neves Couto - Samara de Oliveira Silva

1^a edição: 2025

Editoração
EDUFDPar
Diagramação
Josué da Silva Máximo
Capa
Francisco Antonio Machado Araujo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

C735 Como elaborar um plano de gestão escolar?: guia para escolas públicas /
Flávio Rovani de Andrade ... [et al.], organização. – Parnaíba, PI:
EDUFDPar, 2025.
54 p.

ISBN versão digital: 978-65-987225-4-8

1. Gestão escolar. 2. Plano Plurianual de Gestão Escolar.
3. Planejamento educacional. 4. Indicadores de desempenho.
5. Escola pública. I. Andrade, Flávio Rovani de. II. Título.

CDD: 371.2



Luís Inácio Lula da Silva
Presidente da República

Camilo Santana
Ministro da Educação

João Paulo Sales Macedo
Reitor

Vicente de Paula Censi Borges
Vice-reitor

Rafael Araújo Sousa Farias
Pró-reitor de Administração

Osmar Gomes de Alercar Junior
Pró-reitor de Planejamento

Eugênia Bridget Gadelha Figueiredo
Pró-reitor de Ensino de Graduação

Francisco Jander de Sousa Nogueira
Pró-reitor de Extensão e Cultura

Jefferson Soares de Oliveira
Pró-reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Gilvana Pessoa de Oliveira
Pró-reitora de Assistência Estudantil

Francisco Antonio Machado Araujo
Chefe Editor da EDUFDFPar

SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC



RAFAEL TAJRA FONTELES
Governador do Estado do Piauí

FRANCISCO WASHINGTON BANDEIRA SANTOS FILHO
Secretário de Educação do Piauí

JOÃO XAVIER DA CRUZ NETO
Diretor-Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí

AURILENE VIEIRA DE BRITO
Gerente da 1ª Gerência Regional de Educação

FLÁVIO ROVANI DE ANDRADE
Coordenador
Programa Estadual de Formação de Gestores Educacionais da Planície
Litorânea do Piauí
Curso de Especialização em Processos Estratégicos para a Gestão Escolar
Pública

SUMÁRIO

Mensagem do Reitor da UFDPar	8
Mensagem do Secretário de Educação.....	11
Mensagem do Presidente da FAPEPI	12
Introdução.....	13
Unidade 1 - Identificação e Caracterização da Escola	20
Unidade 2 - Diagnóstico da Situação Atual da Escola	23
Unidade 3 - Definição de Objetivos e Metas	39
Unidade 4 - Definição de Estratégias.....	44
Unidade 5 - Definição de Indicadores de Desempenho.....	48
Unidade 6 - Cronograma de Implementação do Plano Plurianual de Gestão Escolar.....	52

Mensagem do Reitor da UFDPPar

O esforço realizado desde que assumimos a reitoria da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, em janeiro de 2023, tem sido o de reconectar a UFDPPar ao seu território, sob a égide do que Darcy Ribeiro chamou de Universidade necessária. Trata-se daquela que, além de competente no domínio dos saberes para formar talentos de alto nível para a região do Delta do Parnaíba e do Norte do Piauí, possa, sobretudo, compreender os problemas que assolam o nosso povo e os atrasos que perpetuam as desigualdades em nossa história, para, por meio da geração de conhecimento, inovação e inclusão, promover desenvolvimento humano e mudanças sociais.

Entre as soluções às quais temos nos dedicado para enfrentar os desafios da região, a educação básica ocupa posição prioritária. As instituições públicas de ensino superior são reconhecidas mundialmente por suas contribuições na formação de professores. Cabe, portanto, à UFDPPar assumir, em sua radicalidade, o compromisso com a ciência, a pesquisa, a tecnologia e, enfim, com a cultura científica, buscando maior aproximação com a educação básica em nossa área de abrangência, no enfrentamento dos desafios de um mundo pós-pandemia, que exige integração entre conhecimento, habilidades cognitivas e socioemocionais, solidariedade e cidadania.

Outro tema urgente, que a UFDPPar não tem se furtado a debater, é a Gestão Escolar. Entendemos que o ambiente escolar é fortemente influenciado por fatores internos e externos, e que os indicadores de desempenho não podem ser considerados apenas como resultado dos esforços, êxitos ou fracassos de estudantes e professores de forma isolada. É necessário um olhar atento para a formação em gestão escolar, de modo que nossas escolas sejam lideradas por gestoras e gestores conscientes da necessidade de desenvolver elevado senso de responsabilidade profissional em toda a equipe, comprometida com a qualidade do ensino. Essa liderança deve se expressar em uma gestão democrática, com instrumentos e técnicas que ampliem a participação de docentes, estudantes e familiares na tomada de decisão, fortalecendo a equidade e a corresponsabilidade. É igualmente essencial que exerçam

um planejamento participativo e contextualizado, baseado no trabalho em equipe, com objetivos e metas realistas e flexíveis para superar os problemas do cotidiano; que a gestão pedagógica reconheça e valorize o estudante como sujeito ativo de sua aprendizagem, inserindo-o em múltiplas atividades, dentro e fora da escola, por meio de metodologias ativas, problematizadoras e voltadas para a resolução de problemas reais, conferindo significado ao processo de aprender; e que a gestão mantenha compromisso com o valor da educação, a cultura do cuidado, o acompanhamento dos alunos e o diálogo permanente com as famílias, a fim de reduzir a reprovação e a evasão escolar.

Foi com esse espírito que surgiu, de forma exitosa e inovadora, o Programa Estadual de Formação de Gestores Educacionais da Planície Litorânea do Piauí, em parceria entre a UFDPar, a Secretaria de Estado da Educação do Piauí e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí. O programa teve como objetivo qualificar 41 diretores de escolas estaduais da 1ª Gerência Regional de Educação, abrangendo 11 municípios da Planície Litorânea, por meio de um curso de especialização lato sensu em Processos Estratégicos para a Gestão Escolar Pública, com carga horária teórico-prática. Como trabalho de conclusão, cada participante elaborou um Plano Plurianual de Gestão Escolar, a ser implementado e acompanhado como instrumento de gestão.

O Guia que temos em mãos é mais um produto desse trabalho inovador, fruto do empenho da competente equipe que esteve à frente do curso de especialização, materializando aprendizagens, vivências e ferramentas significativas para a gestão escolar em todas as suas dimensões. A gestão é aqui compreendida como ato pedagógico abrangente e transformador, portanto, revolucionário, como nos ensinou Paulo Freire.

Parabenizo todas as pessoas envolvidas e agradeço, em nome da UFDPar, ao Secretário de Educação do Piauí, Francisco Washington Bandeira Santos Filho, e ao Diretor-Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí, João Xavier da Cruz Neto, pela confiança e por acreditarem neste projeto desde nossa primeira reunião, realizada em 6 de março de 2023, quando apresentei a semente desta ideia. Juntos, estamos somando forças para transformar a educação do Piauí.

Que este seja apenas o início de uma caminhada coletiva, capaz de abrir novos horizontes para a educação do nosso Estado. Acreditamos que cada passo dado em direção à valorização da gestão escolar é também um passo rumo a uma sociedade mais justa, inclusiva e solidária. Sigamos firmes, com coragem e esperança, certos de que o conhecimento, quando aliado ao compromisso social, tem o poder de transformar realidades e de construir um futuro melhor para todas e todos.

Mensagem do Secretário de Educação

É com entusiasmo que anuncio este guia fruto da parceria entre a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR), a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Piauí (FAPEPI). Essa união mostra, na prática, como a academia pode fortalecer o cotidiano das nossas escolas estaduais e contribuir para a construção do futuro que queremos.

A educação do Piauí avança com passos firmes graças ao compromisso do Governador Rafael Fonteles e a iniciativas colaborativas como esta. Formar gestores e professores preparados, com olhar crítico e estratégico, é fundamental para alcançarmos melhores resultados. O livro “Como elaborar um Plano Plurianual de Gestão Escolar?” chega em momento oportuno, oferecendo orientações claras e aplicáveis, ferramentas que ajudam a transformar a realidade escolar com responsabilidade e visão de futuro.

Mais do que um manual, este material é um convite à gestão comprometida, participativa e baseada em dados e evidências e voltada a resultados. É fruto de uma experiência concreta, construída com diálogo, observação e atuação direta na Planície Litorânea do Piauí.

A universidade aporta rigor acadêmico e pesquisa; a escola apresenta a realidade, a urgência e o desejo de mudança. Quando unimos essas forças, o resultado é educação pública de qualidade, com sentido e impacto social.

Parabenizo os autores, coordenadores e todos os envolvidos nesta obra. Agradeço à UFDPAR, à FAPEPI e à equipe da SEDUC-PI pelo empenho coletivo. Que este guia inspire e fortaleça gestores, diretores e demais profissionais da educação a seguirem confiantes no caminho da gestão eficaz e transformadora.

