

# GESTÃO ESCOLAR: GUIA DO DIRETOR EM DEZ LIÇÕES

Pedro Faria Borges

## ESTRATÉGIAS

### Lição 4: Ações de Planejamento

No primeiro esboço que fiz deste livro, esta lição estava com o título de Planejamento estratégico. Pensando um pouco mais, percebi que o fundamental não é a escola ter um planejamento estratégico, mas ter a cultura do planejar, sem a qual a organização estará, inevitavelmente, fadada ao fracasso assim como não se constrói um prédio ou uma estrada sem projeto, não se deve construir uma escola sem planejamentos. “*Não há vento a favor para quem não sabe para onde vai*”, já dizia Sêneca.

O que parece óbvio nem sempre é levado em consideração na vida das escolas. Durante um bom tempo, tive como ocupação principal o trabalho de assessorar escolas e conheci escolas em todas as regiões deste país e no exterior. Excetuando-se as grandes organizações educacionais e as escolas que buscam a excelência, localizadas principalmente nas capitais e nas grandes cidades, as pequenas e médias empresas voltadas para a educação não têm, na maioria das vezes, nem mesmo um orçamento elaborado com um mínimo de competência técnica. Não é de se estranhar que seja assim, porque embora a elaboração de planejamentos seja uma prática comum na indústria há um bom tempo, o seu surgimento como atividade das mais importantes nas instituições educacionais é bastante recente.

A capacidade de planejar o seu futuro, definindo as suas metas, organizando sistematicamente os recursos e os esforços necessários para realizá-las e medindo os resultados em confronto com as expectativas, é uma estratégia que nenhuma escola pode ignorar ou desprezar, sem correr o risco de perder o rumo e não ter futuro. A falta de um projeto dificulta e, às vezes, até impede o crescimento de uma escola. Uma organização sem visão de futuro perde tempo, energia e dinheiro.

Tenho presenciado o drama de algumas escolas de Educação Infantil que, em virtude de seu trabalho sério e competente, tiveram de estender, por exigência dos pais, o seu atendimento para outros segmentos, e que, atualmente, tiveram de destruir física e culturalmente muito do que tinham feito, porque não vislumbraram que o futuro pudesse ser maior e mais rico de possibilidades que o presente. Algumas perderam até mesmo o nome. É difícil um aluno das séries finais do Ensino Fundamental ou do Ensino Médio contentar-se em estudar em uma escola com o nome infantilizado ou no diminutivo.

Por menor que seja a escola, ela precisa de algumas peças de planejamento para garantir a sua sobrevivência, para dar segurança a seus professores e funcionários, e estimulá-los, para obter resultados consistentes, para satisfazer as necessidades e expectativas das famílias, enfim para ser competitiva e crescer. A escola é um organismo vivo e, como todo ser dessa natureza, se não cresce, murcha e morre.

Uma escola minimamente organizada deve apresentar:

- Calendário escolar.
- Calendário de eventos
- Orçamento anual
- Programa anual de educação e de treinamento
- Planejamento estratégico
- Planos operacionais

É claro que o nível de sofisticação desses instrumentos gerenciais depende do tamanho e da complexidade da operação escolar. Uma escola de Educação Infantil, com 150 alunos, única na cidade, carece de menos sutilezas na elaboração desses instrumentos, mas esse trabalho de explicitação sempre traz benefícios incalculáveis para a escola, qualquer que seja o seu perfil.

Uma organização precisa deixar claros os seguintes pontos: qual é o seu propósito, qual é a sua finalidade ou missão, qual a sua visão, os seus sonhos e quais as estratégias que irá utilizar para realizar os seus ideais e dar conta de seus propósitos. A definição dessas questões gera um ambiente adequado, porque permite selecionar as pessoas adequadas, cria sinergia, facilita a identificação de prioridades, permite a delegação de responsabilidades e de autoridade,

oferece critérios objetivos para a avaliação de desempenho, clareia a relação com as famílias, dá segurança, evita grandes turbulências, dá unidade às ações, possibilita focalizar a essência.

