

Série o salto na educação

o SALTO 1



Precisamos falar sobre como
escalar políticas e projetos
educacionais no Brasil

instituto **SALTO**.





Série o salto na educação

o **SALTO** 1

**Precisamos falar sobre como
escalar políticas e projetos
educacionais no Brasil**



Apresentação

É preciso um país inteiro para educar todas as crianças!

Caros parceiros, educadores e todos que nos inspiraram nessa jornada.

Ao embarcarmos no lançamento de nossa primeira publicação sobre a escala de iniciativas educacionais, é com imensa gratidão que estendemos esta nota de agradecimento a cada um de vocês.

Seu compromisso inabalável e resiliência no campo da educação, uma profissão que Paulo Freire reverenciava como "a prática da liberdade", tem sido a pedra angular do nosso sucesso coletivo. Sua dedicação nos lembra diariamente que a educação não é apenas sobre transmitir conhecimento, mas, mais importante, sobre transformar vidas e nutrir a consciência crítica.

Nas palavras de Antonio Carlos Gomes da Costa, um visionário no campo da educação, "**É na simplicidade do nosso trabalho diário que a verdadeira essência de grandes feitos se encontra.**" Seu esforço, por menor que pareça, contribuiu significativamente para a nossa missão compartilhada.

Costa também disse que "**O maior legado que podemos deixar não é um monumento de grandeza material, mas a certeza de um futuro forjado a partir do conhecimento, entendimento e sabedoria.**" Nosso trabalho conjunto busca exatamente construir essa base para as futuras gerações através do poder da educação.

Sua parceria neste empreendimento é inestimável. Juntos, não estamos apenas escalando iniciativas; estamos acendendo um movimento, fomentando uma paisagem educacional onde cada aprendiz tem a oportunidade de prosperar e transformar o mundo.

Como Freire afirmou, "**A educação não muda o mundo. A educação muda as pessoas. As pessoas mudam o mundo.**" Seu papel nessa mudança é indispensável e, por isso, somos eternamente gratos.

Obrigado por serem os agentes de mudança, por serem os catalizadores desta jornada de transformação da educação. Vamos escalar novas alturas juntos e continuar a impactar vidas ao redor do mundo.

Com sincera gratidão e respeito,

Rafael Parente e time Salto





Sumário

o SAÍO 1

Capítulo 1	11
O que é ganho de escala na educação e por que aprimorar isso é uma urgência	
Rafael Parente e Claudia Costin	
<hr/>	
Capítulo 2	23
Revisão de literatura: o estado da arte na ciência do ganho de escala na educação	
Rafael Parente	
<hr/>	
Capítulo 3	85
Ampliar iniciativas, projetos e políticas educacionais: como fazer?	
David Nogueira e Laura Nora	
<hr/>	
Capítulo 4	121
Ganho de escala na educação: recomendações e exemplos de outros países	
David Nogueira e Laura Nora	
<hr/>	
Palavras de Encerramento	131
Instituto Salto	
<hr/>	



Capítulo 1

O que é ganho de escala na educação e por que aprimorar isso é uma urgência

Rafael Parente e Claudia Costin

No setor da educação, avanços significativos foram feitos ao longo das últimas décadas no que diz respeito à compreensão de como o cérebro aprende, como melhorar práticas pedagógicas e como promover e sustentar mudanças localizadas. **No entanto, promover transformações de sistemas inteiros é uma tarefa complexa que exige análise minuciosa e realinhamento de boa parte dos elementos do ecossistema da educação.**

É essencial explorar e, em última instância, implementar novas metodologias e ideias a fim de otimizar os processos e os hábitos estabelecidos dentro e fora das escolas.

A pesquisa sobre transformação da educação conclui que não é suficiente identificar e expandir práticas eficazes de forma simplista. Em vez disso, é necessário identificar, compreender, considerar criticamente e realinhar de maneira complexa e holística as várias partes de um sistema educacional, de modo que o sistema como um todo funcione de maneira diferente e seja mais eficaz.

