

EBOOK GRATUITO · EDIÇÃO 2026



O GUIA COMPLETO DO

Diretor Escolar *de Alta Performance*

Liderança, gestão pedagógica, pessoas, finanças, marketing, captação e resultados.
Tudo o que você precisa para transformar sua escola em referência.

18

CAPÍTULOS

16

FERRAMENTAS PRONTAS

90

DIAS DE PLANO DE AÇÃO

VIVIANE LEITÃO

DIRETORA ESCOLAR | CONSULTORA PEDAGÓGICA | PALESTRANTE | AUTORA

CARTA AO DIRETOR

Seja muito bem-vindo(a)

Querido(a) Diretor(a),

Eu sei como é o seu dia. Começa antes do alarme tocar e termina muito depois do último aluno ir embora. Entre uma reunião e outra aparece uma família preocupada, um professor que precisa de escuta, um boleto que venceu, uma goteira no corredor e um relatório com prazo para ontem.

Em mais de 25 anos dentro da escola, aprendi que o diretor não precisa dar conta de tudo sozinho. Precisa de método, de clareza sobre o que realmente importa e de pessoas caminhando na mesma direção.

Foi por isso que escrevi este material. Ele não é um ebook para ler uma vez e guardar. É um guia de trabalho: tem conceitos, sim, mas principalmente ferramentas prontas para você imprimir, preencher, levar para a reunião de equipe e aplicar na segunda-feira.

Use, rabisque, compartilhe com sua equipe gestora. E me conte depois o que mudou na sua escola.

Com carinho e admiração pelo seu trabalho,

Viviane Leitão

Como aproveitar ao máximo



LEIA COM PROPÓSITO

Reserve 20 minutos por dia. Um capítulo por vez, com caneta na mão.



PREENCHA AS FERRAMENTAS

As páginas com linhas e tabelas foram feitas para serem impressas e usadas.



ENVOLVA SUA EQUIPE

Leve um capítulo por semana para a reunião da equipe gestora.



MEÇA E AJUSTE

Comece pelo autodiagnóstico e repita em 90 dias para ver a evolução.



COMECE PEQUENO

Escolha uma ação por capítulo. Constância vale mais que intensidade.

“

O conhecimento é o ponto de partida. A ação estratégica é o que gera transformação. E a liderança é o que faz tudo acontecer.

QUEM ESCREVEU ESTE GUIA

Sobre a autora



25+
anos de educação

4x
eleita Melhor Diretora

Viviane de Oliveira Leitão é Diretora Escolar, Consultora Educacional, Palestrante e Autora, com mais de 25 anos dedicados à educação. Viveu a escola em todas as suas camadas: sala de aula, coordenação pedagógica, direção escolar e consultoria.

É criadora da **Metodologia de ensino e aprendizagem Up in Knowledge**, que integra pedagogia, gestão escolar, liderança e inovação, e autora do livro de mesmo nome, publicado pela Editora Imeph e lançado na Bienal do Livro de São Paulo em 2026.

Atua como Consultora Educacional e responsável pelo marketing da Unesc, União das Escolas do Ceará, e acompanha escolas em todo o Brasil na construção de equipes fortes, processos organizados e resultados consistentes.

FORMAÇÃO

- ✓ Licenciatura em Pedagogia
- ✓ Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica
- ✓ Especialização em Psicopedagogia Institucional e Clínica
- ✓ Especialização em Gestão Empresarial

“

*Minha missão é ajudar diretores a transformarem boas escolas em **instituições de alta performance**, sem perder o coração que faz a educação valer a pena.*

ONDE ME ENCONTRAR



INSTAGRAM
@vivianeoleitao



SOL WAY
@solwaybusinessgroup



SITE
www.solwaybg.com.br



WHATSAPP
(85) 98849-5230

O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR

Sumário

01	O novo diretor escolar	05	12	Cultura escolar	25
02	Os seis pilares da gestão escolar	07	13	Saúde mental e NR-1	26
03	Liderança estratégica	09	14	Tecnologia e IA na escola	27
04	Gestão pedagógica	11	15	Indicadores e resultados	28
05	Gestão administrativa	13	16	Ferramentas de gestão	30
06	Gestão de pessoas	15	17	Checklist do diretor	32
07	Gestão financeira	17	18	Plano de ação para 90 dias	34
08	Marketing escolar	19	•	A metodologia Up in Knowledge	36
09	Atendimento que encanta	21	•	Considerações finais	37
10	Captação e retenção de alunos	22	•	Meu compromisso	38
11	Comunicação que transforma	24	•	Convite para consultoria e palestras	39

FERRAMENTAS PRONTAS PARA IMPRIMIR

✓ Autodiagnóstico do diretor 06	✓ Roda da Gestão 08	✓ Matriz de Eisenhower 10	✓ Observação de sala 12
✓ Matriz de responsabilidades 14	✓ Roteiro de conversa 1:1 16	✓ Feedback SITE 16	✓ Indicadores financeiros 18
✓ Calendário de marketing 20	✓ Régua de matrícula 23	✓ Plano de comunicação 24	✓ Painel de indicadores 29
✓ SWOT e PDCA 30	✓ 5W2H e Matriz GUT 31	✓ Checklists do diretor 32	✓ Planner de 90 dias 35

Dica: no PDF, toque no nome de qualquer capítulo ou ferramenta para ir direto à página.

CAPÍTULO

01

O novo diretor escolar

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

O cenário educacional mudou, e o papel do diretor mudou junto. Hoje ele não é apenas quem assina documentos e resolve problemas. É um líder estratégico, capaz de inspirar pessoas, desenvolver talentos, cuidar da sustentabilidade da instituição e manter a aprendizagem no centro de todas as decisões.

Quem entende essa virada deixa de apagar incêndios o dia inteiro e passa a construir a escola que deseja ver daqui a três anos.

Desafios atuais



EQUIPES DIVERSAS

Liderar gerações diferentes e manter todos engajados.



RESULTADOS INTEGRAIS

Equilibrar metas acadêmicas e desenvolvimento socioemocional.



RECURSOS LIMITADOS

Gerir com eficiência, transparência e responsabilidade.



SAÚDE MENTAL

Cuidar do bem-estar de alunos e profissionais.



TECNOLOGIA E IA

Integrar inovação sem perder o foco pedagógico.



Oportunidades



SER REFERÊNCIA

Tornar a escola a primeira lembrança da comunidade.



APRENDIZAGEM REAL

Usar dados para acelerar o avanço de cada aluno.



PARCERIAS

Fortalecer vínculos com famílias e comunidade.



INOVAÇÃO

Criar experiências educacionais significativas.



CULTURA DE EXCELÊNCIA

Consolidar valores, pertencimento e orgulho.

“

O diretor que aprende continuamente, lidera com propósito e coloca pessoas no centro transforma não apenas sua escola, mas toda a comunidade ao seu redor.

FERRAMENTA 01

Autodiagnóstico do diretor

Seja sincero(a). Marque de 1 a 5 o quanto cada frase representa a sua realidade hoje. Repita este teste daqui a 90 dias e compare.

1 = nunca acontece · 2 = raramente · 3 = às vezes · 4 = quase sempre · 5 = sempre

Nº	AFIRMAÇÃO	NOTA
01	Tenho clareza da visão da escola para os próximos três anos e a comunico com frequência.	1 2 3 4 5
02	Minha agenda semanal tem tempo reservado para o pedagógico, e não só para urgências.	1 2 3 4 5
03	Acompanho indicadores de aprendizagem, frequência e satisfação pelo menos uma vez por mês.	1 2 3 4 5
04	Cada pessoa da equipe sabe exatamente o que se espera dela.	1 2 3 4 5
05	Dou feedback individual aos professores com regularidade.	1 2 3 4 5
06	Conheço o fluxo de caixa, a inadimplência e o custo por aluno da escola.	1 2 3 4 5
07	Temos processos escritos para matrícula, atendimento e comunicação com famílias.	1 2 3 4 5
08	Delego tarefas com clareza e acompanhamento sem microgerenciar.	1 2 3 4 5
09	A escola tem uma estratégia de marketing e captação planejada para o ano.	1 2 3 4 5
10	Sei por que as famílias escolhem a escola e por que algumas vão embora.	1 2 3 4 5
11	Cuido do clima organizacional e do bem-estar da equipe de forma intencional.	1 2 3 4 5
12	Invisto na minha formação como líder de maneira contínua.	1 2 3 4 5

12 A 29 PONTOS

Fundação

Hora de organizar a base. Comece pelos capítulos 3, 5 e 17.