Vamos em frente, com coragem e confiança.

Washington Bandeira
Secretário de Estado da Educação do Piauí

Mensagem do Presidente da FAPEPI

Com entusiasmo, registramos neste livro a relevância e os frutos do Curso de Especialização em Gestão Escolar Pública, voltado à valorização e qualificação dos profissionais da rede pública estadual de ensino.

Ação possível graças a uma sólida parceria entre instituições comprometidas com a educação: a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR), responsável pela oferta, coordenação e execução do curso, a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC-PI), que estimulou a participação dos gestores escolares; e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí (FAPEPI), que financiou integralmente esta iniciativa.

Aos discentes desta especialização, nosso reconhecimento pelo empenho, pela dedicação e pelo compromisso com a transformação da gestão escolar. A liderança de cada um de vocês é peça fundamental para o fortalecimento da educação da planície litorânea e para a construção de ambientes escolares inovadores e acolhedores.

Parabenizamos a todos os envolvidos e reiteramos nosso compromisso com políticas públicas que promovam formação de qualidade e valorizem os educadores.

João Xavier da Cruz Neto

Presidente da FAPEPI

Introdução

As tratativas que culminaram na criação deste livro iniciaram-se em 2023, quando, ao assumir a gestão da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), o Reitor João Paulo Sales Macedo estabeleceu como prioridade o fortalecimento do papel da universidade nas políticas públicas de educação básica. Em articulação com o poder público estadual, o reitor buscou tornar as ações da UFDPar mais estratégicas e vinculadas à melhoria dos indicadores educacionais no Piauí. A partir desse movimento, foram iniciados diálogos entre a UFDPar, a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC-PI), por meio da 1^a Gerência Regional de Educação (1^a GRE), e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí (FAPEPI), com vistas à elaboração de uma proposta de formação continuada voltada à qualificação da gestão escolar pública.

Essas articulações resultaram em uma série de encaminhamentos institucionais relevantes: uma reunião inicial em 31 de março de 2023 consolidou os primeiros compromissos; em seguida, foi instituída a comissão responsável pela coordenação da proposta (Portaria 225/2023); a criação formal do curso foi aprovada por meio da Resolução CONSEPE nº 167/2023; e, finalmente, no dia 9 de novembro de 2023, foi firmado o Acordo de Cooperação Técnica entre SEDUC-PI, FAPEPI e UFDPar, dando início oficial ao Programa Estadual de Formação de Gestores Educacionais da Planície Litorânea do Piauí.

Esse programa objetivou qualificar os diretores das 41 escolas estaduais da 1^a GRE, região que abrange os municípios de Parnaíba, Cocal, Cocal dos Alves, Cajueiro da Praia, Caraúbas do Piauí, Caxingó, Bom Príncípio do Piauí, Ilha Grande, Murici dos Portelas, Buriti dos Lopes e Luís Correia. Ao todo, aproximadamente 16 mil estudantes são assistidos nessas escolas, em modalidades como Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional e Educação de Jovens e Adultos. A formação oferecida aos diretores escolares se deu no formato de curso de especialização lato sensu intitulado “Especialização em Processos Estratégicos para a Gestão Escolar Pública”,

com carga horária teórico-prática, estruturada com base no diagnóstico da realidade regional e nos resultados dos indicadores educacionais, em especial os do SAEB.

A necessidade dessa formação foi reforçada por dados preocupantes: em 2021, apenas duas escolas da 1^a GRE atingiram o mínimo de participação exigido para divulgação do IDEB no Ensino Médio; os índices de aprendizado adequado em Matemática na 3^a série do Ensino Médio foram inferiores a 5%; e os próprios diretores, segundo o Questionário SAEB, relataram sentir-se pouco preparados para funções estratégicas da gestão, como liderança de equipes, mobilização da comunidade, administração de conflitos e avaliação docente. Apesar da experiência dos gestores (com média de sete anos de atuação na função), os desafios permaneciam profundos e estruturais, exigindo ações formativas integradas e contextualizadas.

O curso de especialização foi, portanto, estruturado com base em sete módulos que abordaram desde fundamentos da gestão pública educacional, legislação e gestão democrática, até áreas como comunicação organizacional, gestão financeira, avaliação e indicadores, planejamento e projetos educacionais. A proposta metodológica uniu teoria, prática e mentoria de campo, com oficinas realizadas nas escolas e acompanhadas por gestores experientes da rede estadual.

Como culminância desse processo formativo, definiu-se que o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos diretores participantes não seria um estudo teórico ou monográfico, mas sim a elaboração de um Plano Plurianual de Gestão Escolar (PPGE) – instrumento de planejamento estratégico e operacional, estruturado a partir da realidade de cada escola, voltado à definição de metas, estratégias e indicadores para a melhoria contínua dos processos educacionais.

Dessa experiência concreta, nasceu este livro: “Como elaborar um Plano Plurianual de Gestão Escolar? Guia para Escolas Públicas”. Ele representa um desdobramento da prática formativa vivida no âmbito da 1^a GRE, com a intenção de servir como material orientador para qualquer equipe diretiva da educação pública brasileira, sobretudo em contextos semelhantes de vulnerabilidade educacional, escassez de recursos e necessidade de planejamento efetivo.

O guia reúne fundamentação teórica, explicações passo a passo, exemplos e instrumentos práticos de aplicação direta. Seu objetivo é ser um instrumento pedagógico e técnico de apoio à gestão democrática, estratégica e baseada em resultados com reconhecimento social, contribuindo para que os diretores escolares possam exercer sua função com maior preparo, visão crítica e capacidade de liderança transformadora.

Ao compartilhar essa experiência, a UFDPar, a SEDUC-PI e a FAPEPI reafirmam seu compromisso com uma educação pública de qualidade, construída por meio da valorização da formação continuada, da análise crítica da realidade e do engajamento coletivo em torno de metas comuns de aprendizagem e equidade.

Elaborar um Plano Plurianual de Gestão Escolar (PPGE) não é apenas uma exigência formal de planejamento. É, sobretudo, um exercício estratégico de compreensão da escola como uma organização complexa, inserida em um território com demandas, potenciais e desafios próprios. Com base nessa perspectiva, o presente livro tem por objetivo oferecer fundamentos teóricos e orientações práticas para que diretores de escolas públicas — independentemente de estarem inseridos em programas de formação específicos — possam construir, de forma autônoma e qualificada, seus próprios planos de gestão escolar com foco em resultados educacionais e compromisso social.

A proposta nasce da experiência vivida no âmbito do Curso de Especialização em Processos Estratégicos para a Gestão Escolar Pública, ofertado pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), em parceria com a 1^a Gerência Regional de Educação da SEDUC-PI e com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí (FAPEPI). O curso foi concebido com forte ênfase na prática e na realidade da gestão escolar pública da Planície Litorânea do estado, tendo como culminância a elaboração de um Plano Plurianual de Gestão para cada escola participante. Esse processo resultou na construção de um modelo orientativo que serviu de base para que agora tenhamos este guia.

A estrutura do livro está organizada a partir de cinco grandes áreas de gestão escolar, cada uma delas correspondendo a módulos formativos do curso e, ao mesmo tempo, a eixos estruturantes do plano. Essas áreas são: Planejamento, Projetos Educacionais e Gestão Pedagógica;

Avaliação Educacional, Gestão Democrática e Indicadores; Comunicação Organizacional; Comunicação Estratégica, Liderança e Trabalho com Pessoas; e Gestão Patrimonial e Financeira. Cada uma delas propõe instrumentos específicos que possibilitam ao gestor escolar desenvolver práticas embasadas, monitoradas e passíveis de constante aprimoramento.

Ao longo do livro, serão apresentados e explicados diversos instrumentos de gestão, como matrizes diagnósticas, escalas, métodos participativos, planilhas de controle, entre outros. Em alguns casos, os mesmos instrumentos poderão ser utilizados em mais de uma área. Essa abordagem favorece uma compreensão mais ampla e integrada da gestão escolar, promovendo conexões entre áreas e otimizando o uso de recursos analíticos.

A ideia central que orienta este guia é de que um plano de gestão eficaz é aquele que está ancorado em dados concretos, formulado de forma colaborativa e orientado por indicadores de desempenho que permitam o acompanhamento contínuo e a tomada de decisões com base em evidências. O plano não deve ser um documento estático, mas sim um instrumento dinâmico, que reflita a realidade escolar, mobilize a comunidade e promova transformações reais na aprendizagem dos estudantes e na vida da comunidade.

O Plano Plurianual de Gestão Escolar (PPGE) é uma ferramenta estratégica que organiza, sistematiza e orienta as ações da equipe diretiva da escola em um horizonte de médio prazo. Ele permite que a gestão escolar deixe de atuar apenas reativamente diante dos problemas cotidianos e assuma uma postura planejadora, com base em evidências, indicadores e metas claras, construídas com participação da comunidade e fundamentadas em princípios democráticos.