Assim, as seguintes ações são exemplos do que deve ser feito para incorporar e sustentar uma iniciativa educacional em escala:

- **Aumentar a capacidade técnica local de implementação da inovação;**
- **Incorporar o conhecimento do contexto específico na estratégia de implementação;**
- **Aproveitar oportunidades políticas envolvendo lideranças, estabelecer parcerias táticas;**
- **Manter flexibilidade e compromisso contínuos;**
- **Ter uma visão compartilhada clara de aonde se quer chegar e a capacidade de articulá-la, além de construir *momentum* em torno dela.**

Finalmente, o que é mais importante, **o foco não deve ser na expansão da iniciativa, e sim no ganho de escala do impacto dessa iniciativa sobre os alunos, os educadores, as comunidades e todo o sistema escolar.**

Escalar um projeto, programa ou política transcende a capacidade de um único ator, exigindo um esforço coletivo que envolve múltiplos participantes em diferentes níveis do sistema educacional.



Uma definição de escala

Escalar envolve alguma combinação de expansão, replicação, adaptação, aprofundamento e sustentação do impacto de políticas, práticas, projetos ou programas bem-sucedidos em diversos contextos e ao longo do tempo. Essa expansão pode ocorrer intencionalmente ou de forma orgânica, integrando essas iniciativas a sistemas, governamentais ou não, com o objetivo de aprimorar,

solidificar e estender seu impacto, levando, em última instância, a melhorias significativas e duradouras na vida das pessoas. No setor da educação, isso significa escalar modelos, inovações ou intervenções para um público mais amplo de estudantes, educadores, famílias, comunidades ou instituições¹.

O processo de escala deve ser sistemático e estratégico, visando ampliar o alcance e garantir a adaptabilidade contínua a realidades diferentes e, por vezes, em constante mudança, ao mesmo tempo que mantém resultados eficazes e alcança sustentabilidade a longo prazo.

Isso exige uma avaliação abrangente da iniciativa original, envolvimento ativo com partes relevantes ao longo do processo, alocação apropriada de recursos e monitoramento e avaliação contínuos para garantir impacto e relevância durante o processo de escala.

1. Definição baseada em: <https://www.brookings.edu/articles/scaling-impact-in-education-for-transformative-change/>

Por que falar sobre escala é urgente no Brasil

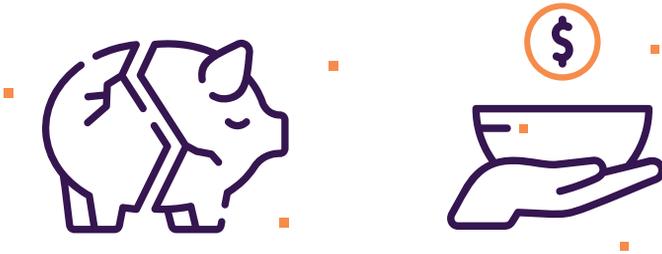
O Brasil, com sua rica diversidade cultural, ambiental, social e econômica, não progrediu tão rapidamente quanto seu potencial sugeriria.



Mesmo que tenha havido sucessos específicos em determinados setores, o desenvolvimento educacional, muitas vezes, fica aquém dos padrões desejados. Embora haja exemplos isolados de excelência e sucessos de curto prazo, é imperativo adotar uma abordagem sistemática para identificar, assimilar e expandir políticas e programas que demonstraram eficácia no país. Tais políticas e programas comprovados, quando isolados, não terão um efeito cumulativo de sucesso. Eles devem ser intencionalmente organizados, alinhados e escalados estrategicamente.

Dadas suas vastas dimensões continentais, o país lida com disparidades socioeconômicas acentuadas.

Em 2021, de acordo com dados do Banco Mundial, 62,5 milhões de brasileiros, aproximadamente 29% da população, viviam na pobreza, com 17,9 milhões, representando 8,4% da população, vivendo na extrema pobreza².



29%

da população
brasileira vivia na
pobreza em 2021.

8,4%

da população
brasileira vivia na
extrema pobreza
em 2021.

2. Agência IBGE, 2022: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35687-em-2021-pobreza-tem-aumento-recorde-e-atinge-62-5-milhoes-de-pessoas-maior-nivel-desde-2012>

As oportunidades educacionais são distribuídas de forma desigual, com crianças de famílias mais abastadas tendo acesso a recursos e escolas de maior qualidade.