Dar rumo à escola é a maior responsabilidade do diretor. Essa responsabilidade pode ser compartilhada com a equipe técnica, com os professores, com os funcionários e até mesmo com os alunos, mas quem responde por ela é o diretor. Como diretor, posso pedir ao vice-diretor que elabore um projeto para a realização de eventos, mas não é o vice-diretor que responde pelo fato de a escola ter ou não ter um projeto dessa natureza. Um gerente administrativo pode ser responsável por cem por cento da elaboração do orçamento, mas é o diretor que responde pelos acertos e desacertos do que foi orçado.

O que pretendo, nesta lição, é mostrar a importância do planejamento como estratégia para o crescimento harmônico de uma escola. De um modo geral, gasta-se pouco tempo para decidir o que fazer, pouco tempo para educar e treinar as pessoas para fazer e muito tempo fazendo. Decorre daí que muitas escolas vivem numa “fazeção” extenuante e sem tréguas, realizando ações sem sentido e, quase sempre, malfeitas.

Conta-se que, num país distante e há muito tempo, um general tinha seu gabinete próximo a uma pracinha, no interior do quartel, e que, nos finais de tarde, ele gostava de sentar-se num dos bancos dessa pracinha e meditar sobre as grandes decisões tomadas no decorrer do dia.

Um belo dia (em histórias assim, o dia é sempre belo), o general, olhando da janela de seu gabinete, percebeu que o banco de sua preferência estava com a pintura gasta e bastante sujo. Imediatamente, chamou um subordinado e mandou pintar o banco e, para que ninguém se sujasse enquanto a tinta não se secasse, colocou um guarda ao lado do banco.

O guarda cumpriu seu turno, outro o rendeu. Naquela noite, o general morreu, mas os soldados continuaram cumprindo turno e sendo rendidos ao lado do banco. Depois de muitos anos, um general mais novo, intrigado com o soldado ao lado do banco, perguntou a um oficial qual a razão daquele trabalho. O oficial disse que não sabia, mas que sempre tinha sido assim.

Nas escolas, há muita coisa sem sentido que continua sendo feita, porque sempre foi assim. É comum o fato de diretores me apresentarem grandes dificuldades na execução de algumas tarefas e, quando lhes pergunto por que realizam aquelas tarefas, ou por que as realizam daquele modo, levarem um susto porque nunca pensaram nessa questão. Algumas dessas tarefas, para alívio de todos, podem simplesmente ser eliminadas, como o guarda ao lado do mundo mudou.

Quando se estabelece um ciclo de planejamentos, passa-se a escola a limpo. É no nível estratégico que as questões operacionais ganham significado. Se os planejamentos são feitos de modo participativo, assegura-se a compreensão e o comprometimento das pessoas. Este é o melhor caminho, quando o diretor tem a lucidez para não se eximir da responsabilidade pelos rumos e resultados da escola.

É bastante claro para mim que o planejamento e os seus modelos devem ser específico de cada escola, mas acredito que a experiência de quem já fez pode contribuir como fonte de inspiração para quem está começando. Por pensar assim, exponho, no final desta lição, dois trabalhos elaborados pela equipe de liderança de uma escola que tive o privilégio de dirigir. Eu fui o redator desses trabalhos e contribuí bastante em sua elaboração. Mudei algumas datas, eliminei nomes e fiz pequenas alterações que julguei necessárias para que esses trabalhos pudessem ser mais úteis.

## **Planejamento Estratégico**

Colégio Tradição (nome fictício)

### **• Missão**

Atender às necessidades de aprendizagem das pessoas, nos segmentos de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, em harmonia com os valores institucionais explicitados pelo Colégio Tradição.

### **• Visão**

Ser uma escola presente, autossustentável, referência para as demais escolas, contribuindo para a formação de pessoas íntegras, competentes e socialmente responsáveis.

Valores

— Foco na aprendizagem.

— Relações éticas.