No contexto das escolas públicas, essa ferramenta torna-se ainda mais relevante. A complexidade das demandas, a escassez de recursos e a multiplicidade de atores envolvidos no cotidiano escolar exigem que a gestão seja técnica, articulada, ética e orientada para resultados socialmente referenciados. É nesse cenário que o PPGE se estabelece como um documento essencial tanto para o acompanhamento institucional quanto para a transformação concreta da realidade educacional.

Conforme já mencionado, este guia tem origem em uma experiência prática vivida durante a execução do Curso de Especialização em Processos Estratégicos para a Gestão Escolar Pública. O curso foi construído com base em um diagnóstico situacional das escolas da planície litorânea do Piauí, apoiado por dados do SAEB, informações institucionais e indicadores sociais, o que permitiu configurar uma matriz formativa integrada às reais necessidades das equipes gestoras da região.

Um dos diferenciais dessa proposta formativa foi transformar o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) não em um texto puramente acadêmico, mas em um Plano Plurianual de Gestão Escolar, elaborado por cada diretor com base em sua própria realidade escolar. Esse plano, por sua vez, foi estruturado a partir de cinco áreas integradas de atuação, que correspondem aos módulos do curso de especialização e que aqui assumem o papel de eixos estruturantes da proposta deste livro. São elas:

1. Planejamento, Projetos Educacionais e Gestão Pedagógica
2. Avaliação Educacional, Gestão Democrática e Indicadores
3. Comunicação Organizacional
4. Comunicação Estratégica, Liderança e Trabalho com Pessoas
5. Gestão Patrimonial e Financeira

Cada uma dessas áreas representa uma dimensão essencial da vida escolar e da atuação do gestor. Mais do que conteúdos isolados, elas são apresentadas como frentes de trabalho interdependentes, que exigem do gestor escolar a capacidade de articular dados, equipes, recursos e estratégias em favor do projeto educativo da escola, em alinhamento com os objetivos estratégicos da Rede de Ensino. Por isso, ao longo deste guia, os capítulos estarão organizados com base nesses eixos, propondo fundamentos, metodologias, exemplos e instrumentos de gestão aplicáveis a cada área.

É importante ressaltar que os instrumentos sugeridos — como a Matriz SWOT, a Matriz de Priorização GUT, escalas diagnósticas, ferramentas de análise de dados, indicadores externos (como o SAEB e o IDEB) e internos (como registros escolares) — podem ser utilizados em mais de uma área, conforme a necessidade da escola. Essa flexibilidade é intencional e orientada por uma perspectiva sistêmica e adaptável da gestão escolar.

Outro ponto central desta proposta é reconhecer que nem todas as escolas precisam elaborar planos igualmente distribuídos entre as cinco áreas. A depender do diagnóstico inicial, o gestor pode optar por um plano mais amplo e integrado, ou por um plano com foco em áreas críticas identificadas. Há casos em que, diante da urgência de determinados desafios, pode ser mais estratégico concentrar esforços em um único eixo, como a gestão pedagógica ou a comunicação interna, desenvolvendo um plano direcionado e pontual, mas de alta relevância para a melhoria da escola.

A estrutura do PPGE, conforme definida neste guia, é composta por oito etapas fundamentais, organizadas de forma sequencial, mas com possibilidade de iteração e revisão ao longo do tempo. São elas:

1. Identificação e Caracterização da Escola – momento de descrição institucional da unidade escolar, seus dados formais, estrutura física, recursos humanos, modalidades de ensino, entre outros aspectos que compõem sua identidade.
2. Diagnóstico da Situação Atual da Escola – etapa essencial de leitura crítica da realidade escolar, realizada com base em dados internos e externos, observações, questionários e outros instrumentos aplicados conforme cada área da gestão.
3. Definição de Objetivos e Metas – com base no diagnóstico, são definidos os propósitos estratégicos da gestão para o período do plano, sempre com clareza, especificidade e alinhamento com as políticas públicas educacionais.
4. Definição de Estratégias – definição das ações concretas que serão realizadas para alcançar os objetivos e metas, levando em consideração os recursos disponíveis, as especificidades da escola e as boas práticas da gestão escolar.
5. Definição de Indicadores de Desempenho – escolha de indicadores que permitirão monitorar e avaliar os resultados do plano, orientando ajustes e promovendo a cultura da gestão por evidências.
6. Definição de Recursos Necessários – identificação e detalhamento dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos indispensáveis à execução do plano, com previsão de fontes e cronograma de alocação.
7. Cronograma de Implementação – planejamento temporal das ações propostas, com distribuição de responsabilidades e marcos de execução.
8. Referências – listagem das fontes bibliográficas, legais e técnicas utilizadas na elaboração do plano, conforme as normas da ABNT.

A partir dessa estrutura, este guia visa oferecer ao diretor escolar muito mais do que uma cartilha de preenchimento: busca entregar uma ferramenta de formação, reflexão e ação estratégica, que capacite os gestores a compreenderem sua escola como uma organização em permanente construção, orientada pela ética pública, pela participação democrática e pelo compromisso com a aprendizagem de todos os estudantes.

Unidade 1

Identificação e Caracterização da Escola

O primeiro passo na construção de um Plano Plurianual de Gestão Escolar (PPGE) é conhecer profundamente a escola. Identificá-la corretamente em seus aspectos institucionais, administrativos, físicos, pedagógicos e humanos não é uma tarefa meramente burocrática: trata-se de uma ação estratégica que inaugura o processo reflexivo sobre o papel da gestão, a realidade da comunidade escolar e as possibilidades de transformação.

Essa etapa tem como objetivo sistematizar informações fundamentais sobre a escola, que servirão de base para todas as fases posteriores do plano, especialmente para o diagnóstico. Mas, para além de preencher campos com dados, é necessário que o gestor desenvolva um olhar interpretativo. Cada dado tem algo a dizer: revela aspectos da história, dos desafios ou das potencialidades da escola. Por isso, esta etapa deve ser vivida como um exercício de leitura crítica da realidade institucional.

Dados institucionais e administrativos

Informações como nome da escola, código INEP, endereço completo, zona geográfica (urbana ou rural), município, data de fundação e vínculo com a Gerência Regional de Educação são dados básicos, mas que situam a escola em seu território e podem levantar questionamentos relevantes:

- A localização da escola favorece o acesso dos estudantes e da comunidade?
- O prédio escolar foi pensado originalmente para fins educacionais?
- A escola está em uma região de vulnerabilidade social, de crescimento urbano ou de forte mobilização comunitária?

Modalidades de ensino, turnos e matrículas

O levantamento de modalidades ofertadas, quantidade de estudantes por etapa, turnos de funcionamento, total de turmas e séries atendidas permite refletir sobre a complexidade da organização pedagógica e sobre o público atendido:

- A escola atende públicos muito diversos? Como lida com a heterogeneidade?
- Existem turnos com baixa matrícula ou com forte evasão?
- O número de estudantes por turma permite o desenvolvimento de um trabalho pedagógico qualificado?

Essas perguntas auxiliam o gestor a pensar estratégias mais ajustadas à realidade demográfica e pedagógica da escola.

Estrutura física e recursos pedagógicos

É necessário identificar a quantidade de salas de aula, a existência de laboratórios, biblioteca, quadra esportiva, cozinha, refeitório, banheiros adequados, entre outros espaços. Também devem ser listados equipamentos disponíveis, como computadores, projetores, livros didáticos, materiais esportivos e mobiliário.

Mais do que elencar o que há ou não na escola, é preciso perguntar:

- Como os espaços e os recursos influenciam no processo de ensino-aprendizagem?
- Os ambientes são acessíveis, seguros e funcionais?
- O que pode ser feito com os recursos disponíveis?
- O que precisa ser melhor aproveitado ou recuperado?

Essa análise contribui para pensar ações de curto e médio prazo no plano, especialmente no eixo da gestão patrimonial.

Recursos humanos e organização da equipe

A caracterização da escola deve incluir o número de docentes em exercício, profissionais técnico-administrativos, profissionais de apoio (vigias, merendeiras, auxiliares de serviços gerais), além de mencionar coordenação pedagógica, direção adjunta (se houver) e profissionais em readaptação.

Esse conjunto de dados deve ser acompanhado de uma reflexão qualitativa:

- Há equilíbrio entre número de alunos e número de professores?
- Existem professores com carga horária completa na escola ou precisam complementar em mais de uma escola?
- A equipe técnico-administrativa é suficiente para a demanda cotidiana?
- Há dificuldades de integração entre os diferentes profissionais da equipe?
- Essas perguntas são fundamentais para decisões sobre gestão de pessoas, organização interna e estratégias de motivação e formação continuada.