30 A 44 PONTOS

Crescimento

A estrutura existe. Foque em indicadores e pessoas: capítulos 6 e 15.

45 A 60 PONTOS

Alta performance

Consolide a cultura e forme novos líderes: capítulos 12 e 18.

MINHA PONTUAÇÃO HOJE

DATA DO PRÓXIMO TESTE

CAPÍTULO

02

Os seis pilares da gestão escolar

BASES SÓLIDAS PARA RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

A gestão de excelência não acontece por acaso. Ela se apoia em seis pilares que se sustentam e se complementam. Quando um deles enfraquece, os outros sentem: uma escola com ótima proposta pedagógica e finanças desorganizadas não se sustenta, assim como uma escola lucrativa com equipe desmotivada perde reputação.

01

 LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Inspirar pessoas, definir rumos e tomar decisões que transformam a escola.

02

 GESTÃO PEDAGÓGICA

Garantir ensino de qualidade, práticas inovadoras e aprendizagem significativa.

03

 GESTÃO DE PESSOAS

Valorizar talentos, desenvolver equipes e promover um ambiente colaborativo.

04

 GESTÃO ADMINISTRATIVA

Organizar processos, otimizar recursos e assegurar eficiência operacional.

05

 GESTÃO FINANCEIRA

Planejar, controlar e investir com inteligência e responsabilidade.

06

 RELACIONAMENTO E COMUNICAÇÃO

Conectar-se com famílias, alunos e comunidade de forma transparente.

**Quando os pilares estão alinhados**

- ✓ Desempenho acadêmico e satisfação aumentam.
- ✓ Equipes ficam motivadas e comprometidas.
- ✓ Processos fluem e o ambiente é seguro.
- ✓ Famílias se engajam e alunos se sentem valorizados.
- ✓ A escola se torna sustentável e reconhecida.

“

*Nenhum pilar deve ser negligenciado.
O equilíbrio entre eles é o que
sustenta uma gestão de excelência e
transforma a escola em referência.*

**LEMBRE-SE**

Toda segunda-feira, pergunte à sua equipe gestora: qual pilar recebeu menos atenção na semana passada? A resposta mostra onde colocar energia agora.

FERRAMENTA 02

A Roda da Gestão Escolar

Dê uma nota de 0 a 10 para cada pilar da sua escola hoje. Pinte cada fatia do centro até a nota correspondente. O desenho final mostra, em segundos, onde está o desequilíbrio.



PILAR	NOTA HOJE	META 90 DIAS
Liderança estratégica		
Gestão pedagógica		
Gestão de pessoas		
Gestão administrativa		
Gestão financeira		
Relacionamento e comunicação		

Dica: peça para cada membro da equipe gestora preencher sozinho. Depois comparem as rodas. As diferenças de percepção costumam render a melhor conversa do semestre.

MEU PILAR MAIS FORTE

MEU PILAR MAIS FRÁGIL

UMA AÇÃO PARA ESTA SEMANA



DICA DE OURO

A roda não mede o quanto você trabalha. Mede onde sua energia está indo. Muitas vezes o pilar mais frágil é justamente aquele que não aparece na agenda.

CAPÍTULO

03

Liderança estratégica

INSPIRE, ORIENTE E TRANSFORME

Liderança não é sobre ter autoridade. É sobre gerar influência positiva, construir relações de confiança e conduzir pessoas em direção a um propósito maior: a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos. O diretor é o principal articulador de **visão, cultura e resultados** da escola.

Princípios do líder estratégico



VISÃO CLARA

Saiba onde a escola quer chegar e comunique isso com inspiração e consistência.



FOCO EM PESSOAS

Desenvolva talentos e promova confiança, respeito e colaboração.



COMUNICAÇÃO EFETIVA

Escuta ativa e transparência alinham, engajam e previnem conflitos.



DECISÕES ESTRATÉGICAS

Decida com base em dados, sem abrir mão da sensibilidade humana.



EXEMPLO E COERÊNCIA

Seja a cultura que deseja ver. Coerência gera credibilidade.



Práticas que fortalecem a liderança



Estabeleça metas claras e compartilhe com a equipe.



Delegue com confiança e acompanhe com propósito.



Valorize conquistas e reconheça esforços.



Faça reuniões produtivas, com pauta e horário.



Desenvolva novos líderes dentro da equipe.



Esteja presente onde importa: corredor, sala, portão.



Seja flexível para ajustar rotas e inovar.



Invista na sua formação contínua.

O PAPEL DO DIRETOR COMO LÍDER



INSPIRA

Faz a equipe acreditar no propósito.



ORIENTA

Define caminhos e alinha esforços.



REMOVE BARREIRAS

Cria condições para todos avançarem.



DESENVOLVE

Investe no crescimento das pessoas.



CELEBRA

Transforma vitórias em combustível.



TRANSFORMA

Conduz mudanças com estratégia.

“

Liderança é a capacidade de transformar *visão em ação* e *ação em resultados sustentáveis*.

FERRAMENTA 03

A agenda do líder

Quem não decide o que é prioridade deixa a urgência decidir. Use a Matriz de Eisenhower para classificar suas demandas e proteger o tempo do que é estratégico.

URGENTE E IMPORTANTE

Fazer agora

Crises, prazos legais, segurança de alunos, família em situação delicada.

IMPORTANTE, NÃO URGENTE

Agendar

Planejamento, formação, visitas às salas, análise de indicadores. É aqui que mora a gestão estratégica.

URGENTE, NÃO IMPORTANTE

Delegar

Pedidos de rotina, compras simples, respostas padrão, pequenos ajustes operacionais.

NEM URGENTE, NEM IMPORTANTE

Eliminar

Reuniões sem pauta, retrabalho, conversas improdutivas, excesso de telas.

SUGESTÃO DE SEMANA IDEAL DO DIRETOR

Segunda

ALINHAMENTO

Reunião da equipe gestora: prioridades, agenda e indicadores da semana.

Terça

PEDAGÓGICO

Visitas às salas, devolutivas aos professores e reunião com coordenação.

Quarta

PESSOAS

Conversas individuais, formação e cuidado com o clima da equipe.

Quinta

GESTÃO

Financeiro, administrativo, contratos, compras e manutenção.

Sexta

RELACIONAMENTO

Famílias, comunicação, marketing e planejamento da semana seguinte.

© HORA SAGRADA

Reserve todos os dias uma hora sagrada, de porta fechada e celular longe, só para o que é importante e não urgente. Em um mês, você sentirá a diferença na escola.

CAPÍTULO

04

Gestão pedagógica

O CORAÇÃO DA ESCOLA: ENSINAR, APRENDER E TRANSFORMAR

A gestão pedagógica é o que dá sentido a tudo. É ela que garante que o trabalho em sala de aula esteja alinhado aos objetivos da escola e às necessidades de cada aluno. Mais do que planejar conteúdos, é criar experiências de aprendizagem que desenvolvam competências para a vida.

Pilares da gestão pedagógica

**CURRÍCULO ALINHADO**

Coerente com a BNCC, com a identidade da escola e com a realidade dos alunos.

**PLANEJAMENTO INTENCIONAL**

Objetivos claros, metodologias ativas e foco em competências.

**PRÁTICAS INOVADORAS**

Projetos, gamificação, sala invertida e aprendizagem baseada em problemas.

**AValiação CONTÍNUA**

Avaliar para aprender, e não só para dar nota. Dados orientam decisões.

**ACOLHIMENTO E INCLUSÃO**

Todos se sentem valorizados, respeitados e pertencentes.

**FORMAÇÃO DOCENTE**

Professor bem formado é o melhor mediador da aprendizagem.



Boas práticas pedagógicas

- ✓ Conheça profundamente seus alunos e suas necessidades.
- ✓ Acompanhe o progresso individual e coletivo.
- ✓ Use estratégias diferentes para perfis diferentes.
- ✓ Conecte o conteúdo à vida real com projetos.
- ✓ Estimule protagonismo e autonomia.
- ✓ Integre tecnologia de forma intencional.
- ✓ Envolve as famílias na aprendizagem.
- ✓ Celebre conquistas e valorize cada avanço.