## **Planejamento Estratégico**

### **COLÉGIO TRADIÇÃO**

#### **• Missão**

Atender às necessidades de aprendizagem das pessoas, nos segmentos de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, em harmonia com os valores institucionais explicitados pelo Colégio Centro Educacional

#### **• Visão**

Ser uma escola presente, autossustentável, referência para as demais escolas, contribuindo para a formação de pessoas íntegras, competentes e socialmente responsáveis.

#### **• Valores**

Foco na aprendizagem.

— Relações éticas.

— Trabalho cooperativo.

— Melhoramento contínuo

— Responsabilidade social

Estratégias

#### **• Liderança**

Ampliar o conceito de liderança, preparando professores, funcionários e alunos para exercerem, com eficácia, em suas áreas de desempenho, a função de líderes.

#### **• Educação e treinamento**

Sistematizar o processo de educação e treinamento, propiciando:

— Embasamento teórico para as mudanças;

— Trabalho em equipe;

— Suporte para a consecução das metas.

#### **• Gerenciamento da rotina**

Padronizar os processos repetitivos e relevantes, permitindo delegação e universalizando a autoinspeção e o autocontrole.

#### **• Qualidade da aprendizagem**

Aperfeiçoar o processo de ensino e de aprendizagem e atualizar o processo de avaliação, em sintonia com as habilidades necessárias ao mundo de hoje.

#### **• Comunicação**

Aprimorar e padronizar os meios de comunicação existentes e criar outros que permitam a efetiva comunicação interna e da escola com as famílias e outras instituições da comunidade.

#### **• Responsabilidade social**

Buscar, por meio de políticas e ações concretas, a justiça social interna e estimular a participação de alunos, de professores e de funcionários em programas de cunho social.

• **Expansão de serviços**

Identificar oportunidades de expansão de serviços, capitalizando sobre competências, necessidades e espaços.

<b>ESTRATEGIA 1.0 - LIDERANÇA</b>		
<b>1.1 Diretrizes Específicas</b>	<b>1.2 Metas</b>	<b>•Responsável pelo Plano de Ação</b>
1.1.1 Criar condições para que as chefias do setor conheçam o conceito de liderança transformadora e desenvolvam habilidades desse estilo.	1.2.1 Formatar um curso sobre liderança, de 24 a 30 horas, e treinar todas as chefias da escola, até...	
1.1.2 Buscar a participação dos segmentos nas decisões que os afetam.	1.2.2 Promover um encontro das chefias dos setores para o aprimoramento do estilo de liderança transformadora.	
1.1.3 Abrir espaço para a participação efetiva dos alunos.	1.2.3 Criar espaço para participação nas decisões importantes da escola.	
1.1.4 Estimular, nos diversos setores, o surgimento de novas lideranças.	1.2.4 Promover, no mês de abril de cada ano, um curso de liderança para a diretoria do Grêmio Estudantil e representantes de turma.	
	1.2.5 Capacitar as chefias para a formação de times auto dirigidos em seus setores, até...	

<b>ESTRATÉGIA 2.0 - EDUCAÇÃO E TREINAMENTO</b>		
<b>2.1 Diretrizes Específicas</b>	<b>2.2 Metas</b>	<b>•Responsável pelo Plano de Ação</b>
2.1.1 Buscar o conhecimento (SABER) e a aplicação do conhecimento (SABER FAZER) como fatores essenciais para o desenvolvimento de capacidades e potenciais humanos.	2.2.1 Aplicar, mensalmente, 1,5% do total da folha de pagamento em atividades de educação e treinamento.	
2.1.2 Criar possibilidades de aprimoramento contínuo nos níveis pessoal e profissional.	2.2.2 Apresentar, até março de cada ano, o "Programa anual de educação e - treinamento", contemplando todos os setores da escola.	
2.1.3 Propiciar às pessoas satisfação no trabalho e contribuir para o enriquecimento de suas vidas.	2.2.3 Garantir 50% do tempo dos departamentos — uma reunião de 2 horas a cada 15 dias — para as atividades do "Projeto Pedagógico".	
2.1.4 Propiciar embasamento teórico para as mudanças necessárias no processo ensino/aprendizagem.	2.2.4 Criar um corpo de coordenadores que garanta o aprimoramento contínuo dos professores em seus conteúdos - específicos, em estratégias de ensino, até fevereiro de...	
2.1.5 Dar sustentação para a realização dos objetivos da escola.	2.2.5 Viabilizar a participação de professores e funcionários em cursos, seminários, congressos, com subsídios próprios, a partir de...	
2.1.6 Compreender as aplicações em educação e treinamento como investimentos e não como custos.	2.2.6 Ter um modelo de avaliação de desempenho até o final de março de...	
2.1.7 Atender às necessidades de desenvolvimento das pessoas	2.2.7 Avaliar sistematicamente todos os profissionais, usando o modelo de avaliação,	