Gestão democrática e participação

Deve-se indicar a existência e o funcionamento de Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres (APM), Grêmio Estudantil, bem como os mecanismos de escuta e participação da comunidade.

Aqui, os dados não devem ser apenas registrados, mas analisados criticamente:

- Os conselhos estão ativos ou apenas formalizados?
- As decisões pedagógicas e administrativas têm sido compartilhadas?
- Como está a relação com pais, estudantes e lideranças da comunidade?

Esse campo serve como base para pensar ações no eixo da gestão democrática e da comunicação estratégica.

Parcerias institucionais e projetos em andamento

O mapeamento de ações em curso e parcerias com universidades, empresas, organizações do terceiro setor ou órgãos públicos ajuda a visualizar apoios externos que podem ser ampliados ou fortalecidos.

- Quais projetos têm impacto positivo no desempenho escolar?
- Existe dependência excessiva de parceiros externos para ações essenciais?
- Há oportunidades de novas parcerias ainda não exploradas?

Unidade 2

Diagnóstico da Situação Atual da Escola

O diagnóstico é o ponto de partida para qualquer processo de planejamento estratégico. No contexto escolar, sua função é oferecer uma leitura crítica, abrangente e fundamentada da realidade vivida pela comunidade escolar. Essa etapa é essencial para que o plano de gestão seja construído com base em evidências e não em impressões isoladas.

Mais do que um levantamento técnico de dados, o diagnóstico é um exercício de escuta, de análise de contexto e de identificação das principais forças e fragilidades da escola. Ele permite compreender os desafios que atravessam o cotidiano escolar, as oportunidades de melhoria que podem ser aproveitadas e os recursos – humanos, pedagógicos, financeiros e sociais – que podem ser mobilizados para transformar a realidade. Este diagnóstico deve ser multidimensional, considerando os diferentes eixos que estruturam a gestão escolar: planejamento pedagógico, uso dos recursos, indicadores de desempenho, práticas comunicacionais, relações interpessoais e processos participativos. Cada uma dessas áreas exige instrumentos específicos de coleta e análise, que serão apresentados ao longo desta unidade.

É importante destacar que os instrumentos aqui propostos não devem ser aplicados de maneira engessada ou padronizada. Cada escola pode adaptá-los à sua realidade, considerando sua cultura organizacional, seus dados disponíveis e seus objetivos prioritários. Além disso, alguns instrumentos, como a Matriz SWOT (Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), poderão ser utilizados em mais de uma área, servindo como recurso transversal para apoiar reflexões estratégicas em diversos campos da gestão.

Por fim, o diagnóstico poderá conduzir a diferentes estratégias de planejamento. Em escolas com um panorama geral equilibrado, é possível seguir com um plano abrangente. Já em escolas com áreas críticas bem definidas, pode-se optar por um plano com foco mais específico, priorizando

a resolução de desafios estruturantes. Essa decisão será orientada pelos dados e pela escuta atenta da comunidade escolar.

ÁREA 1 – PLANEJAMENTO, PROJETOS EDUCACIONAIS E GESTÃO PEDAGÓGICA

O diagnóstico da área de Planejamento, Projetos Educacionais e Gestão Pedagógica deve ser conduzido a partir de uma leitura sistêmica da escola, reconhecendo-a como uma organização multifacetada, onde as dimensões administrativas e pedagógicas se entrelaçam continuamente. Para isso, propomos a observação e análise de quatro eixos complementares: Gestão Escolar, Gestão Pedagógica, Gestão Curricular e Gestão da Ação Docente.

Cada eixo possui objetos de análise próprios e requer instrumentos específicos para a coleta e interpretação de dados. Entretanto, é fundamental que os resultados obtidos não sejam tratados de forma isolada, mas integrados numa síntese crítica que permita visualizar como esses aspectos se articulam, influenciam-se mutuamente e condicionam a qualidade da gestão escolar.

Gestão Escolar

Este eixo diz respeito à capacidade institucional da escola em assegurar o funcionamento democrático, transparente e eficiente de seus processos administrativos e relacionais.

O que observar:

- Estrutura de funcionamento das instâncias colegiadas (Conselho Escolar, APM, Grêmio Estudantil)
- Existência e uso do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Plano de Ação
- Gestão orçamentária e financeira
- Parcerias institucionais e grau de integração com a comunidade

Instrumentos recomendados:

- Documentos administrativos
- Atas de reuniões
- Relatórios de prestação de contas
- Entrevistas com a equipe gestora e membros do Conselho Escolar

Gestão Pedagógica

A gestão pedagógica está relacionada à forma como a escola organiza, acompanha e qualifica os processos de ensino-aprendizagem.

O que observar:

- Atuação da coordenação pedagógica
- Existência de acompanhamento sistemático das práticas docentes
- Realização de formações continuadas
- Estratégias voltadas ao acompanhamento de alunos com dificuldades de aprendizagem
- Clima institucional entre professores e equipe técnica
- Instrumentos recomendados:
 - Agendas da coordenação
 - Registros de reuniões pedagógicas
 - Entrevistas com professores
 - Planejamento das ações pedagógicas
 - Relatórios de acompanhamento

Gestão Curricular

Esse eixo avalia como o currículo é concebido, implementado e monitorado no cotidiano da escola, considerando seu alinhamento às diretrizes nacionais e às necessidades locais.

O que observar:

- Aderência do planejamento pedagógico à BNCC e às Diretrizes Curriculares
- Adequação dos conteúdos à realidade sociocultural dos alunos
- Inclusão de temas transversais (diversidade, meio ambiente,

direitos humanos)

- Coerência entre currículo, avaliação e práticas pedagógicas

Instrumentos recomendados:

- Planos de curso
- Registros de aulas
- Cadernos de planejamento
- Avaliações aplicadas
- Projetos pedagógicos integradores
- Entrevistas com docentes e estudantes

Gestão da Ação Docente

A análise da ação docente permite compreender como os professores planejam, ensinam e avaliam, e quais apoios institucionais existem para o aprimoramento de suas práticas.

O que observar:

- Planejamento didático-pedagógico individual e coletivo
- Diversidade metodológica
- Uso de tecnologias e metodologias ativas
- Condições institucionais para o trabalho docente colaborativo
- Relações pedagógicas em sala de aula

Instrumentos recomendados:

- Observação de aulas
- Entrevistas com docentes e coordenadores
- Registros de reuniões pedagógicas
- Amostras de atividades
- Planejamentos docentes

ÁREA 2 – AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, GESTÃO DEMOCRÁTICA E INDICADORES

Para que o plano plurianual de gestão escolar seja efetivamente ancorado na realidade e sirva como instrumento de melhoria contínua, ele deve se apoiar em um diagnóstico baseado em evidências concretas e

acessíveis à comunidade escolar. Nessa perspectiva, a análise dos dados educacionais torna-se não apenas uma etapa técnica, mas uma dimensão política da gestão democrática. Dispor de dados, compreendê-los e utilizá-los para tomar decisões é condição essencial para uma gestão transparente, participativa e orientada por resultados.

A sistematização e a leitura crítica desses dados devem considerar tanto as potencialidades da escola quanto os principais problemas e desafios a serem enfrentados. Para isso, o gestor deve estruturar o diagnóstico com base em dados internos (produzidos pela própria escola) e externos (disponíveis em bases públicas, como o INEP, o IBGE e plataformas interativas como o QEdu). A seguir, propomos um roteiro orientador com os principais blocos de dados a serem levantados, acompanhados de explicações sobre sua relevância para o plano de gestão.

Identificação da Escola

Reúna dados básicos que permitam caracterizar a instituição:

- Nome da escola, endereço, localização geográfica
- Rede a que pertence (estadual, municipal, federal)
- Etapas e modalidades de ensino ofertadas

Reflexão: Esses dados ajudam a contextualizar o plano e devem ser atualizados conforme alterações cadastrais. Também são fundamentais para buscar comparativos em bases de dados públicas.

Contexto do Território

Mapeie as condições urbanas e sociais do entorno da escola:

- Condições de infraestrutura (pavimentação, energia, água/esgoto, coleta de lixo)
- Equipamentos sociais (postos de saúde, espaços de lazer, outras instituições escolares)
- Transporte público, segurança e acessibilidade

Reflexão: As condições do território impactam diretamente a permanência e o desempenho dos estudantes. Um plano de gestão escolar deve levar em conta essas variáveis ao definir prioridades.

Estudantes e Famílias

Busque compreender o perfil socioeconômico dos alunos:

- Ocupações familiares, faixa de renda, escolaridade dos responsáveis
- Composição familiar e situação de vulnerabilidade social

Reflexão: A realidade das famílias influencia o engajamento dos estudantes. Essa análise pode orientar ações de apoio pedagógico e socioemocional.

