

Perguntas orientadoras para adaptar e aperfeiçoar uma estratégia de expansão

Uma vez elaborada uma estratégia inicial de expansão, pode ser tentador considerá-la “concluída” e concentrar a atenção e os esforços na implementação. No entanto, a expansão é um processo iterativo que exige adaptação contínua, aperfeiçoamento e reajustes de percurso com base nos dados recolhidos, nas lições aprendidas e nas mudanças no contexto educativo mais amplo, como novas políticas ou alterações na liderança.

Estas perguntas orientadoras foram elaboradas para complementar o desenvolvimento de uma estratégia para ampliar e aprofundar o impacto de uma iniciativa ou inovação educativa.¹ Destinam-se a apoiar pessoas e instituições envolvidas no processo de expansão, para que reflectam de forma regular e colaborativa sobre questões e oportunidades decorrentes da estratégia de expansão, por forma a PLANEAR e TESTAR adaptações e, periodicamente, REFLECTIR e APERFEIÇOAR essas mudanças. O objectivo final é apoiar e reforçar o processo de expansão do impacto na educação.

Etapa 1: Planear

Lembre-se: Qual é o objectivo geral de expansão?

O objectivo de expansão deve ser específico, mensurável e definido no tempo. Este objectivo deve decorrer directamente da estratégia de expansão já elaborada.

Identifique o problema ou a oportunidade

- Existe algum problema ou desafio central no processo de expansão que pretende resolver, ou alguma nova oportunidade que deseja aproveitar?
- Porque surgiu este problema ou oportunidade? Procure perguntar “porquê?” diversas vezes para ir além da superfície do problema ou da oportunidade. Também, procure compreender a causa de fundo do problema ou da oportunidade.²

1. Se ainda não definiu um objetivo claro de expansão nem uma estratégia para o alcançar, recomendamos que comece pela ficha de trabalho «Planilha de Estratégia de Escala», que oferece orientações para definir um objetivo de expansão claro, mensurável e com prazos definidos, bem como uma estratégia de alto nível, servindo tanto como «estrela-guia» para orientar os esforços de expansão como um documento de planeamento dinâmico a revisar e atualizar periodicamente com base em novos conhecimentos, dados e alterações no ambiente.

2. O Lean Enterprise Institute criou um vídeo explicativo muito útil sobre esta técnica simples para identificar as causas profundas dos problemas (e existem muitos outros recursos disponíveis online): <https://youtu.be/SrYkx41wEE>



Faça brainstorming ou discussão de ideias

Existe alguma adaptação, mudança ou melhoria que possa ser introduzida para responder a este problema ou para aproveitar esta oportunidade?



Faça planos para implementar e testar esta mudança ou adaptação

- Quais são as principais tarefas necessárias para pôr esta adaptação em prática?
- Quando será realizado o teste? Quanto tempo durará o teste?
- Onde terá lugar o teste? Em quantos locais de implementação?
- Há algum aspecto contextual a considerar? Há questões de equidade a ter em conta?



Considere a medição e os custos

- Como avaliar se esta adaptação está a dar bons resultados? Que mudanças espera alcançar com esta adaptação? De que dados irá precisar? Quem irá recolher e analisar os dados? Com que frequência?
- Que recursos serão necessários e de onde virão?
- Pode ser difícil observar mudanças ou progressos imediatos em estratégias a longo prazo. Existem indicadores iniciais que podem ser acompanhados para verificar se a adaptação tem um impacto (positivo ou negativo)?

Etapa 2: Testar e Medir

Em muitos casos, cada adaptação ou aperfeiçoamento introduzido numa estratégia de expansão passa por vários ciclos de teste e ajustamento. A duração destes ciclos não é fixa e depende das adaptações testadas, das medidas recolhidas e da fase do processo em que se encontram. Por exemplo, o teste inicial de uma ideia pode ser mais rápido do que os aperfeiçoamentos introduzidos numa fase posterior. No entanto, é importante que os ciclos sejam suficientemente curtos para que os dados recolhidos continuem a ser oportunos, relevantes e úteis para apoiar uma aprendizagem rápida e a tomada de decisão.



Defina o calendário

- Neste ciclo, quando prevê começar a observar efeitos ou mudanças?
- Quando deverá terminar este ciclo de testes?

Etapa 3: Reflectir e Rever



Reflecta sobre o que aconteceu

- Lembre-se do objectivo de expansão e a razão pela qual esta adaptação está a ser priorizada.
- Quais foram os resultados do teste desta adaptação? O que deu bons resultados e o que não deu?
- Foram introduzidas adaptações espontâneas ou não previstas relativamente ao plano inicial?
- Em que medida os resultados corresponderam às previsões? Houve consequências não previstas?



Planeie os próximos passos

O que irá fazer com base nesta aprendizagem e reflexão? Pretende implementar plenamente esta adaptação na estratégia de expansão? Será necessário testar esta adaptação de forma contínua? Pretende desistir desta adaptação para experimentar outra alternativa? Independentemente dos próximos passos, identifique algumas das principais lições extraídas deste processo que podem orientar a sua abordagem mais ampla à expansão.

Etapa 4: Reiniciar o Ciclo

2026

Este instrumento foi desenvolvido por Jenny Perlman Robinson, Molly Curtiss Wyss e Patrick Hannahan, com contributos de parceiros do Real-time Scaling Lab, membros do Grupo de Consultores, estagiários e outros colaboradores. Agradecemos igualmente a Katie Portnoy e Esther Rosen pelo apoio na revisão e no design. Se quiser partilhar a sua experiência na utilização do instrumento ou enviar comentários de melhoria para as versões futuras, queira com amabilidade enviar um e-mail para: CUE@brookings.edu.

Este instrumento integra uma série sobre a expansão à escala, viabilizada com o apoio da Fundação Bernard van Leer, Fundação BHP, ELMA Philanthropies, Inc., através da Campanha para a Educação das Mulheres (CAMFED), do Centro Internacional de Investigação para o Desenvolvimento, Canadá, através da Fundação para a Educação e Desenvolvimento em Tecnologias da Informação (FIT-ED), do Comité Internacional de Resgate e da Fundação Jacobs. As opiniões expressas neste instrumento são da exclusiva responsabilidade dos autores e não reflectem necessariamente as posições das entidades financiadoras, dos seus dirigentes, colaboradores ou Conselhos de Governadores.