a partir da avaliação do desempenho pessoal.	a partir de junho de...	
	2.2.8 Promover oito palestras, por ano, para as famílias dos alunos, atendendo às necessidades específicas dos segmentos.	

ESTRATÉGIA 3 - GERENCIAMENTO DA ROTINA		
3.1 Diretrizes Específicas	3.2 Metas	•Responsável pelo Plano de Ação
3.1.1 Criar condições para que os setores desenvolvam as suas atividades com autonomia.	3.2.1 Padronizar, até o final de..., todos os impressos usados pelo SOE e pela Secretaria.	
3.1.2 Promover a delegação.	3.2.2 Padronizar, até o final de..., circulares, cartas, informativos encaminhados às famílias.	
3.1.3 Universalizar o autocontrole e a autoinspeção.	3.2.3 Criar uniformes para secretárias e atendentes até março de...	
3.1.4 Liberar as lideranças para a busca de solução para s problemas do amanhã.	3.2.4 Definir, a cada ano, um calendário de eventos da escola, com uma temática e equipe responsáveis.	
3.1.5 Possibilitar o surgimento de novas lideranças.	3.2.5 Atualizar, até junho de..., um organograma da escola com definição de papéis e responsabilidades.	
	3.2.6 Ter todos os processos principais da gestão escolar padronizados até o final de..., para que sejam totalmente informatizados até o final de....	

ESTRATÉGIA 4.0 - COMUNICAÇÃO		
4.1 Diretrizes Específicas	4.2 Metas	•Responsável pelo Plano de Ação
4.1.1 Tornar comum a percepção e o entendimento, compartilhando e interpretando a Visão da Escola.	4.2.1 Criar, no início de cada ano, um grupo de comunicação interna, formado por pessoas de diferentes setores, para definir canais de comunicação e escolher assuntos.	
4.1.2 Criar vínculos entre os profissionais, a diretoria e as famílias.	4.2.2 Ter um encontro mensal da Diretoria com cada grupo de profissionais da mesma área para passar informação direta e esclarecer dúvidas.	
4.1.3 Tornar os funcionários e os professores participantes do processo pelo qual a escola passa, tendo acesso aos objetivos e às metas e ao que é esperado deles.	4.2.3 Publicar, nos meses de abril, agosto e novembro, um jornal para as famílias e para os profissionais da escola.	
4.1.4 Definir, com toda a clareza,	4.2.4 Criar um Manual Informativo da Escola	

a responsabilidade da família e da escola no processo de educação.	a partir de...	
4.1.5 Fortalecer o aluno como canal natural de comunicação entre família e escola.		
4.1.6 Comunicar às famílias, de modo gradual e constante, a proposta pedagógica da escola, as suas crenças e direcionamentos.		