Dados Históricos e Perfil da Escola

Inclua:

- Breve histórico institucional
- Perfil atual da equipe (tempo de permanência, formação, rotatividade)

Reflexão: O histórico revela a trajetória de consolidação da cultura escolar. Já o perfil da equipe ajuda a entender as condições de estabilidade ou de fragilidade da gestão.

Cultura Escolar

Identifique valores, crenças e práticas compartilhadas:

- Há uma cultura acadêmica consolidada?
- Que práticas fortalecem o sentimento de pertencimento?

Reflexão: A cultura escolar molda a forma como decisões são tomadas e como os conflitos são enfrentados. Reconhecê-la permite planejar com realismo.

Condições de Infraestrutura e Manutenção

Documente:

- Quantidade e estado das instalações (salas, banheiros, quadras, espaços administrativos)
- Condições de manutenção e acessibilidade

Reflexão: A infraestrutura é um indicador de equidade. Espaços adequados favorecem o processo de ensino-aprendizagem.

Suporte à Aprendizagem

Verifique:

- Existência e uso de materiais pedagógicos
- Acessibilidade para alunos com deficiência
- Recursos de tecnologia educacional disponíveis

Reflexão: A presença de recursos é importante, mas o foco deve estar em seu uso pedagógico efetivo.

Organização Escolar

Inclua informações sobre:

- Modalidades ofertadas
- Número de turmas, turnos, faixa etária dos alunos
- Sistema de avaliação (seriação, ciclos, progressão continuada)

Reflexão: Compreender a organização interna da escola ajuda a avaliar a coerência entre estrutura e proposta pedagógica.

Quadro de Pessoal

Mapeie:

- Número de professores e equipe técnico-administrativa
- Nível de formação e tempo de permanência
- Espaços e tempos de trabalho coletivo

Reflexão: Equipes completas e qualificadas contribuem para a estabilidade institucional. A ausência de espaços de planejamento pode comprometer a ação pedagógica.

Desempenho da Aprendizagem

Levante dados sobre:

- Taxas de aprovação, reprovação, evasão e distorção idade-série
- Resultados de avaliações externas
- Ações de reforço, atendimento a estudantes com deficiência ou em

situação de risco

Reflexão: O acompanhamento do desempenho não deve ser punitivo, mas orientador. Ele permite traçar metas e ajustar estratégias pedagógicas.

Relação com as Famílias

Observe:

- Frequência e qualidade dos encontros com responsáveis
- Canais de comunicação com pais e responsáveis
- Acolhimento das demandas familiares

Reflexão: A relação com as famílias é central para a gestão democrática. Uma escola que escuta as famílias constrói confiança e corresponsabilidade.

Relação com a Comunidade

Mapeie:

- Uso da escola pela comunidade local
- Parcerias com outras instituições
- Diálogo com a Secretaria de Educação ou órgãos gestores

Reflexão: Uma escola aberta à comunidade amplia sua rede de apoio e fortalece sua atuação social.

Fontes de Dados Recomendadas

As informações para o diagnóstico podem ser obtidas em registros da própria escola ou em bases públicas. Recomendamos:

- INEP: Portal de Dados Abertos
- IBGE e IBGE Cidades: Estatísticas Gerais | Dados Municipais
- QEdu: Plataforma Interativa de Indicadores Educacionais
- Política de Dados Abertos da Educação (MEC): Download

Temas e Exemplos de Dados Abertos Úteis

Tema	Exemplos de bases disponíveis
Acesso e permanência	Matrículas, transporte escolar, alimentação, materiais e conectividade
Gestão democrática	Conselhos, normas, APMs, PPPs
Financiamento	Orçamentos, repasses, convênios, obras
Qualidade da educação	Avaliações, frequência, indicadores de fluxo, notas
Valorização dos profissionais	Remuneração, formação, concursos, quadro por escola

ÁREA 3 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À REDE PÚBLICA DE ENSINO

A comunicação organizacional é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz das escolas públicas. Mais do que transmitir informações, ela estrutura relações, assegura a fluidez dos processos e fortalece a identidade institucional. Em contextos escolares, uma comunicação bem organizada contribui para o alinhamento entre os diversos setores da escola, melhora o clima organizacional e favorece a construção de uma cultura de cooperação e transparência.

No diagnóstico da situação atual da escola, é essencial que o(a) gestor(a) identifique como a comunicação é praticada internamente — quais os canais utilizados, que tipo de informação circula, quais são os fluxos predominantes (vertical, horizontal ou diagonal) e como as decisões são compartilhadas com a comunidade escolar.

INSTRUMENTO RECOMENDADO: MATRIZ SWOT APLICADA À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A ferramenta proposta para essa análise é a Matriz SWOT — sigla em inglês para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Trata-se de uma metodologia de análise estratégica que permite mapear, de forma organizada, os aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) de uma organização ou de um processo específico — neste caso, a comunicação institucional da escola.

A aplicação da Matriz SWOT ajudará o gestor escolar a:

1. Identificar os pontos fortes da comunicação (ex: canais eficazes, práticas de escuta ativa, envolvimento da equipe)
2. Detectar fragilidades (ex: ruídos na comunicação, ausência de espaços dialógicos, informações truncadas ou centralizadas)
3. Visualizar oportunidades externas (ex: uso de plataformas digitais, parcerias com mídia local, programas de formação)
4. Antecipar ameaças (ex: desinformação, excesso de burocracia, pressões externas que afetam a transparência)

Como aplicar a Matriz SWOT na sua escola?

Dimensão	Exemplos de perguntas norteadoras
Forças	Quais canais de comunicação funcionam bem? A equipe tem clareza das decisões? Existe cultura de diálogo?
Fraquezas	Há ruídos frequentes? Algumas informações não chegam a todos? Falta clareza em mensagens oficiais?
Oportunidades	Existem recursos tecnológicos que ainda não são utilizados? A escola poderia ampliar o uso das redes sociais?
Ameaças	Fatores externos (boatos, fake news, conflitos políticos) têm atrapalhado a imagem da escola?

Quadro-Modelo: Matriz SWOT da Comunicação Organizacional

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
POSITIVO	FORÇAS	OPORTUNIDADES
	(Ex: sistema de atas acessíveis a todos)	(Ex: cursos gratuitos de comunicação institucional)
NEGATIVO	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
	(Ex: comunicação unilateral entre gestão e docentes)	(Ex: desinformação vinda de redes externas)

Dica: realize este exercício com a equipe gestora e representantes de outros segmentos da comunidade escolar. Um olhar coletivo tende a produzir diagnósticos mais fidedignos e planos mais sustentáveis.

Por que essa análise é importante?

A comunicação organizacional impacta diretamente a eficiência administrativa, a convivência escolar, a imagem pública da escola e o engajamento da comunidade. Um diagnóstico bem-feito permite que o plano de gestão conte coleções direcionadas a:

- Melhorar a transparência dos processos decisórios;
- Promover canais de escuta permanentes com professores, estudantes e famílias;
- Utilizar tecnologias de forma estratégica para disseminar informações;
- Formar lideranças comunicativas entre os membros da equipe.

ÁREA 4 – COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, LIDERANÇA E TRABALHO COM PESSOAS NA GESTÃO EDUCACIONAL

As relações interpessoais e a capacidade de gestão de conflitos são elementos centrais na construção de ambientes escolares democráticos, colaborativos e emocionalmente saudáveis. Esta área do diagnóstico busca identificar como essas relações estão organizadas no cotidiano escolar, quais dinâmicas favorecem ou dificultam a convivência e quais estratégias os profissionais da educação têm utilizado para mediar conflitos e fortalecer vínculos na comunidade escolar.

A comunicação estratégica, quando integrada à liderança educacional, torna-se uma ferramenta poderosa para promover um clima institucional positivo e para mobilizar equipes em torno de objetivos comuns. Compreender as formas de interação entre estudantes, professores, equipe gestora e comunidade é fundamental para delinear ações de melhoria na cultura organizacional da escola.

Para isso, dois instrumentos de diagnóstico são propostos:

INSTRUMENTO 1: ESCALA GLOBAL DE BULLYING – AGRESSOR E VÍTIMA (EGB-AV)

Público-alvo: estudantes da escola.

Objetivo: compreender as dinâmicas de convivência entre os alunos, com foco na ocorrência de comportamentos de agressão e vitimização no ambiente escolar.

A aplicação desta escala propõe que os estudantes reflitam sobre o próprio comportamento e sobre como têm sido tratados por seus colegas. Para isso, devem ler uma lista de comportamentos típicos do bullying e indicar, por meio de uma escala de frequência de 0 a 3 (sendo 0 = nenhuma vez e 3 = três vezes por semana), com que regularidade se veem como vítimas ou agentes dessas ações.

- Enunciado para vítimas: “Em minha escola, ultimamente, tenho recebido ou sou vítima de...”
- Enunciado para agressores: “Em minha escola, ultimamente, apresentei tais comportamentos em relação aos meus colegas.”
- O uso da escala ajuda a identificar padrões recorrentes e permite mapear áreas e situações mais sensíveis à violência relacional.