“

*Ensinar não é transmitir conhecimento. É criar possibilidades para que o aluno **descubra o seu melhor**.*

**DICA DE OURO**

Visite salas de aula toda semana. Observe, escute e oriente. O diretor que está presente na prática pedagógica faz a diferença todos os dias.

FERRAMENTA 04

Roteiro de observação de sala de aula

A visita à sala não é fiscalização. É parceria. Combine antes com o professor, observe por 20 a 30 minutos e faça a devolutiva em até 48 horas, sempre começando pelos pontos fortes.

PROFESSOR(A) _____ TURMA _____ DATA _____
 COMPONENTE _____ OBSERVADOR(A) _____ HORÁRIO _____

CRITÉRIO OBSERVADO	DESTAQUE	ADEQUADO	A DESENVOLVER
Objetivo da aula claro e compartilhado com a turma	☐	☐	☐
Acolhimento e início organizado	☐	☐	☐
Domínio do conteúdo e clareza nas explicações	☐	☐	☐
Participação ativa e metodologias variadas	☐	☐	☐
Gestão do tempo e ritmo adequado	☐	☐	☐
Clima positivo, respeito e combinados	☐	☐	☐
Atenção às diferenças e inclusão	☐	☐	☐
Verificação da aprendizagem durante a aula	☐	☐	☐
Uso intencional de recursos e tecnologia	☐	☐	☐
Fechamento com síntese do que foi aprendido	☐	☐	☐

PONTOS FORTES

UMA SUGESTÃO
PRIORITÁRIA

COMBINADO E PRAZO

Escolha apenas uma sugestão por visita. Professores evoluem mais com um foco claro do que com uma lista de dez correções.

CAPÍTULO

05

Gestão administrativa

PROCESSOS QUE CONECTAM E GERAM EFICIÊNCIA

A gestão administrativa é o motor que mantém a escola organizada e alinhada aos seus objetivos pedagógicos. Processos bem definidos, comunicação eficiente e rotinas inteligentes liberam tempo e energia para o que realmente importa: **ensinar e aprender**.



Pilares administrativos

**ORGANIZAÇÃO**

Processos e rotinas claras que evitam retrabalho.

**EFICIÊNCIA**

Menos desperdício de tempo, materiais e recursos.

**COMUNICAÇÃO**

Informação clara e ágil entre todos os setores.

**PLANEJAMENTO**

Decisões baseadas em dados e prioridades.

**MONITORAMENTO**

Indicadores que mostram se o processo funciona.



Boas práticas administrativas

- ✓ Tenha organograma e descrição clara de funções.
- ✓ Padronize processos e documentos importantes.
- ✓ Use um sistema de gestão escolar integrado.
- ✓ Faça reuniões periódicas com cada setor.
- ✓ Defina prazos, metas e responsáveis.
- ✓ Acompanhe contratos, alvarás e obrigações legais.
- ✓ Capacite a equipe administrativa.
- ✓ Mantenha arquivo físico e digital organizado.
- ✓ Revise e melhore processos continuamente.

ÁREAS ESSENCIAIS DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

**PESSOAS E DP**

Recrutamento, integração, ponto e avaliação.

**DOCUMENTAÇÃO**

Contratos, alvarás, licenças e conformidade.

**COMPRAS**

Planejamento, cotação, estoque e fornecedores.

**INFRAESTRUTURA**

Manutenção preventiva e ambientes seguros.

**TECNOLOGIA**

Sistemas, segurança de dados e LGPD.

**COMUNICAÇÃO**

Fluxos internos, canais e transparência.

**DICA DE OURO**

Automatize o que for possível, delegue com clareza e mantenha o foco no que gera mais valor: pessoas, processos e resultados.

FERRAMENTA 05

Matriz de responsabilidades

Metade dos conflitos de uma escola nasce de uma pergunta sem resposta: de quem é essa tarefa?

Preencha com sua equipe usando as letras abaixo. Cada atividade deve ter apenas um R.

R Responsável: executa a tarefa

A Aprova: decide e responde pelo resultado

C Consultado: opina antes da decisão

I Informado: é avisado depois

ATIVIDADE	DIREÇÃO	COORDENAÇÃO	SECRETARIA	FINANCEIRO	OUTRO: ----
Calendário escolar e eventos					
Processo de matrícula e rematricula					
Cobrança e negociação de débitos					
Compras e cotações					
Manutenção e limpeza					
Comunicados às famílias					
Formação de professores					
Redes sociais e marketing					
Atendimento a novos interessados					
Controle de frequência e ocorrências					

ROTINA MÍNIMA POR SETOR

Diária

- ☐ Conferir agenda e pendências
- ☐ Checar frequência e ocorrências
- ☐ Responder mensagens em até 24h

Semanal

- ☐ Reunião curta com cada setor
- ☐ Conferir contas a pagar e receber
- ☐ Revisar comunicados da semana

Mensal

- ☐ Fechar indicadores do mês
- ☐ Vistoria de manutenção
- ☐ Revisar contratos e prazos legais

CAPÍTULO

06

Gestão de pessoas

PESSOAS BEM CUIDADAS, ESCOLAS QUE TRANSFORMAM

A escola é feita de pessoas. Professores, colaboradores, equipe administrativa e gestores são o coração que mantém tudo funcionando. Valorizar, desenvolver e inspirar a equipe é o caminho mais seguro para resultados consistentes e sustentáveis.

Princípios

**VALORIZAÇÃO**

Reconheça talentos, celebre conquistas e demonstre gratidão.

**DESENVOLVIMENTO**

Capacitação contínua e oportunidades reais de crescimento.

**COMUNICAÇÃO**

Escuta ativa, diálogo aberto e transparência.

**CONFIANÇA**

Delegue com clareza e dê autonomia.

**PERTENCIMENTO**

Todos se sentem parte da missão da escola.

**Boas práticas para líderes**

- ✓ Seja exemplo das atitudes que deseja ver.
- ✓ Estabeleça metas claras e alinhe expectativas.
- ✓ Faça feedbacks construtivos e frequentes.
- ✓ Ouça a equipe e considere suas ideias.
- ✓ Reconheça o esforço, não apenas o resultado.
- ✓ Promova um ambiente saudável e respeitoso.
- ✓ Invista em formações práticas.
- ✓ Construa um plano de carreira possível.

MOTIVAÇÃO NÃO É SORTE, É GESTÃO

**PROPÓSITO**

Conecte cada função à missão da escola.

**RECONHEÇA**

Pequenos gestos geram grandes resultados.

**DESAFIE**

Estimule ideias, inovação e melhoria.

**CUIDE**

Pessoas cuidadas se dedicam de verdade.

“

Quando cuidamos de quem cuida, todos crescem. E a escola se torna um lugar inesquecível.

FERRAMENTAS 06 E 07

Conversa individual e feedback

Uma conversa individual de 30 minutos por mês com cada pessoa da sua equipe direta vale mais do que dez reuniões gerais. E um bom feedback segue uma estrutura simples.



Roteiro da conversa 1:1 (30 min)

1

Como você está?

Comece pela pessoa, não pela tarefa. Escute de verdade.

5 MIN

2

O que está indo bem?

Peça que ela conte uma conquista recente. Reconheça.

5 MIN

3

Onde você precisa de apoio?

Obstáculos, recursos, dúvidas. Anote sem interromper.

8 MIN

4

Meu feedback para você

Um ponto forte e um ponto de desenvolvimento, com exemplos.

5 MIN

5

Seu desenvolvimento

Que habilidade você quer desenvolver neste semestre?

4 MIN

6

Nossos combinados

Registre compromissos dos dois lados e a próxima data.

3 MIN



Modelo de feedback SITE

S

SITUAÇÃO

Descreva o fato de forma objetiva, sem julgamento.

"Na reunião de ontem, os relatórios não foram entregues no prazo."

I

IMPACTO

Mostre a consequência do comportamento.

"Isso atrasou o alinhamento da equipe e as decisões da semana."

T

TRANSFORMAÇÃO

Construa juntos o que pode ser diferente.