<b>ESTRATÉGIA 5.0 - RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>		
<b>5.1 Diretrizes Específicas</b>	<b>5.2 Metas</b>	<b>•Responsável pelo Plano de Ação</b>
5.1.1 Contribuir para a melhoria das condições de vida dos funcionários mais necessitados.	5.2.1 Levantar até junho de... os dados de todos os funcionários de serviços gerais e apoio administrativo, para análise socioeconômica.	
5.1.2 Criar mecanismos de participação social de alunos, de professores e de funcionários, preferencialmente a partir de parcerias com escolas públicas.	5.2.2 Criar, até o final de ..., plano de - assistência médica e odontológica para funcionários de serviços gerais e apoio - administrativo.	
5.1.3 Ter como finalidade privilegiada do processo educacional a construção do bem comum.	5.2.3 Criar um plano de melhoria das condições de vida dos funcionários de serviços gerais e apoio administrativo, contemplando saúde, habitação, estudo, até o final de...	
5.1.4 Criar condições para que os alunos, os funcionários e os professores possam contribuir efetivamente para a construção de uma sociedade justa e fraterna,	5.2.4 Realizar pelo menos um evento por semestre em parceria com órgãos da Prefeitura Municipal.	
5.1.5 Estimular e facilitar o surgimento de grupos ecológicos, grupos de trabalho em favelas, hospitais, etc...	5.2.5 Ter, a partir de..., pelo menos três grupos de alunos atuando na comunidade, prestando serviços sociais.	
	5.2.6 Desenvolver, pelo menos, duas campanhas — junho e novembro — de apoio aos mais necessitados.	

<b>ESTRATÉGIA 6.0 - MANUTENÇÃO E EXPANSÃO DOS SERVIÇOS</b>		
<b>6.1 Diretrizes Específicas</b>	<b>6.2 Metas</b>	<b>•Responsável pelo Plano de Ação</b>
6.1.1 Criar condições que permitam o crescimento da escola.	6.2.1 Aumentar o faturamento da Unidade em 10%, em ...	
6.1.2 Buscar oportunidades de crescimento que estejam relacionadas à operação da escola.	6.2.2 Ter, até o final de... alunos na Escolinha de Esportes e Artes da Unidade.	
6.1.3 Compreender o crescimento como a	6.2.3 Estabelecer pelo menos três convênios com escolas de educação infantil e ensino	

necessidade vital de todo o organismo.	fundamental até o final de ...	
6.1.4 Privilegiar os investimentos que tenham retorno em termos de faturamento, sem deixar de ter visão de médio e longo prazo.	6.2.4 Operar a escola com um resultado operacional mínimo de 12%.	
6.1.5 Garantir um resultado operacional que permita investimento na melhoria de estruturas, qualificação dos processos e treinamento das pessoas.	6.2.5 Reduzir para 5% o índice de inadimplentes no último dia do mês e ter no máximo 1,5% de débito acumulado ao longo do ano.	

## Eventos na Escola

### ***Por que realizar eventos?***

Celebrar é um verbo que se conjuga em todas as culturas. O ser humano criou músicas, danças, rituais, símbolos, datas, em todos os tempos e lugares, para comemorar seus feitos, suas vitórias, seus heróis, suas crenças, seus valores. Celebrar é uma necessidade humana. A celebração de eventos, além de satisfazer a uma necessidade humana, oferece à escola oportunidades preciosas para:

1. Desenvolver projetos, oferecendo às pessoas espaços para participação e exercício da criatividade.
2. Dar significado aos conhecimentos adquiridos e construídos em sala de aula.
3. Educar alunos, funcionários, professores para a participação em manifestações públicas.
4. Educar alunos, funcionários, professores para a valorização dos símbolos, datas e valores da cultura brasileira.
5. Desenvolver o respeito e o apreço pelas manifestações artísticas e culturais do indivíduo ou do grupo.
6. Formar cidadãos conscientes de seus direitos e também de seus deveres.
7. Criar laços de fraternidade entre as pessoas e de lealdade e respeito entre estas e as instituições.

### **Quais eventos realizar?**

Não é suficiente gastar tempo fazendo eventos; é necessário que também se gaste tempo para definir o que fazer. Essa definição deve considerar, em primeiro lugar, o potencial educativo de cada atividade. Os ganhos educativos é que devem nortear as escolhas; os demais ganhos devem ser subprodutos.

A vida é uma sucessão de eventos, mas a escola deve ter lucidez para comemorar aqueles que contribuem para desenvolver os valores que ela julga importantes com base nesse pressuposto, acredito que, na história atual do Colégio Tradição, devem ser comemorados os seguintes acontecimentos:

1. Independência do Brasil.
2. Aniversário da cidade.
3. Aniversário da escola.
4. Dia da criança — Da pré-escola até 4ª série do ensino fundamental. Dia do estudante — A partir da 5ª série do ensino fundamental.
5. Dia do Professor.
6. Festa junina.
7. Festa da família.