INSTRUMENTO 2: ESCALA DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS

Público-alvo: professores e membros da equipe gestora.

Objetivo: compreender as estratégias que os profissionais utilizam para lidar com conflitos no ambiente de trabalho.

Este instrumento é respondido por meio de uma escala de concordância, que varia de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente). Os respondentes devem refletir sobre afirmações relacionadas ao modo como agem diante de situações de conflito com colegas de trabalho, sendo convidados a indicar o quanto se identificam com tais estratégias.

A aplicação da escala permite ao gestor escolar obter uma leitura mais precisa sobre os estilos predominantes de enfrentamento de conflitos, identificando tendências, resistências e possibilidades de aprimoramento das relações profissionais na escola.

Como utilizar os dados obtidos

A análise dos resultados desses dois instrumentos deve ser realizada com sensibilidade e compromisso ético. Os dados podem ser organizados em forma de gráficos ou quadros-síntese que indiquem a frequência e intensidade dos comportamentos observados. A devolutiva para a comunidade escolar deve priorizar o caráter formativo e construtivo da informação, evitando exposições e julgamentos.

Esses diagnósticos servirão como base para:

- Planejar ações de prevenção e combate ao bullying;
- Promover formações voltadas à mediação de conflitos;
- Fortalecer a cultura de diálogo, respeito e escuta ativa;
- Aperfeiçoar as práticas de liderança e comunicação interna.

Para consulta:

- Escala Global de Bullying – Agressor e Vítima (EGB-AV)
- <https://www.scielo.br/j/pusf/a/rsGFmcrmyCjz8c8y9C9ddhK/abstract/?lang=pt>
- Escala de Estratégias de Gestão de Conflitos

https://www.researchgate.net/publication/330436844_Conflitos_em_contexto_de_saude_Um_instrumento_de_avaliacao_de_estilos_de_gestao_de_conflito

ÁREA 5 – GESTÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA DA ESCOLA

A gestão patrimonial e financeira é um componente essencial da administração escolar, pois está diretamente relacionada à sustentabilidade das ações pedagógicas e ao uso eficaz dos recursos públicos. Um diagnóstico bem conduzido nessa área permite ao gestor compreender a real capacidade da escola em manter e ampliar sua infraestrutura, investir em materiais didáticos, garantir condições adequadas de funcionamento e prestar contas de maneira transparente à comunidade escolar. Nesta etapa do Plano

Plurianual de Gestão Escolar, recomenda-se a aplicação de duas ferramentas estratégicas complementares: a Matriz SWOT e a Matriz de Priorização GUT. Ambas auxiliam no levantamento, análise e organização das informações mais relevantes, promovendo uma visão crítica e fundamentada sobre os desafios e potencialidades dessa área.

INSTRUMENTO 1: MATRIZ SWOT – ANÁLISE ESTRATÉGICA DA GESTÃO FINANCEIRA E PATRIMONIAL

A Matriz SWOT (do inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta amplamente utilizada para identificar fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam a realidade de uma organização. No contexto da gestão patrimonial e financeira da escola, a SWOT possibilita ao gestor escolar, em conjunto com a equipe e o Conselho Escolar, mapear de forma colaborativa:

- Forças (Strengths): aspectos positivos que a escola já possui ou realiza bem;
- Fraquezas (Weaknesses): limitações e deficiências que dificultam o alcance de melhores resultados;
- Oportunidades (Opportunities): condições externas que podem ser aproveitadas para melhorar a gestão;
- Ameaças (Threats): fatores externos que representam riscos à estabilidade e ao desenvolvimento da escola.

Exemplo aplicado à realidade escolar:

Para consulta: FERREIRA, Joelson Miranda et al. (2024). Revista Foco – v. 17, n. 1, p. 041

INSTRUMENTO 2: MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO GUT – CLASSIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E AÇÕES

A Matriz GUT é uma ferramenta que auxilia na definição de prioridades, organizando problemas ou ações com base em três critérios:

- Gravidade (G): impacto do problema se não for resolvido;
- Urgência (U): tempo disponível para agir antes que o problema se agrave;
- Tendência (T): probabilidade de agravamento com o tempo.

Cada situação é avaliada com notas de 1 a 5 em cada critério. Os valores são multiplicados entre si (G x U x T), e os resultados indicam a ordem de prioridade. Quanto maior o valor final, mais prioritária é a ação ou problema.

Modelo da Matriz GUT:

Situação/Problema	G	U	T	Total (G x U x T)
Falta de manutenção elétrica	5	5	4	100
Equipamentos sem inventário	3	3	2	18
Atraso no repasse do PDDE	4	5	5	100

Categorias: G = Gravidade; U = Urgência; T = Tendência

Para consulta: Ciência e Informação – SciELO

Como utilizar essas ferramentas no contexto escolar

1. Reúna a equipe gestora, membros do Conselho Escolar e, se possível, representantes da comunidade.
2. Aplique a Matriz SWOT como primeiro exercício coletivo, estimulando a escuta e o mapeamento de percepções.
3. A seguir, utilize a Matriz GUT para organizar e priorizar as principais demandas levantadas.
4. Aproveite os resultados para compor o diagnóstico escrito e fundamentar as decisões estratégicas do plano.
5. Esses instrumentos contribuem para uma gestão mais participativa, transparente e eficiente, especialmente em tempos de escassez de recursos e exigências crescentes de prestação de contas.

Com o diagnóstico em mãos, o(a) gestor(a) poderá optar por duas abordagens:

1. Plano Geral: Elaborar um plano abrangente, com objetivos e estratégias para todas as áreas da escola.
2. Plano Focalizado: Direcionar esforços para áreas mais críticas ou estratégicas, a partir das evidências do diagnóstico.

Ambas as abordagens são legítimas, desde que estejam bem fundamentadas nos dados coletados e sejam desenvolvidas com participação da equipe escolar e das instâncias colegiadas.

Na próxima unidade, daremos início à definição de objetivos e metas, com base nas necessidades levantadas. Essa é a etapa em que o planejamento começa a tomar forma, com foco nos resultados educacionais e institucionais desejados para os próximos anos.

Unidade 3

Definição de Objetivos e Metas

A presente unidade tem como finalidade orientar a formulação de objetivos e metas institucionais com base nos dados obtidos durante o diagnóstico da realidade escolar. Essa formulação deve estar ancorada nas políticas públicas educacionais, nos desafios e potencialidades identificados no contexto da escola e nas áreas estratégicas da gestão. A construção de objetivos e metas deve seguir critérios rigorosos de especificidade, mensurabilidade, alcançabilidade, relevância e temporalidade (modelo SMART), assegurando sua viabilidade e impacto.

As seções a seguir apresentam orientações teóricas e metodológicas para a definição de objetivos e metas em cada uma das áreas estruturantes da gestão escolar, conforme os eixos formativos do curso de especialização.

ÁREA 1: PLANEJAMENTO, PROJETOS EDUCACIONAIS E GESTÃO PEDAGÓGICA

A formulação de objetivos e metas nesta área deve considerar os subsídios do diagnóstico quanto aos eixos de gestão escolar, gestão pedagógica, gestão curricular e gestão da ação docente.

Orientações:

- Desenvolver objetivos que integrem os documentos institucionais, como o PPP, ao planejamento pedagógico cotidiano.
- Fomentar práticas pedagógicas fundamentadas e colaborativas.
- Promover o monitoramento contínuo do processo de ensino-aprendizagem.

Exemplo:

- Objetivo: Consolidar a cultura de planejamento pedagógico articulado e orientado por evidências.

Metas:

- Institucionalizar reuniões quinzenais de planejamento docente colaborativo.
- Alinhar 100% dos planos de aula à BNCC até o segundo semestre letivo.
- Implementar, por semestre, dois projetos interdisciplinares com base em temas transversais.

ÁREA 2: AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, GESTÃO DEMOCRÁTICA E INDICADORES

Esta área deve traduzir os dados educacionais e os dispositivos de gestão democrática em objetivos e metas orientados à equidade e à qualidade da educação.

Orientações:

- Utilizar indicadores como IDEB, fluxo escolar e distorção idade-série na definição das metas.
- Ampliar os espaços de escuta e participação, como assembleias e conselhos escolares.
- Promover a cultura do uso de dados abertos na gestão e avaliação institucional.

Exemplo:

- Objetivo: Elevar os indicadores de rendimento escolar com foco na inclusão.

Metas:

- Reduzir em 30% a distorção idade-série até 2027.
- Alcançar IDEB mínimo de 5,0 no Ensino Fundamental no período de vigência do plano.
- Realizar três assembleias escolares anuais de avaliação e prestação de contas.

Para consulta: INEP, QEdy, IBGE, secretarias de educação.