"Que tal organizarmos os dados com dois dias de antecedência?"

E

ENCERRAMENTO

Reforce a confiança e ofereça apoio.

"Confio no seu potencial e estou aqui para o que precisar."

REGISTRO DA CONVERSA

COLABORADOR(A)

DATA

PRÓXIMA CONVERSA

Combinados do colaborador

Combinados do líder

Feedback não é crítica. É oportunidade de crescimento. Elogie em público, oriente em particular.

CAPÍTULO

07

Gestão financeira

RECURSOS BEM GERIDOS, EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

A gestão financeira garante a sustentabilidade da escola e possibilita investimentos que transformam a aprendizagem. Mais do que controlar gastos, é planejar o futuro com responsabilidade e inteligência. Uma escola organizada financeiramente tem liberdade para inovar e cuidar bem das pessoas.

\$ Pilares financeiros



PLANEJAMENTO

Orçamento anual realista, alinhado à missão e às metas.



CONTROLE

Receitas e despesas acompanhadas com disciplina.



INVESTIMENTO

Recursos aplicados no que gera valor para o aluno.



SUSTENTABILIDADE

Saudável hoje e preparada para o futuro.



TRANSPARÊNCIA

Resultados comunicados com clareza à equipe.

✓ Boas práticas financeiras

- ✓ Tenha fluxo de caixa atualizado toda semana.
- ✓ Separe as contas pessoais das contas da escola.
- ✓ Estabeleça políticas de cobrança claras e justas.
- ✓ Negocie com fornecedores e busque parcerias.
- ✓ Acompanhe indicadores financeiros mensalmente.
- ✓ Crie uma reserva para imprevistos.
- ✓ Revise gastos e elimine desperdícios.
- ✓ Planeje o reajuste anual com antecedência.
- ✓ Reinvesta parte do resultado na escola.

UMA ESCOLA FINANCEIRAMENTE SAUDÁVEL



PAGA EM DIA

Cumpre compromissos e gera confiança.



VALORIZA PESSOAS

Investe na equipe e em talentos.



ENTREGA QUALIDADE

Educação que transforma.



CRESCE

Expansão planejada e sustentável.



INSPIRA

Transmite segurança às famílias.



CONSTRÓI LEGADO

Impacto que permanece.



DICA DE OURO

Dinheiro não transforma escola. **Propósito transforma.** Dinheiro organiza, estrutura e potencializa.

FERRAMENTA 08

Os indicadores financeiros que todo diretor precisa conhecer

Você não precisa ser contador. Precisa saber ler seis números. Com eles, as conversas com o financeiro e com a contabilidade ficam muito mais produtivas.

Inadimplência

MENSAL

Valores vencidos e não pagos ÷ total faturado no mês × 100

Exemplo: R\$ 18.000 ÷ R\$ 240.000 × 100 = **7,5%**

Custo por aluno

MENSAL

Despesas totais do mês ÷ número de alunos matriculados

Exemplo: R\$ 190.000 ÷ 400 alunos = **R\$ 475**

Margem de contribuição por aluno

SEMESTRAL

Mensalidade média – custos variáveis por aluno

Exemplo: R\$ 600 – R\$ 100 = **R\$ 500**

Ponto de equilíbrio

SEMESTRAL

Custos fixos ÷ margem de contribuição por aluno

Exemplo: R\$ 150.000 ÷ R\$ 500 = **300 alunos**

Folha sobre receita

MENSAL

Folha com encargos ÷ receita líquida × 100

Exemplo: R\$ 132.000 ÷ R\$ 240.000 × 100 = **55%**

Liquidez corrente

TRIMESTRAL

Ativo circulante ÷ passivo circulante

Exemplo: R\$ 300.000 ÷ R\$ 200.000 = **1,5**

INDICADOR	MEU NÚMERO HOJE	MINHA META
Inadimplência		
Custo por aluno		
Ponto de equilíbrio		
Folha sobre receita		

COMO LER

Ponto de equilíbrio é o número mínimo de alunos para não ter prejuízo. Abaixo dele, cada vaga vazia pesa.

Liquidez acima de 1 indica que a escola consegue pagar suas contas de curto prazo. Os valores acima são ilustrativos.

CAPÍTULO

08

Marketing escolar

POSICIONAR, COMUNICAR E CONECTAR

Marketing escolar não é vender. É comunicar valor, construir relacionamentos e mostrar o que torna sua escola única para famílias que buscam mais do que ensino: buscam transformação.

🔊 Pilares do marketing escolar



PROPÓSITO CLARO

Identidade forte que transmite missão, visão e valores.



CONHEÇA SEU PÚBLICO

Necessidades, desejos e expectativas das famílias.



COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Linguagem humanizada e coerente em todos os canais.



EXPERIÊNCIA QUE ENCANTA

Jornada acolhedora e memorável.



RESULTADOS QUE CONECTAM

Evidências de aprendizagem que geram confiança.



Boas práticas

- ✓ Tenha identidade visual profissional e consistente.
- ✓ Mantenha site e redes sociais atualizados.
- ✓ Produza conteúdo útil para as famílias, não só propaganda.
- ✓ Valorize professores, alunos e conquistas.
- ✓ Use depoimentos reais de famílias satisfeitas.
- ✓ Mostre a rotina real da escola em fotos e vídeos.
- ✓ Monitore resultados e ajuste as estratégias.

CANAIS QUE FORTALECEM SUA ESCOLA



REDES SOCIAIS

Mostre o dia a dia com verdade.



SITE

Seja encontrado e transmita confiança.



E-MAIL

Famílias informadas e engajadas.



AGENDA ONLINE

Visitas e reuniões marcadas com organização.



VÍDEOS E LIVES

O valor da escola de forma real.



EVENTOS

Experiências que geram conexão.



Observação: diminua em 90% a comunicação via WhatsApp e passe a gerenciar seus contatos de forma mais profissional. Deixe o WhatsApp apenas para os setores comercial e de matrícula, que a princípio recebem os leads por esse meio.



DICA DE OURO

Seja a escola que você gostaria que seus filhos estudassem. Comunique isso com **verdade** e mostre isso todos os dias.

FERRAMENTA 09

Calendário anual de marketing educacional

Planeje o ano inteiro de comunicação em uma única página. Os destaques em dourado são os meses decisivos para captação e matrícula. Use a linha de cada mês para anotar a ação da sua escola.

Janeiro 01 Últimas vagas e boas-vindas aos novos alunos 	Fevereiro 02 Volta às aulas, acolhimento e bastidores da preparação 	Março 03 Primeiras conquistas, Dia da Mulher e projetos do bimestre 	Abril 04 Páscoa, valores e projetos interdisciplinares
Maiο 05 Dia das Mães e presença das famílias na escola 	Junho 06 Festa junina, cultura e tradição 	Julho 07 Férias, pesquisa de satisfação e retrospectiva do semestre 	Agosto 08 Dia dos Pais e início da campanha de matrículas
Setembro 09 Escola aberta, visitas guiadas e aula experimental 	Outubro 10 Dia das Crianças e Dia do Professor 	Novembro 11 Mostra de conhecimentos e matrícula 	Dezembro 12 Formaturas, depoimentos e retrospectiva do ano

MIX SEMANAL DE CONTEÚDO PARA REDES SOCIAIS

40% ROTINA REAL Aulas, projetos, bastidores e alunos aprendendo.	25% CONTEÚDO ÚTIL Dicas para as famílias sobre estudo e desenvolvimento.	20% PESSOAS Professores, colaboradores e depoimentos.	15% CONVITES Matrículas, visitas e eventos.
--	--	---	---

CAPÍTULO

09

Atendimento que encanta

A PRIMEIRA IMPRESSÃO ABRE PORTAS

O atendimento é o cartão de visitas da escola. Um atendimento humanizado, ágil e profissional transforma dúvidas em confiança e visitantes em famílias matriculadas. Muitas matrículas se perdem por um telefone que ninguém atendeu.

♥ Pilares do atendimento

**ESCUTA ATIVA**

Atenção e interesse genuíno.

**EMPATIA**

Entenda dúvidas, medos e expectativas.

**AGILIDADE**

Retorno rápido e prazos cumpridos.

