



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO


Quem somos, onde queremos ir e como chegaremos lá são indagações necessárias em todas as escolas

Como qualquer empresa, instituições de ensino também precisam desenvolver seu planejamento estratégico para atingir um crescimento sustentável. Mas, segundo o ex-vice-ministro de Educação de Portugal, Alexandre Ventura, a diferença essencial, no caso da escola, é o planejamento, que precisa ter sempre em seu centro de prioridades a melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos. “Enquanto, em outras organizações, o objetivo maior é o lucro, ou uma produção maior, ou a distribuição de rendimentos pela estrutura societária da empresa, a escola, independentemente de ser privada ou pública, precisa ter como fator de maior importância a aprendizagem dos alunos”, afirma. Confira a seguir uma entrevista exclusiva da *Linha Direta* com o ex-vice-ministro português.



Gabriel Panzão

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Alexandre Ventura,
ex-vice-ministro de
Educação de Portugal //
Alexandre Ventura,
ex viceministro de
Educación de Portugal

Quién somos, dónde
queremos ir y cómo
llegaremos a donde queremos
ir son indagaciones necesarias
en todas las escuelas

Como cualquier empresa, instituciones de enseñanza también precisan desarrollar su planeamiento estratégico para alcanzar un crecimiento sostenible. Pero, según el ex viceministro de Educación de Portugal, Alexandre Ventura, la diferencia esencial, en el caso de la escuela, es el planeamiento, que precisa tener siempre en su centro de prioridades la mejora de la calidad de la educación ofrecida a los alumnos. “Mientras que, en otras organizaciones, el objetivo mayor es el lucro, o una producción mayor, o la distribución de rendimientos por la estructura societaria de la empresa, la escuela, independientemente de ser privada o pública, precisa tener como factor de mayor importancia el aprendizaje de los alumnos”, afirma. Vea a seguir una entrevista exclusiva de *Linha Direta* con el ex viceministro portugués.

Como identificar se a escola está oferecendo uma educação qualificada?

Isso pode ser feito fundamentalmente por algumas vias: por exemplo, uma via interna, em que a escola, por meio da sua autoavaliação e sua autorregulação, procura resolver questões dessa natureza e encontrar as evidências que lhe permitam responder a essa questão. As escolas devem se questionar se estão desenvolvendo ações de qualidade. Respondendo afirmativamente, devem ir à procura das evidências que levam a essa resposta afirmativa. Essa é a dimensão interna a que a escola tem a responsabilidade de responder. Qualquer escola tem (ou deveria ter) um projeto político que responde a questões como: quem somos? Para onde queremos ir? E como chegaremos lá? A partir do momento em que ela responder a essas três questões, sobretudo para onde ela quer ir e como fará para chegar, a escola poderá avaliar até que ponto está ou não atingindo aqueles objetivos a que ela se propôs, ou, ainda, que foram propostos pelo Ministério da Educação (MEC).

Existe diferença no planejamento escolar de escolas em relação a outras empresas?

Sim. A diferença essencial é que o planejamento estratégico, no que diz respeito à escola, precisa ter sempre em seu centro de prioridades a melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos. Enquanto, em outras organizações, o objetivo maior é o lucro, ou uma produção maior, ou a distribuição de rendimentos pela estrutura societária da empresa, a escola, independentemente de ser privada ou pública, precisa ter como fator de maior importância a aprendizagem dos alunos. Isso feito, no caso de escolas particulares, os proprietários terão lucro. O que não pode ocorrer é a subversão dessa lógica, tendo então o objetivo do lucro em primeiro plano, desconsiderando a aprendizagem. Tudo o que for feito ao nível do planejamento estratégico da instituição deve contribuir para a melhoria da educação que é transmitida aos alunos.

Como identificar a qualidade e a evolução da aprendizagem?

Antes de qualquer coisa, é preciso que se determine o que é qualidade da aprendizagem. Em alguns sistemas, isso é imposto pelo governo através de testes como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), além de testes em nível inter-



Gabriel Panzão

nacional, como o Pisa, por exemplo. A aplicação de testes dessa natureza, com um mesmo nível de dificuldade, através dos anos, é o que vai nos permitir avaliar se está ou não havendo melhora na qualidade da educação que está sendo oferecida. Se não tivermos essa referência, seria como se sentíssemos que estamos com febre, como se partíssemos desse princípio, mas não pudéssemos confirmar isso por não termos um termômetro. Em outras palavras, podemos ter uma impressão sobre o fato de os alunos estarem ou não aprendendo mais e melhor, mas se não tivermos esse termômetro, que, no caso, são esses testes, não poderemos saber se está havendo melhora nessa educação.