ÁREA 3: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À REDE PÚBLICA DE ENSINO

Instrumento proposto: Design Thinking. O Design Thinking configura uma abordagem inovadora e centrada no usuário para a definição de estratégias de comunicação escolar. Sua aplicação no contexto da gestão implica promover escuta qualificada, co-criação e experimentação.

Etapas do processo:

1. Descoberta: Mapeamento de práticas e canais comunicacionais por meio de escutas com professores, estudantes e comunidade.
2. Interpretação: Sistematização e análise dos dados para identificar desafios prioritários.
3. Ideação: Desenvolvimento coletivo de objetivos e metas comunicacionais.
4. Experimentação: Prototipagem e validação de soluções comunicacionais.
5. Evolução: Implementação, mensuração e ajuste contínuo das estratégias.

Exemplo:

- Objetivo: Fortalecer os processos comunicacionais institucionais com base na escuta ativa e na inovação.

Metas:

- Criar e implementar um canal digital de comunicação até o segundo semestre.
- Produzir e divulgar boletins mensais com conteúdo colaborativo da comunidade escolar.

Para consulta: Instituto Educadigital – <https://arquivos.safernet.org.br/pdfs/design-thinking-para-educadores-livro-completo.pdf>

ÁREA 4: COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, LIDERANÇA E TRABALHO COM PESSOAS INSTRUMENTO PROPOSTO: CARTILHA DE HABILIDADES SOCIAIS

O desenvolvimento de competências socioemocionais é essencial para o fortalecimento dos vínculos escolares. Sugere-se a implementação de um programa formativo sistemático, embasado na cartilha de habilidades sociais, dirigido a professores, estudantes e famílias.

Exemplo:

- Objetivo: Promover um ambiente de convivência respeitoso e colaborativo por meio do desenvolvimento das habilidades sociais.

Metas:

- Implementar o programa em 100% das turmas até o fim do ano letivo.
- Reduzir em 50% a incidência de conflitos escolares reincidentes, conforme registros institucionais.

Para consulta: <https://www.researchgate.net/publication/333210959>

ÁREA 5: GESTÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA DA ESCOLA PÚBLICA

Instrumentos propostos: Matrizes SWOT e GUT. Para garantir a transparência e a eficiência na gestão dos recursos públicos, propõe-se a utilização das ferramentas de análise estratégica SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e da Matriz GUT (gravidade, urgência, tendência) para identificação de prioridades.

Exemplo:

- Objetivo: Assegurar uma gestão financeira eficiente e patrimonialmente responsável, com controle social.

Metas:

- Formar todos os membros do Conselho Escolar em gestão orçamentária até o segundo semestre.
- Elaborar um plano de manutenção preventiva patrimonial para o biênio.
- Cumprir integralmente os prazos legais de prestação de contas, com 100% de conformidade técnica.

Para Consulta:

- <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/4073>
- <https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSbzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf&lang=pt>

A definição de objetivos e metas constitui o elo entre o diagnóstico e a ação estratégica. Trata-se de uma operação analítica e propositiva que orienta as práticas de gestão a partir da compreensão contextualizada das demandas escolares. Ao elaborar objetivos claros e metas viáveis, os gestores contribuem para uma gestão pública educacional comprometida com a melhoria contínua, a equidade e a qualidade do ensino. Essa definição embasará, na próxima unidade, a formulação detalhada dos planos de ação.

Unidade 4

Definição de Estratégias

A etapa seguinte à definição de objetivos e metas consiste em estabelecer as estratégias necessárias para sua concretização. Essas estratégias devem ser adequadas à realidade da escola, considerando os dados diagnósticos previamente coletados, as especificidades locais e as boas práticas de gestão escolar. A construção das estratégias será conduzida com base em um único instrumento para todas as áreas: o Fluxo de Análise do Processo (FAP), também conhecido como fluxograma.

Posteriormente, serão adicionados complementos específicos às Áreas 4 e 5, conforme suas particularidades.

Instrumento comum: Fluxo de Análise do Processo (FAP)

O FAP é uma ferramenta gráfica de representação sequencial das etapas envolvidas em determinado processo. No contexto do Plano Plurianual de Gestão Escolar, ele permite mapear de forma clara, objetiva e participativa os processos relacionados à definição estratégica, facilitando a análise crítica, a tomada de decisões e o monitoramento das ações.

Aplicação na gestão escolar:

- Visualizar a lógica dos processos.
- Identificar pontos críticos, gargalos ou sobreposições.
- Atribuir responsabilidades com clareza.
- Melhorar a comunicação interna.
- Favorecer o acompanhamento coletivo da execução do plano.

Etapas para construção coletiva do FAP:

1. Preparação e sensibilização:
 - Apresente o objetivo da construção do FAP para a equipe.
 - Enfatize a importância da colaboração para refletir os processos reais da escola.

2. Levantamento das etapas:

- Liste todas as ações envolvidas na elaboração, aprovação e execução do plano.
- Exemplos: diagnóstico, definição de metas, deliberação em colegiados, implementação, avaliação.

3. Organização das informações:

- Estabeleça a ordem lógica das ações.
- Relacione responsáveis, recursos necessários e prazos previstos.

4. Construção do fluxograma:

- Utilize símbolos gráficos padronizados (retângulos para tarefas, losangos para decisões, setas para o fluxo).
- Pode ser feito em papel, quadro ou software de fluxograma.

5. Validação e ajustes:

- Verifique com a equipe a coerência e a completude do fluxo.
- Promova ajustes com base nas contribuições dos participantes.

6. Uso e acompanhamento:

- Utilize o FAP como ferramenta de consulta e monitoramento durante a execução do plano.
- Identifique e corrija desvios de percurso.

7. Atualização contínua:

- Atualize o FAP sempre que houver mudanças significativas na dinâmica da escola.

Perguntas norteadoras para análise crítica do processo:

- O quê? Quais etapas compõem o processo e qual seu propósito?
- Por quê? Cada etapa é indispensável?
- Quem? As responsabilidades estão atribuídas adequadamente?
- Onde? Os locais de execução são adequados?
- Quando? A sequência temporal está lógica?
- Como? A metodologia pode ser aprimorada?

Para consulta:

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização & métodos. 21^a ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COMPLEMENTO – ÁREA 4: COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, LIDERANÇA E TRABALHO COM PESSOAS

O gestor deverá desenvolver estratégias específicas para promover uma cultura de comunicação não violenta e fortalecer as interações interpessoais na escola. Para isso, serão aplicadas escalas diagnósticas com docentes e discentes, separando grupos focais e promovendo espaços de escuta ativa.

Além disso, será desenvolvido e implementado um programa educativo de habilidades sociais voltado aos professores, alunos e famílias. Esse programa contribuirá para a construção de um ambiente escolar mais acolhedor, empático e colaborativo, estimulando práticas educativas que favoreçam o desenvolvimento pessoal, a convivência ética e a mediação positiva de conflitos.

Para consulta: <https://www.researchgate.net/publication/333210959>

COMPLEMENTO – ÁREA 5: GESTÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA DA ESCOLA PÚBLICA

O gestor deverá implementar um sistema de acompanhamento financeiro e patrimonial da escola, garantindo a participação ativa da equipe gestora e do Conselho Escolar no controle, análise e tomada de decisões sobre a aplicação dos recursos públicos.

Como produto, espera-se a criação de um sistema de controle financeiro (por meio de planilhas ou softwares gratuitos) efetivamente operacionalizado e com registros periódicos, possibilitando maior transparência, responsabilidade e prestação de contas públicas à comunidade escolar.

Essa estratégia fortalece a governança local e fomenta a cultura de controle social e gestão participativa no ambiente escolar. A definição de estratégias por meio de ferramentas participativas como o FAP assegura maior clareza, racionalidade e comprometimento das equipes escolares com a execução do Plano de Gestão Plurianual. Essa etapa consolida a articulação entre o diagnóstico institucional e a proposição de ações, preparando o terreno para o detalhamento dos planos de ação, que será o foco da próxima unidade.

As complementações específicas para as Áreas 4 (Comunicação Estratégica, Liderança e Trabalho com Pessoas) e 5 (Gestão Patrimonial e Financeira da escola pública) trazem elementos adicionais que respondem a desafios particulares dessas dimensões da gestão educacional.

Unidade 5

Definição de Indicadores de Desempenho

Após a definição dos objetivos, metas e estratégias, é essencial estabelecer indicadores de desempenho que permitam o acompanhamento efetivo da execução do Plano Plurianual de Gestão Escolar. Esses indicadores são ferramentas que possibilitam o monitoramento contínuo, a identificação de avanços e desafios, a correção de rotas e a prestação de contas à comunidade escolar. Os indicadores devem ser formulados de maneira clara, objetiva e mensurável, utilizando tanto dados internos produzidos pela própria escola quanto dados externos provenientes de sistemas oficiais. Esta unidade apresenta sugestões de indicadores para cada uma das áreas temáticas do plano, respeitando a estrutura do curso e valorizando a articulação entre avaliação, gestão democrática e melhoria da aprendizagem.