**CLAREZA**

Informação simples, objetiva e transparente.

**Roteiro do primeiro contato**

- 1 Cumprimente com cordialidade e diga seu nome.
- 2 Pergunte o nome do responsável e da criança e use-os na conversa.
- 3 Descubra a série, a escola atual e o que motivou a busca.
- 4 Escute mais do que fala. Anote as prioridades da família.
- 5 Apresente os diferenciais ligados ao que a família valoriza.
- 6 Convide para uma visita com data e horário marcados.
- 7 Registre tudo no CRM, confirme a visita na véspera e retorne em até 48 horas depois dela.

**Encante nos detalhes**

Encante a família no primeiro contato on-line. Depois, encante a família e a criança com um excelente acolhimento e atendimento na primeira visita. São os detalhes que ficam na memória:

Recebida pelo nome

A portaria já sabe quem está chegando.

Porta-retrato

Um "Sejam bem-vindos" com o nome da família.

Café e biscoito

Servidos com cuidado e personalizados.

Material da escola

Excelente conteúdo e apresentação impecável.

INDICADOR**META SUGERIDA**

Tempo de primeira resposta

Até 30 minutos no horário comercial

Visitas agendadas ÷ contatos

Acompanhe e busque evoluir mês a mês

Matrículas ÷ visitas

Compare por atendente e por canal



Atendimento de excelência não tem custo, mas gera o maior retorno: confiança, matrícula e reputação.

CAPÍTULO

10

Captação e retenção de alunos

CRESCER COM PROPÓSITO E FIDELIZAR FAMÍLIAS

Atrair novos alunos é importante, mas manter famílias satisfeitas é o que garante o crescimento sustentável. Conquistar uma nova família custa bem mais do que manter uma que já está com você. Por isso, captação e retenção caminham juntas.

 Pilares da captação
**POSICIONAMENTO FORTE**

Proposta, diferenciais e propósito comunicados com consistência.

**PÚBLICO CERTO**

Conheça o perfil das famílias que deseja atrair.

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA**

Canais digitais e presenciais trabalhando juntos.

**EXPERIÊNCIA QUE ENCANTA**

Positiva do primeiro contato ao pós-matrícula.

**RELACIONAMENTO CONTÍNUO**

Vínculo genuíno e valor entregue todos os dias.

**Boas práticas para matrículas**

- ✓ Invista em marketing digital com constância.
- ✓ Tenha um site rápido e com informações claras.
- ✓ Use depoimentos reais de famílias e alunos.
- ✓ Ofereça visita guiada acolhedora e personalizada.
- ✓ Crie campanhas de indicação com benefícios.
- ✓ Promova eventos e aulas experimentais.
- ✓ Facilite documentos, prazos e formas de pagamento.
- ✓ Capacite a equipe de atendimento.

JORNADA DA FAMÍLIA: DO PRIMEIRO CONTATO À FIDELIZAÇÃO

**DESCOBERTA**

Conhece a escola por algum canal.

**INTERESSE**

Busca informações e se identifica.

**VISITA**

Conhece espaços e equipe.

**DECISÃO**

Sente confiança e matricula.

**EXPERIÊNCIA**

Vive o dia a dia na prática.

**FIDELIZAÇÃO**

Indica e permanece.

“

Não é sobre ter a melhor escola. É sobre ser a melhor escolha para aquela família.

FERRAMENTAS 10 E 11

Indicadores e régua de rematrícula

A rematrícula não começa em novembro. Ela começa no primeiro dia de aula e se confirma em cada experiência positiva. Use a régua abaixo como calendário de relacionamento.



Indicadores essenciais

TAXA DE CONVERSÃO

Matrículas ÷ visitas realizadas × 100

TAXA DE REMATRÍCULA

Alunos rematriculados ÷ alunos aptos a rematricular × 100

EVASÃO

Alunos que saíram no período ÷ alunos no início × 100

CUSTO DE AQUISIÇÃO

Investimento em captação ÷ novas matrículas

NPS

% de promotores (notas 9 e 10) – % de detratores (notas 0 a 6)



Régua de rematrícula

JUL

Pesquisa de satisfação com todas as famílias

AGO

Reunião de resultados e conquistas do ano

SET

Lançamento da rematrícula com condição antecipada

OUT

Contato individual com quem ainda não renovou

NOV

Plantão de rematrícula e conversa com famílias indecisas

DEZ

Última chamada e análise dos motivos de saída

MAPA DE MOTIVOS DE SAÍDA

Converse com respeito com cada família que decidir sair e registre o motivo real. Em um ano, você terá um diagnóstico valioso.

MOTIVO	QUANTIDADE	%	O QUE PODEMOS MELHORAR
Financeiro			
Mudança de cidade			
Insatisfação pedagógica			
Atendimento			
Outro			



DICA DE OURO

Alunos vêm pela proposta, mas ficam pela **experiência**. Encante no detalhe e transforme famílias em fãs da sua escola.

CAPÍTULO

11

Comunicação que transforma

ESCUTA, CLAREZA E CONEXÃO

A comunicação eficaz constrói pontes, evita ruídos, fortalece relacionamentos e inspira ações. Comunicar é mais do que falar: é fazer o outro entender e acreditar junto. Grande parte dos conflitos escolares nasce de uma mensagem mal dada ou de uma informação que não chegou.



Pilares



ESCUTA ATIVA

Atenção total e interesse genuíno.



CLAREZA

Mensagem simples e direta.



EMPATIA

Respeito a diferentes pontos de vista.



TRANSPARÊNCIA

Verdade e coerência geram confiança.



Previna conflitos



Deixe expectativas e combinados claros.



Mantenha canais abertos para diálogo.



Trate problemas com respeito e em particular.



Foque na solução, não na culpa.



Registre acordos e encaminhamentos.



Escuta ativa na prática



Dê atenção total a quem fala.



Evite interrupções e julgamentos.



Faça perguntas para entender melhor.



Resuma o que ouviu para confirmar.



Agradeça pela confiança.

PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESCOLA

AÇÃO	OBJETIVO	PÚBLICO	CANAL	FREQUÊNCIA
Comunicado semanal às famílias	Manter todos informados	Famílias	E-mail ou app	Semanal
Reunião de alinhamento	Alinhar e ouvir a equipe	Equipe	Presencial	Semanal
Roda de conversa com alunos	Conhecer necessidades	Alunos	Presencial	Mensal
Pesquisa rápida de satisfação	Fortalecer a parceria	Famílias	Formulário	Bimestral
Divulgação de conquistas	Valorizar resultados	Comunidade	Redes e murais	Contínua

Teste rápido: antes de enviar qualquer comunicado, pergunte se uma família com pressa entende a mensagem em 30 segundos.

“

Quando a comunicação é clara e o coração é verdadeiro, todos caminham juntos e os resultados acontecem.

CAPÍTULO

12

Cultura escolar

PESSOAS, PROPÓSITO E PERTENCIMENTO

A cultura escolar é o que acontece quando ninguém está olhando. É o jeito como as pessoas se tratam, resolvem problemas e celebram conquistas. Estruturas podem ser copiadas. Cultura, não. Por isso ela é o maior diferencial competitivo de uma escola.

OS PILARES DE UMA CULTURA DE EXCELÊNCIA

 PROPÓSITO Todos sabem por que a escola existe.	 RESPEITO Relações saudáveis e empáticas.	 CONFIANÇA Liderança ética e coerente.	 VALORIZAÇÃO Talentos reconhecidos e celebrados.	 COLABORAÇÃO Juntos somos mais fortes.	 MELHORIA CONTÍNUA Aprender, testar e evoluir.
--	--	---	---	---	---

Como construir e fortalecer

- 1 Viva missão, visão e valores no dia a dia.
- 2 Crie rituais de identidade e pertencimento.
- 3 Estabeleça normas e combinados coletivos.
- 4 Envolve a equipe nas decisões importantes.
- 5 Avalie o clima escolar com frequência.
- 6 Celebre conquistas e aprendizados.

Sinais de uma cultura forte

- ✓ Ambiente acolhedor e seguro.
- ✓ Pessoas motivadas e engajadas.
- ✓ Comunicação clara e aberta.
- ✓ Baixa rotatividade e poucos conflitos.
- ✓ Famílias parceiras e satisfeitas.
- ✓ Inovação presente na rotina.