"A diferença essencial é que o planejamento estratégico, no que diz respeito à escola, precisa ter sempre em seu centro de prioridades a melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos." // "La diferencia esencial es que el planeamiento estratégico, en referencia a la escuela, precisa tener siempre en su centro de prioridades la mejora de la calidad de la educación ofrecida a los alumnos."

Alexandre Ventura

de a cuestiones como: ¿Quiénes somos? ¿Para dónde queremos ir? Y ¿cómo llegaremos allí? A partir del momento en que ella responda a estas tres preguntas, sobre todo para dónde ella quiere ir y cómo hará para llegar, la escuela podrá evaluar hasta que punto ella está o no alcanzando aquellos objetivos propuestos, o, aun que, fueron propuestos por el Ministerio de Educación (MEC).

¿Existe diferencia en el planeamiento escolar de escuelas en relación a otras empresas?

Sí. La diferencia esencial es que el planeamiento estratégico, en referencia a la escuela, precisa tener siempre en su centro de prioridades la mejora de la calidad de la educación ofrecida a los alumnos. Mientras que, en otras organizaciones, el objetivo mayor es el lucro, o una producción mayor, o la distribución de lucros por la estructura societaria de la empresa, la escuela, independientemente de ser privada o pública, precisa tener como factor de mayor importancia el aprendizaje de los alumnos. Hecho esto, en el caso de escuelas particulares, los propietarios tendrán lucro. Lo que no puede ocurrir es la subversión de esta lógica, teniendo entonces el objetivo del lucro en primer lugar, desconsiderando el aprendizaje. Todo lo que sea hecho a nivel de planeamiento estratégico de la institución debe contribuir para la mejora de la educación que es transmitida a los alumnos.

¿Cómo identificar la calidad y la evolución del aprendizaje?

Antes de cualquier cosa, es preciso que se determine qué es calidad del aprendizaje. En algunos sistemas, esto es impuesto por el gobierno a través de pruebas como el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (Ideb), además de testes a nivel internacional, como el Pisa, por ejemplo. La aplicación de testes de esta naturaleza, con un mismo nivel de dificultad, a través de los años, es lo que nos va a permitir evaluar si está o no habiendo mejora en la calidad de la educación que está siendo ofrecida. Si no tuviéramos esta referencia, sería como si sintiésemos que estamos con fiebre, como si partiésemos de este principio, mas no pudiésemos confirmar esto por no tener un termómetro. En otras palabras, podemos tener una impresión sobre el hecho de que los alumnos estén o no aprendiendo más y mejor, pero si no tuviéramos este termómetro, que, en tal caso, son estos testes, no podríamos saber si está habiendo mejora en la educación.

¿Cómo identificar si la escuela está ofreciendo una educación de calidad?

Eso puede ser hecho fundamentalmente por algunas vías: por ejemplo, una vía interna, en que la escuela, por medio de su autoevaluación y su autorregulación, procura resolver cuestiones de esta naturaleza y encontrar las evidencias que le permitan responder a esta cuestión. Las escuelas deben cuestionarse si están desarrollando acciones de calidad. Respondiendo afirmativamente, deben ir a la procura de las evidencias que llevan a esta respuesta afirmativa. Esta es la dimensión interna a la que la escuela tiene la responsabilidad de responder. Cualquier escuela tiene (o debería tener) un proyecto político que respon-

Qual a importância do gestor para esses processos de melhora da educação?

O papel do gestor, que antes de tudo deve ser um líder dentro da sua instituição, é de suma importância. Ele precisa fazer com que professores, pais e alunos estejam conscientes, tendo o mesmo espírito de investimento na qualidade da educação que é dada aos alunos. Se o gestor conseguir transmitir e contagiar todos os outros na escola para a necessidade de não esquecerem que a melhoria da qualidade das aprendizagens é o ponto principal que deve nortear as ações da instituição, ele estará sendo um bom líder. O gestor precisa se assegurar de que os professores estão oferecendo aos alunos um ensino de qualidade, e também de que os alunos estão aprendendo, o que será medido através desses testes.