ÁREA 1: PLANEJAMENTO, PROJETOS EDUCACIONAIS E GESTÃO PEDAGÓGICA

A construção de indicadores nesta área visa acompanhar a implementação das ações pedagógicas e administrativas, possibilitando à gestão escolar tomar decisões fundamentadas em evidências. Devem ser considerados os diferentes eixos que compõem a prática gestora: gestão escolar, pedagógica, curricular e da ação docente.

Exemplos de Indicadores:

- Percentual de execução orçamentária conforme o planejado.
- Número de reuniões do Conselho Escolar realizadas com participação efetiva.
- Grau de satisfação de pais, estudantes e professores em pesquisas institucionais.
- Percentual de docentes envolvidos em formações continuadas.
- Percentual de planos de ensino compatíveis com a BNCC.
- Frequência de utilização de metodologias ativas por parte dos

professores.

- Esses indicadores devem atender aos critérios SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais) e ser constantemente revisados em reuniões pedagógicas e colegiadas.

ÁREA 2: AVALIAÇÃO EDUCACIONAL, GESTÃO DEMOCRÁTICA E INDICADORES

Nesta área, é necessário articular dados institucionais com indicadores produzidos por fontes externas, como o Censo Escolar, o SAEB, o IDEB e plataformas como o Laboratório de Dados Educacionais da UFPR. O uso qualificado desses dados fortalece a cultura da avaliação, promove a transparência e subsidia a tomada de decisões pedagógicas e administrativas.

Fontes recomendadas:

- <https://dadoseducacionais.c3sl.ufpr.br/>
- <http://saeb.inep.gov.br/saeb/resultado-final-externo>
- <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais>
- <https://www.unicef.org/brazil/indicadores-da-qualidade-da-educacao>

Exemplos de indicadores:

- Taxas de aprovação, reprovação e abandono escolar.
- Nível socioeconômico médio e escolaridade dos responsáveis.
- Formação e estabilidade do corpo docente.
- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) da escola.
- Percentual de estudantes nos níveis adequados de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática.

A interpretação dos dados deve considerar o contexto específico da escola, apoiando a formulação de planos de intervenção pedagógica adequados às realidades locais.

ÁREA 3: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA À REDE PÚBLICA DE ENSINO

A comunicação organizacional pode ser monitorada a partir de indicadores construídos com base em metodologias como o Design Thinking, a Análise SWOT e o Fluxo de Análise do Processo (FAP). Tais ferramentas

auxiliam na identificação de fragilidades e oportunidades, promovendo a inovação e a melhoria dos processos comunicativos.

Indicadores sugeridos:

- Percentual de servidores que avaliam positivamente a comunicação interna.
- Número de reuniões periódicas com pauta definida e retorno documentado.
- Taxa de utilização dos canais institucionais de comunicação.
- Tempo médio de resposta a solicitações internas.
- Nível de satisfação com as soluções comunicacionais implementadas.
- A triangulação entre os indicadores oriundos dessas metodologias favorece o alinhamento estratégico da comunicação e a promoção da cultura organizacional colaborativa.

ÁREA 4: COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, LIDERANÇA E TRABALHO COM PESSOAS

Nesta área, sugere-se a utilização de instrumentos padronizados para mensuração de comportamentos e relações interpessoais, como a Escala Global de Bullying – Agressor e Vítima (EGB-AV) e a Escala de Estratégias de Gestão de Conflitos. Os dados obtidos devem ser processados com auxílio da plataforma JASP, permitindo análises estatísticas que subsidiam a implementação de políticas de convivência escolar.

Objetivo: gerar evidências que orientem programas formativos e educativos voltados à cultura da comunicação não violenta, ao fortalecimento das habilidades sociais e à gestão positiva dos conflitos.

Para consulta:

- <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202411/violencia-em-ambiente-escolar-entenda-os-impactos-da-disseminacao-do-odio-nas-salas-de-aula>
- <https://www.scielo.br/j/pusf/a/rsGFmcrmyCjz8c8y9C9ddhK/abstract/?lang=pt>
- <https://www.researchgate.net/publication/330436844>

ÁREA 5: GESTÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA DA ESCOLA PÚBLICA

Os indicadores dessa área devem refletir o grau de participação, capacitação e controle na gestão dos recursos escolares, envolvendo tanto a equipe gestora quanto os órgãos colegiados.

Indicador:

- Percentual de membros da equipe gestora e do Conselho Escolar capacitados em gestão financeira.

Indicador	Índice Atual	Índice Desejado
% de membros capacitados em gestão financeira	(preencher)	(definir)

O acompanhamento desse indicador deverá subsidiar decisões sobre formações continuadas, ajustes nos processos de prestação de contas e ampliação da cultura do controle social. A definição e uso de indicadores de desempenho conferem maior precisão e eficácia à gestão escolar. Além de viabilizarem o monitoramento dos resultados, esses indicadores promovem o uso pedagógico dos dados, fortalecem o caráter participativo da gestão e ampliam a capacidade de resposta da escola frente aos seus desafios. É fundamental que a escolha, análise e interpretação dos indicadores sejam realizadas de forma colaborativa, com ampla participação dos segmentos escolares e com foco na melhoria contínua da qualidade da educação ofertada

Unidade 6

Cronograma de Implementação do Plano Plurianual de Gestão Escolar

O cronograma de implementação do Plano Plurianual de Gestão Escolar organiza, de forma sistemática, as ações necessárias para alcançar os objetivos e metas definidos nas unidades anteriores. A proposta abrange um período de três anos (2025.2 a 2027.2), com detalhamento por semestre e previsão de relatórios anuais de acompanhamento. As ações estão organizadas segundo as cinco áreas estruturantes da gestão escolar pública e contemplam tanto a execução direta das estratégias quanto as etapas de monitoramento e avaliação.

Atividade / Área	2025.2	2026.1	2026.2	2027.1	2027.2
Elaboração participativa do plano de ação pedagógica e de gestão com base nas metas definidas (Área 1)	X				
Implementação das ações pedagógicas e de apoio ao docente (Área 1)		X	X	X	X
Coleta e análise dos indicadores externos e internos (Área 2)	X	X	X	X	X
Aplicação de autoavaliações institucionais e devolutivas à comunidade (Área 2)		X		X	
Fortalecimento dos canais de comunicação e estratégias institucionais (Área 3)	X	X	X	X	X
Capacitação continuada em habilidades sociais e CNV (Área 4)	X	X	X	X	
Aplicação das escalas diagnósticas e análise com JASP (Área 4)		X		X	
Implantação de sistema de controle financeiro com o Conselho Escolar (Área 5)	X	X			
Capacitação em gestão financeira e patrimonial (Área 5)		X		X	
Relatório parcial de execução		X		X	
Relatório final de execução					X

A organização das ações ao longo do cronograma permite a execução gradual, planejada e integrada do Plano Plurianual de Gestão Escolar. O acompanhamento por meio de relatórios parciais favorece a análise crítica dos resultados, a correção de rotas e o fortalecimento da cultura de planejamento estratégico e participativo na escola pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 614**, de 25 de julho de 2023. Institui a Política Nacional de Prevenção e Combate ao Bullying e à Violência nas Escolas. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Disponível em: <http://saeb.inep.gov.br/saeb/resultado-final-externo>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Dados abertos – Indicadores Educacionais. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. IDEB – Resultados. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: 10 jun. 2025.

INSTITUTO EDUCADIGITAL. **Design Thinking para educadores**. São Paulo: Educadigital, 2014. Disponível em: <https://arquivos.safernet.org.br/pdfs/design-thinking-para-educadores-livro-completo.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

UNICEF; AÇÃO EDUCATIVA. **Indicadores da qualidade na educação.** São Paulo: UNICEF, 2009. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/indicadores-da-qualidade-da-educacao>. Acesso em: 12 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Laboratório de Dados Educacionais.** Curitiba: UFPR, 2025. Disponível em: <https://dadoseducacionais.c3sl.ufpr.br/>. Acesso em: 12 jun. 2025.

WAGNER, Adriano; TAVARES, Pâmela; SILVA, Natália. **Conflitos em contexto de saúde:** um instrumento de avaliação de estilos de gestão de conflito. *Psicologia: Teoria e Prática*, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/330436844>. Acesso em: 10 jun. 2025.

ZANELLA, Ana Paula; LEMOS, Ivan Carlos. **Escala Global de Bullying: Agressor e Vítima (EGB-AV).** *Psicologia em Estudo*, v. 24, p. 1-9, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/rsGFmcrmyCjz8c8y9C9ddhK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2025.



SECRETARIA
DA EDUCAÇÃO - SEDUC