OS VALORES DA MINHA ESCOLA NA PRÁTICA

VALOR	COMO ELE APARECE NO DIA A DIA	RITUAL QUE O REFORÇA

“

Líderes constroem estruturas. Líderes transformadores constroem culturas que permanecem.

CAPÍTULO

13

Saúde mental e NR-1

CUIDAR DE QUEM CUIDA TAMBÉM É GESTÃO

Professores e colaboradores adoecidos não conseguem sustentar uma escola de excelência. Cuidar da saúde emocional da equipe deixou de ser apenas uma escolha humana: passou a ser também uma obrigação legal.

 O que mudou com a NR-1

A Portaria MTE nº 1.419/2024 atualizou a Norma Regulamentadora nº 1 e incluiu de forma expressa os **fatores de risco psicossociais** no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. A exigência vale para empresas de todos os setores, incluindo escolas, e passou a ser fiscalizada a partir de 26 de maio de 2026.

Na prática, a escola precisa identificar, avaliar, registrar no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e agir sobre fatores do trabalho que afetam a saúde mental da equipe.



Riscos psicossociais comuns na escola

- ☐ Sobrecarga e jornadas que avançam para casa com correções e planejamentos.
- ☐ Conflitos com famílias e falta de apoio da gestão.
- ☐ Indisciplina e situações de violência.
- ☐ Falta de clareza sobre funções e responsabilidades.
- ☐ Metas excessivas ou impossíveis de cumprir.
- ☐ Assédio moral ou sexual.
- ☐ Pouca autonomia e pouco reconhecimento.



Cinco passos para começar

- 1 **Escute:** aplique uma pesquisa de clima anônima e converse com a equipe.
- 2 **Registre:** inclua os riscos identificados no inventário do PGR, com apoio de profissional de segurança do trabalho.
- 3 **Planeje:** defina ações, responsáveis e prazos para cada risco.
- 4 **Acolha:** crie um canal seguro de escuta e denúncia, com sigilo.
- 5 **Monitore:** acompanhe afastamentos, faltas, rotatividade e clima.

AÇÕES SIMPLES QUE PROTEGEM A EQUIPE



TEMPO PROTEGIDO

Horário de planejamento respeitado.



ESCUTA

Conversas individuais regulares.



LIMITES

Mensagens de trabalho em horário combinado.



APOIO

Gestão presente nos conflitos com famílias.

Este capítulo tem caráter orientativo. Para adequação formal à NR-1, conte com o apoio da sua contabilidade, assessoria jurídica e profissionais de segurança e saúde do trabalho.

CAPÍTULO

14

Tecnologia e IA na escola

INOVAÇÃO COM INTENÇÃO PEDAGÓGICA

A inteligência artificial também chegou à escola, para a equipe e para os alunos. O papel do diretor é garantir que a tecnologia sirva à aprendizagem e à gestão escolar. A IA devolve ao professor e ao gestor aquilo que é mais precioso: tempo para as pessoas. E, se bem usada, trará grandes benefícios.



Onde a IA ajuda de verdade



PEDAGÓGICO

Planejamentos, atividades diferenciadas e rubricas.



COMUNICAÇÃO

Comunicados mais claros e acolhedores.



DADOS

Organização e leitura de resultados.



GESTÃO

Pautas, atas, checklists e relatórios.



5 comandos prontos para usar hoje

PLANEJAMENTO

"Crie um plano de aula de 50 minutos sobre [tema] para o [ano], alinhado à habilidade [código da BNCC], com uma atividade prática em grupo e uma forma rápida de verificar a aprendizagem."

COMUNICAÇÃO

"Reescreva este comunicado para as famílias em linguagem acolhedora, clara e com no máximo 120 palavras: [texto]."

REUNIÕES

"Organize uma pauta de reunião pedagógica de 1 hora sobre [tema], com objetivo, tópicos, tempo de cada parte e encaminhamentos."

FORMAÇÃO

"Sugira 5 temas de formação continuada para professores do [segmento] que enfrentam [desafio], com uma dinâmica prática para cada um."

MARKETING

"Crie 10 ideias de posts para o Instagram de uma escola que mostrem a rotina real de aprendizagem do [segmento], com legenda curta e humanizada."

Substitua o que está entre colchetes pela realidade da sua escola.



Cuidados indispensáveis

- ☐ Não insira dados pessoais de alunos e famílias em ferramentas abertas. Respeite a LGPD (Lei nº 13.709/2018).
- ☐ Toda produção da IA passa por revisão humana.
- ☐ Crie uma política de uso de IA para a equipe e para os alunos.
- ☐ Discuta com os alunos ética, autoria e uso responsável.
- ☐ Siga a Lei nº 15.100/2025, que restringe o uso de celulares pelos estudantes nas escolas.



DICA DE OURO

Comece com um projeto piloto: escolha três professores entusiasmados, teste por um bimestre e compartilhe os aprendizados com toda a equipe.

CAPÍTULO

15

Indicadores e resultados

MENSURAR, ANALISAR E CELEBRAR PARA EVOLUIR

O que não é medido não pode ser gerenciado. O que não é analisado não pode ser melhorado. E o que não é celebrado não pode ser multiplicado. Indicadores bem definidos direcionam esforços, mostram progresso e tiram as decisões do campo do achismo.

OS CINCO TIPOS DE INDICADORES DA ESCOLA

**APRENDIZAGEM**

Desempenho, evolução de habilidades e metas.

**ENGAJAMENTO**

Frequência, participação e interesse.

**CLIMA ESCOLAR**

Satisfação, bem-estar e segurança.

**PROCESSOS**

Rotinas, prazos e qualidade.

**INSTITUCIONAL**

Retenção, captação e reputação.



Como coletar dados com qualidade

- ✓ Defina claramente o que será medido e por quê.
- ✓ Use instrumentos simples e objetivos.
- ✓ Combine dados numéricos e percepções.
- ✓ Garanta a frequência da coleta e da análise.
- ✓ Envolve a equipe na interpretação.
- ✓ Organize os dados de forma acessível e segura.



Ciclo da análise inteligente

**1. OBSERVAR**

O que está acontecendo?

**2. INTERPRETAR**

Por que está acontecendo?

**3. DECIDIR**

O que precisamos fazer?

**4. AGIR**

Como vamos implementar?



Resultados não são sorte. São o reflexo de método, equipe, propósito e liderança comprometida com a transformação.

FERRAMENTA 12

Painel de indicadores do diretor

Doze números em uma página. Preencha a meta e atualize o resultado na frequência indicada. Use a coluna de status com três cores simples: verde no caminho, amarelo em atenção, vermelho exige ação.

ÁREA	INDICADOR	FREQUÊNCIA	META	RESULTADO	STATUS
Aprendizagem	Média de proficiência em Língua Portuguesa	Bimestral			○ ○ ○
Aprendizagem	Média de proficiência em Matemática	Bimestral			○ ○ ○
Engajamento	Frequência média dos alunos	Mensal			○ ○ ○
Clima	Satisfação das famílias (NPS)	Semestral			○ ○ ○
Clima	Satisfação da equipe	Semestral			○ ○ ○
Processos	Ações do plano concluídas no prazo	Mensal			○ ○ ○
Institucional	Taxa de matrícula	Anual			○ ○ ○
Institucional	Taxa de conversão de visitas	Mensal			○ ○ ○
Financeiro	Inadimplência	Mensal			○ ○ ○
Financeiro	Custo por aluno	Mensal			○ ○ ○
Pessoas	Rotatividade da equipe	Semestral			○ ○ ○
Livre					○ ○ ○



Transformar resultados em ação

- 1 Planejar:** ações claras com base nos dados.
- 2 Priorizar:** o que terá maior impacto agora.
- 3 Implementar:** com responsáveis e prazos.
- 4 Monitorar:** acompanhar e ajustar.
- 5 Celebrar:** reconhecer e compartilhar.



Celebrar e compartilhar

- ✓ Divulgue resultados de forma clara e positiva.
- ✓ Valorize o esforço coletivo.
- ✓ Reconheça pessoas e equipes pelo nome.
- ✓ Conte histórias de sucesso reais.
- ✓ Use os resultados para inspirar novas metas.