Como deve ser a estrutura organizacional de um sistema educativo?

O Estado deverá atribuir uma missão à sua escola, obviamente no que diz respeito às escolas da rede pública. Assim, é preciso que ele ofereça os recursos e o apoio para a realização dessa missão e, por fim, avalie se a missão foi ou não cumprida. A escola, por sua vez, deve fazer uma autoavaliação a respeito do que realiza dentro de seu ambiente e também do impacto dessas realizações, não só para os alunos, como também para as famílias e para o próprio ambiente escolar e a sociedade. Existem aspectos desse processo em que as escolas possuem maior dificuldade por não terem o *know-how* necessário. Assim, elas devem buscar consultorias para suprir essa demanda, seja por meio de inspetores, conselheiros técnicos ou de consultores que trabalham para empresas privadas. Existem outros sistemas, pelos quais o Estado distribui verbas no orçamento das escolas, a fim de que elas contratem especialistas para resolver esses problemas. Para fechar o ciclo, é preciso haver uma avaliação externa, que valide a autoavaliação realizada pela escola e que pode ser feita novamente por empresas contratadas ou por agentes do Estado. Essa avaliação externa é necessária e serve como elemento comparativo entre as diversas escolas, pois cada uma delas está olhando para o seu próprio desafio, seus problemas e seus contextos. Então, é preciso alguém que olhe para a floresta e não se concentre apenas em determinada árvore. A concomitância entre autoavaliação, consultoria e avaliação externa é, tendencialmente, um sistema mais equilibrado, e a sociedade pode ter mais segurança no que diz respeito à qualidade da sua educação. ■

¿Cuál es la importancia del gestor para esos procesos de mejora de la educación?

El papel del gestor, que antes de todo debe ser un líder dentro de su institución, es de suma importancia. Él precisa hacer con que profesores, padres y alumnos estén conscientes, teniendo él mismo espíritu de inversión en la calidad de la educación que es dada a los alumnos. Si el gestor consigue transmitir y contagiar a todos los otros en la escuela para la necesidad de no olvidar que la mejora de la calidad de los aprendizajes es el punto principal que debe nortear las acciones de la institución, él estará siendo un buen líder. El gestor precisa asegurarse de que los profesores están ofreciendo a los alumnos una enseñanza de calidad, y también de que los alumnos están aprendiendo, lo que será medido a través de estos testes.

¿Cómo debe ser la estructura organizacional de un sistema educativo?

El Estado deberá atribuir una misión a su escuela, obviamente nos referimos a las escuelas de la red pública. De esta manera, es preciso que éste ofrezca los recursos y el apoyo para la realización de esta misión y, por fin, evalúe si la misión fue o no cumplida. La escuela, a su vez, debe hacer una autoevaluación al respecto de lo que realiza dentro de su ambiente y también del impacto de esas realizaciones, no sólo para los alumnos, sino que también para las familias y para el propio ambiente escolar y la sociedad. Existen aspectos de este proceso en que las escuelas poseen mayor dificultad por no tener *know-how* necesario. De esta manera, ellas deben buscar empresas subsidiarias para cubrir esa demanda, sea por medio de inspectores, consejeros técnicos o de consultores que trabajan para empresas privadas. Existen otros sistemas, por los cuales el Estado distribuye fondos en el presupuesto de las escuelas, a fin de que éstas contraten especialistas para resolver estos problemas. Para culminar el ciclo, es preciso que exista una evaluación externa, que valide la autoevaluación realizada por la escuela y que puede ser hecha nuevamente por empresas contratadas o por agentes del Estado. Esta evaluación externa es necesaria y sirve como elemento comparativo entre las diversas escuelas, pues cada una de ellas está concentrada en su propio desafío, sus problemas y sus contextos. Entonces, es preciso de alguien que vea el bosque y no que se concentre apenas en un determinado árbol. La simultaneidad entre autoevaluación, consultoría y evaluación externa es, como tendencia, un sistema más equilibrado, y la sociedad puede tener más seguridad en referencia a la calidad de su educación. ■