Esses são acontecimentos que devem ser lembrados por todos os segmentos da escola, com o envolvimento de todos os alunos, professores e técnicos. Há, ainda, outros que atingem todos os setores da escola.

São eles:

1. Dia Internacional da Mulher.
2. Natal.
3. Encerramento do ano letivo.

Além de comemorações de caráter geral, cada segmento, seguindo o mesmo modelo, deve elaborar um cronograma das atividades que são específicas do seu setor.

Como realizar os eventos?

A educação é um processo

Não se educa com acontecimentos episódicos, por mais bonitos e elogiáveis que sejam. Educação é tarefa de todos os dias. Justamente por isso, toda comemoração deve ser sempre a culminância de um processo. Não se juntam alunos e professores no pátio ou no auditório para algo que não seja do conhecimento prévio deles. Se se dispõe a comemorar a Independência do Brasil ou o Dia do Trabalho, é necessário que esses temas estejam presentes no planejamento de todos os professores. Achar que o professor de química ou o de matemática não tem nada a ver com a Independência do Brasil ou com o Dia Internacional da Mulher é uma postura ultrapassada e extremamente prejudicial ao processo educativo.

Deve haver uma temática geral para cada ano, que permita às pessoas estabelecerem ligações entre os v eventos, dando sentido às comemorações. Por isso, sugiro as seguintes temáticas para os próximos anos

- 2025 — O Ar, Água e Terra
- 2026 — A Escola
- 2027 — O Trabalho
- 2028 — O Tempo

Assim, ao comemorar o aniversário da escola em 2025, deve-se relacionar tal comemoração com a temática “O Ar, Água e Terra”. Um bom começo seria buscar respostas para as questões a seguir:

- Como uma escola pode ajudar a construir um mundo ecológico?
- Como o Ar, Água e Terra são essenciais na existência da humanidade?
- Como as pessoas trabalham a ecologia dentro da nossa escola?

A comemoração de cada evento deve tornar-se um projeto. Para cada projeto devem ser constituídas duas comissões: comissão temática e comissão executiva. As comissões temáticas serão coordenadas sempre pela direção da escola; as comissões executivas, sempre pela coordenação de um dos segmentos da escola.

Para as comemorações do primeiro semestre de 2008 ficam definidas as comissões:

Comissões/Eventos	Dia Internacional da Mulher	Aniversário da Escola	Festa Junina	Dia do Estudante
Comissão temática	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2. 3
Comissão Executiva	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Comissão temática	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2. 3
Comissão Executiva	1. 2.	1. 2.	1. 2.	1. 2.

	3. 4.	3. 4.	3. 4.	3. 4.
--	----------	----------	----------	----------

Comissões/Eventos				
Comissão temática	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2. 3
Comissão Executiva	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Comissões/Eventos				
Comissão temática	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2. 3
Comissão Executiva	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Comissões/Eventos				
Comissão temática	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2. 3
Comissão Executiva	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

### **Avaliação**

Na escola, tudo deve servir à educação. Avaliar uma atividade é avaliar o grau de conformidade da atividade com a proposta educativa da escola. Em si nenhuma comemoração tem significado relevante para o processo educacional

Não há aprimoramento, se não temos o hábito de refletir sobre as nossas ações. Após a realização de um evento, é preciso parar e verificar:

1. Qual o universo atingido?
2. Qual o nível de envolvimento das pessoas?
3. Quais os objetivos atingidos?
4. Quais as mudanças provocadas pelo processo de elaboração e execução do projeto?
5. O que não deu certo?
6. Quais os ganhos no relacionamento entre as pessoas?
7. Qual o resultado da relação gasto de energia versus benefícios para as pessoas?

Essas perguntas, substituídas ou acrescidas por outras, ajudarão a evitar que os eventos se tornem um amontoado de festas que, com muita frequência, só trazem custos, preocupações e trabalho para a escola, com pouquíssimos ganhos para o processo educacional.