CAPÍTULO

16

Ferramentas de gestão

ORGANIZE, PLANEJE, EXECUTE, AVALIE E EVOLUA

ANÁLISE SWOT DA ESCOLA

Forças e fraquezas estão dentro da escola. Oportunidades e ameaças estão fora dela. Faça com a equipe gestora e revise uma vez por ano.

S FORÇAS

O que fazemos muito bem? Quais são nossos diferenciais?

W FRAQUEZAS

O que precisamos melhorar? O que gera reclamações?

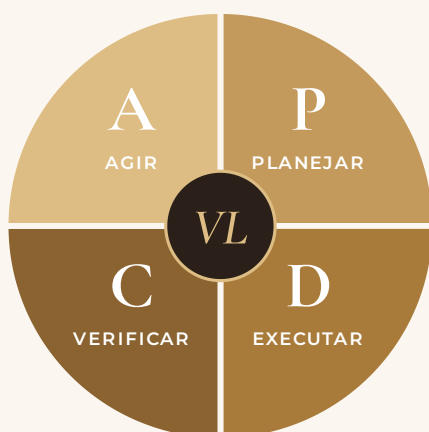
O OPORTUNIDADES

Tendências, parcerias, novos bairros, novas tecnologias.

T AMEAÇAS

Concorrência, mudanças na legislação, cenário econômico.

PDCA: O CICLO DA MELHORIA CONTÍNUA

**P • PLANEJAR**

Defina o problema, a meta, as causas e o plano de ação.

**D • EXECUTAR**

Coloque o plano em prática, com responsáveis e prazos.

**C • VERIFICAR**

Compare o resultado alcançado com a meta definida.

**A • AGIR**

Padronize o que deu certo e corrija o que precisa. Recomece.

**DICA DE OURO**

Melhorar é um ciclo. Excelência é continuidade. Um PDCA pequeno e concluído vale mais do que um grande plano parado na gaveta.

FERRAMENTAS 13 E 14

5W2H e Matriz GUT

O 5W2H transforma uma ideia em plano. A Matriz GUT diz qual problema atacar primeiro quando tudo parece urgente.

5W2H: PLANO DE AÇÃO CLARO E OBJETIVO

PERGUNTA	SIGNIFICADO	EXPLICAÇÃO	SUA RESPOSTA
What	O quê?	Qual ação será realizada?	
Why	Por quê?	Qual o objetivo da ação?	
Where	Onde?	Onde será executada?	
When	Quando?	Qual o prazo?	
Who	Quem?	Quem é o responsável?	
How	Como?	Como será feita?	
How much	Quanto?	Qual o custo ou investimento?	

MATRIZ GUT: PRIORIZAÇÃO INTELIGENTE

G GRAVIDADE

Impacto do problema. 1 = baixo, 5 = muito alto

U URGÊNCIA

Prazo para agir. 1 = pode esperar, 5 = imediato

T TENDÊNCIA

Potencial de piorar. 1 = estável, 5 = piora rápida

PROBLEMA	G	U	T	G × U × T
Inadimplência acima da meta	5	4	4	80
Rotatividade de professores	4	3	4	48
Site desatualizado	2	2	3	12

Multiplique as três notas. A pontuação vai de 1 a 125: quanto maior, maior a prioridade. As três primeiras linhas são exemplos.

CAPÍTULO

17

Checklist do diretor

ORGANIZAÇÃO, FOCO E CONSTÂNCIA

Grandes escolas são construídas todos os dias por líderes que planejam, acompanham, avaliam e agem. Imprima estas páginas, deixe sobre a mesa e marque cada item. Disciplina na rotina gera liberdade na gestão.



Diário

- ☐ Receber alunos e equipe na entrada
- ☐ Verificar presença de alunos e professores
- ☐ Acompanhar o início das aulas
- ☐ Responder mensagens prioritárias
- ☐ Resolver pendências e imprevistos
- ☐ Visitar ao menos uma sala de aula
- ☐ Reconhecer uma atitude positiva
- ☐ Registrar prioridades do dia seguinte



Semanal

- ☐ Reunião com a equipe gestora
- ☐ Analisar indicadores da semana
- ☐ Acompanhar planejamentos e registros
- ☐ Dar devolutivas aos professores
- ☐ Acompanhar ocorrências e atendimentos
- ☐ Retornar contatos das famílias
- ☐ Conferir fluxo de caixa
- ☐ Planejar a próxima semana



Mensal

- ☐ Analisar resultados acadêmicos
- ☐ Avaliar frequência e evasão
- ☐ Reunião geral de alinhamento
- ☐ Revisar financeiro e orçamento
- ☐ Vistoriar manutenção e segurança
- ☐ Revisar projetos pedagógicos
- ☐ Conversas individuais com a equipe
- ☐ Definir metas do próximo mês

“

Não é sobre fazer tudo, mas sobre fazer o que gera mais impacto.

MINHAS PRIORIDADES DESTA SEMANA

1.

2.

3.

FERRAMENTA 15

Checklist bimestral e anual

A cada bimestre, pare para avaliar. Uma vez por ano, pare para sonhar e planejar. Esses dois momentos protegem a escola do piloto automático.



Bimestral: avaliar para evoluir

- ☐ Analisar resultados bimestrais por turma
- ☐ Revisar estratégias pedagógicas
- ☐ Avaliar planos de aula e metodologias
- ☐ Reunir professores para devolutiva
- ☐ Acompanhar o desenvolvimento socioemocional
- ☐ Ajustar projetos e intervenções
- ☐ Revisar metas e indicadores
- ☐ Planejar formações da equipe
- ☐ Reunião de resultados com as famílias
- ☐ Atualizar o plano de ação da escola



Anual: planejar o futuro

- ☐ Revisar missão, visão e valores
- ☐ Definir metas e prioridades do ano
- ☐ Planejar calendário escolar e eventos
- ☐ Revisar contratos e parcerias
- ☐ Elaborar orçamento anual
- ☐ Definir política de reajuste
- ☐ Avaliar desempenho institucional
- ☐ Aplicar pesquisa de clima e satisfação
- ☐ Definir plano de formação da equipe
- ☐ Planejar campanha de matrículas

INDICADORES QUE TODO DIRETOR DEVE ACOMPANHAR



ACADÊMICOS

Desempenho, aprovação e evolução por disciplina.



COMPORTAMENTAIS

Frequência, ocorrências e convivência.



RETENÇÃO

Rematricula, evasão e satisfação.



FINANCEIROS

Receitas, despesas e inadimplência.



ESTRUTURA

Manutenção, segurança e conformidade.



CLIMA

Engajamento e bem-estar da equipe.



DICA DE OURO

Organização é o que transforma intenção em ação, e ação em resultado.

CAPÍTULO

18

Plano de ação para 90 dias

TRANSFORMAR HOJE, COLHER RESULTADOS AMANHÃ

Um plano bem estruturado transforma intenções em resultados. Noventa dias é tempo suficiente para mudar a realidade de uma escola e curto o bastante para manter o foco. Este é o ponto de partida para uma gestão estratégica, organizada e focada na excelência.

1ª FASE

Dias 1 a 30

DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO

- ☐ Aplicar autodiagnóstico e Roda da Gestão
- ☐ Ouvir equipe, alunos e famílias
- ☐ Levantar os indicadores atuais
- ☐ Fazer a análise SWOT
- ☐ Escolher 3 prioridades com a Matriz GUT

2ª FASE

Dias 31 a 60

IMPLEMENTAÇÃO

- ☐ Montar o 5W2H de cada prioridade
- ☐ Comunicar o plano para toda a equipe
- ☐ Iniciar visitas às salas e conversas 1:1
- ☐ Ajustar rotinas e responsabilidades
- ☐ Acompanhar semanalmente

3ª FASE

Dias 61 a 90

AVALIAÇÃO E AJUSTES

- ☐ Comparar resultados com as metas
- ☐ Padronizar o que funcionou
- ☐ Corrigir o que não funcionou
- ☐ Celebrar conquistas com a equipe
- ☐ Refazer o autodiagnóstico

TODA META DO PLANO DEVE SER SMART

S

ESPECÍFICA

Clara e objetiva.

M

MENSURÁVEL

Com número para medir.

A

ALCANÇÁVEL

Desafiadora e possível.

R

RELEVANTE

Alinhada à missão.

T

TEMPORAL

Com prazo definido.

Exemplo de meta SMART: reduzir a inadimplência de 9% para 6% até 30 de novembro, com contato preventivo antes do vencimento e negociação individual dos casos acima de 60 dias.

“

O sucesso não é encontrado por acaso. Ele é planejado, executado e acompanhado.

FERRAMENTA 16

Meu planner de 90 dias

INÍCIO _____ REVISÃO NO DIA 45 _____ CONCLUSÃO _____

PRINCIPAIS DESCOBERTAS DO DIAGNÓSTICO

1 Meta 1

INDICADOR ____ PRAZO ____

2 Meta 2

INDICADOR ____ PRAZO ____

3 Meta 3

INDICADOR ____ PRAZO ____

AÇÃO PRIORITÁRIA	META	RESPONSÁVEL	PRAZO	FEITO
				☐
				☐
				☐
				☐
				☐
				☐
				☐
				☐
				☐
				☐



Pontos de controle

- ☐ Revisão semanal com a equipe gestora
- ☐ Análise quinzenal dos indicadores
- ☐ Reunião mensal de avaliação
- ☐ Ajustes registrados no plano

ANOTAÇÕES IMPORTANTES

A METODOLOGIA POR TRÁS DESTE GUIA

Up in Knowledge

APRENDER COM SENTIDO · ENSINAR COM PROPÓSITO · GERIR COM EXCELÊNCIA

A Up in Knowledge nasceu da prática, da escuta atenta das escolas e da convicção de que é possível transformar realidades com estratégias inteligentes, processos bem definidos e pessoas comprometidas com resultados.

Surgiu da minha experiência de mais de 25 anos na gestão escolar e na formação de professores. Observando desafios que se repetiam em escolas muito diferentes, desenvolvi um método que integra pedagogia, gestão, liderança e inovação.

É um método vivo, em constante evolução, feito por educadores e para educadores.

Como aplicar

- 1 Diagnosticar a realidade da escola.
- 2 Definir prioridades e metas claras.
- 3 Planejar ações estratégicas.
- 4 Aplicar com foco e consistência.
- 5 Acompanhar indicadores e resultados.
- 6 Ajustar rotas e celebrar conquistas.

OS CINCO PILARES DA METODOLOGIA

**PESSOAS**

Valorização, desenvolvimento e protagonismo.

**PROCESSOS**

Rotinas claras e organização eficiente.

**PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

Metodologias que geram aprendizado real.

**RESULTADOS**

Indicadores, acompanhamento e melhoria.

**CULTURA DE EXCELÊNCIA**

Crescimento, inovação e amor pela educação.

**Para alunos**

- ✓ Aprendizagem significativa
- ✓ Mais engajamento e autonomia
- ✓ Pensamento crítico

**Para professores**

- ✓ Formação focada na prática
- ✓ Planejamentos mais assertivos
- ✓ Reconhecimento profissional

**Para gestores**

- ✓ Gestão estratégica e eficiente
- ✓ Decisões baseadas em dados
- ✓ Equipes engajadas e alinhadas

Conheça o livro Up in Knowledge

Publicado pela Editora Imeph e lançado na Bienal do Livro de São Paulo em 2026. Um aprofundamento completo da metodologia, com caminhos práticos para a sua escola.

amazon.com.br/dp/8579746795

QUERO O LIVRO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futuro da educação começa hoje

Chegamos ao final desta jornada, mas o aprendizado não termina aqui. Ao integrar estratégia, coração e ação, líderes escolares constroem escolas que transformam vidas e inspiram gerações. Você não precisa aplicar tudo de uma vez. Precisa começar.

O que aprendemos

- ✓ A gestão escolar é estratégica e guiada por dados.
- ✓ Cada aluno é único e precisa ser visto.
- ✓ O professor é a peça central da aprendizagem.
- ✓ Processos claros e cultura forte geram resultados.
- ✓ Liderar é inspirar, servir e transformar.

Princípios que deixam legado

- ✓ Lidere com exemplo e propósito.
- ✓ Valorize pessoas e relações reais.
- ✓ Inove com sentido e foco no aluno.
- ✓ Decida com dados, não com achismos.
- ✓ Cultive excelência e pertencimento.

Perspectivas para o futuro

- ✓ Educação cada vez mais personalizada.
- ✓ Tecnologia como aliada da aprendizagem.
- ✓ Inteligência emocional como competência.
- ✓ Saúde mental no centro da gestão.
- ✓ Parcerias fortalecendo a escola.

A JORNADA DO LÍDER ESCOLAR DE EXCELÊNCIA



1. OBSERVAR

Veja além do óbvio.



2. PLANEJAR

Metas claras e possíveis.



3. EXECUTAR

Ação com foco e disciplina.



4. ACOMPANHAR

Monitore e apoie a equipe.



5. AVALIAR

Aprenda e decida melhor.



6. TRANSFORMAR

Dados viram histórias.

PARA REFLETIR

Que líder eu quero ser lembrado(a) por ter sido?

Qual mudança posso iniciar ainda esta semana?

“

A educação é o ato mais poderoso de transformação social. Cada criança, cada família e cada decisão importam. Seja o líder que faz a diferença hoje e todos os dias.

TERMO DE COMPROMISSO COM A MINHA ESCOLA

Meu compromisso

Escreva, assine e deixe esta página onde você possa vê-la todos os dias. Compromissos escritos têm muito mais chance de sair do papel.

Eu, _____, diretor(a) da escola
_____, me comprometo a liderar com
propósito, cuidar das pessoas e buscar resultados que transformem vidas.

NOS PRÓXIMOS 90 DIAS EU VOU _____

VOU PARAR DE _____

QUEM VAI CAMINHAR COMIGO _____

COMO VOU CELEBRAR _____

Assinatura

Data

ANOTAÇÕES LIVRES _____

VAMOS JUNTOS?

Leve sua escola ao próximo nível

Se este guia fez sentido para você, imagine aplicar cada ferramenta com acompanhamento próximo, adaptado à realidade da sua escola. É isso que eu faço na consultoria pedagógica.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

**GESTÃO ESCOLAR**

Organização de processos, rotinas e indicadores da equipe gestora.

**FORMAÇÃO DE EQUIPES**

Formações práticas para professores, coordenação e atendimento.

**CAPTAÇÃO E RETENÇÃO**

Estratégias de matrícula, rematricula e relacionamento com famílias.

**AValiação INSTITUCIONAL**

Diagnóstico completo e plano de melhoria da escola.

COMO FUNCIONA

01**Diagnóstico**

Escuta da equipe, análise de indicadores e visita à escola.

02**Plano de ação**

Prioridades, metas, responsáveis e cronograma sob medida.

03**Acompanhamento**

Encontros periódicos, formações e ajustes de rota.

**Conheça o Kit Gestão Escolar Premium**

Cinco manuais completos e 61 ferramentas editáveis para organizar a gestão da sua escola e aplicar tudo o que você viu neste guia.

pay.hotmart.com/G107558830N

QUERO O KIT**Palestras e formações**

Liderança escolar, gestão de alta performance, atendimento que encanta, cultura escolar e metodologia Up in Knowledge. Presencial ou online, para escolas, redes e eventos de educação.

Agende uma conversa sem compromisso

Conte o momento da sua escola e vamos pensar juntos no melhor caminho.

FALAR NO WHATSAPP

(85) 98849-5230



@vivianeoleitao



@solwaybusinessgroup



www.solwaybg.com.br



up@solwaybg.com.br

“

Grandes escolas não são construídas por estruturas, mas por líderes que acreditam em pessoas e trabalham todos os dias para transformar vidas por meio da educação.

GOSTOU DESTE MATERIAL?

Compartilhe com outro diretor que precisa dele.
Marque **@vivianeoleitao** e conte o que você aplicou na sua escola.



Viviane Leitão

Diretora Escolar | Consultora Pedagógica | Palestrante | Autora

@vivianeoleitao · @solwaybusinessgroup · (85) 98849-5230 · www.solwaybg.com.br

© 2026 Viviane Leitão · Sol Way Business Group. Distribuição gratuita. Proibida a venda.