A escalada de programas educacionais torna-se um meio crucial de mitigar essas disparidades, garantindo que mais crianças, independentemente da sua origem socioeconômica, do gênero, da raça ou da etnia, tenham acesso a uma educação de qualidade. Dessa forma, a educação emerge como uma ferramenta poderosa para promover a igualdade social.

Além disso, a população do Brasil é relativamente jovem, com uma idade média de aproximadamente 33 anos em 2020³. Essa demografia jovem apresenta uma oportunidade única para o país.

**33
anos.**

Idade média
da população
brasileira em 2020.

3. Agência IBGE, 2022: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34438-populacao-cresce-mas-numero-de-pessoas-com-menos-de-30-anos-cai-5-4-de-2012-a-2021>

Com a educação e as qualificações adequadas, esses jovens podem contribuir significativamente para o progresso da nação. Alcançar esse objetivo exige a implementação de iniciativas educacionais em larga escala, com o objetivo de garantir uma educação de qualidade para todos.

No entanto, a realidade atual permanece distante desse ideal. Desafios persistentes relacionados ao acesso, à qualidade e à equidade na educação tornaram-se mais urgentes do que nunca. Habilidades insuficientes em áreas como Linguagem, Matemática e Ciências dificultam o desenvolvimento de outras competências essenciais para navegar em um mundo globalizado e em constante mudança. **A melhoria da educação vai além do domínio de habilidades cognitivas, uma vez que também envolve apoiar crianças e jovens na aquisição de habilidades essenciais para a vida.**

Essas habilidades desempenham um papel fundamental na conquista do sucesso, capacitando os jovens a se adaptar a diversos contextos, identificar oportunidades de crescimento em meio a mudanças e se reinventar ao longo de suas jornadas de vida. O desenvolvimento

dessas habilidades é essencial não apenas para a força de trabalho e o avanço do país, mas também para a melhoria do bem-estar e da saúde mental das pessoas.

Avanços tecnológicos podem desempenhar um papel importante na entrega, no monitoramento, na avaliação e no aprimoramento das práticas educacionais, bem como no processo de ganho de escala. Plataformas de ensino on-line e análises baseadas em dados gerados por inteligência artificial surgem como ferramentas promissoras nesse esforço.

Ao longo dos anos, temos destinado recursos substanciais a iniciativas que não alcançaram completamente seus objetivos. Nas últimas décadas, dedicamos esforços à implementação de uma Base Nacional Comum Curricular, a um Programa Nacional de Alfabetização, um Novo Ensino Médio, diversas políticas intersetoriais, entre outras. **Poderíamos ter alcançado resultados mais robustos se tivéssemos empregado o conhecimento, as ferramentas e as metodologias já disponíveis para implementar e escalar de forma efetiva essas políticas e programas.**

Por onde começar

Entendemos que a educação no Brasil enfrenta desafios significativos. No entanto, em um país composto de 27 unidades federativas e mais de 5.500 municípios, já existem inúmeras iniciativas educacionais bem-sucedidas. É crucial possuir e empregar o ferramental que já está disponível para avaliar, adaptar e expandir essas iniciativas.

É exatamente por isso que estamos apresentando o primeiro volume de uma série de publicações com o objetivo de disseminar conhecimento teórico e prático relacionado à escala de iniciativas educacionais, abrangendo as melhores práticas tanto em contextos nacionais quanto internacionais.

Esta publicação oferece uma visão geral da literatura global sobre escala na educação, bem como a tradução e a contextualização de parte das ferramentas do Centro para *Educação Universal da Brookings Institution*, e algumas recomendações para expandir iniciativas educacionais e melhores práticas no Brasil.

Criar um sistema educacional de alta qualidade, equitativo e inclusivo que capacite e inspire crianças e jovens a enfrentar os desafios do século XXI é possível.



Alinhar e escalar de maneira eficaz as políticas e os programas educacionais que produzem resultados positivos é uma empreitada complexa, mas essencial. **Esse processo requer uma combinação de pensamento inovador, pesquisa rigorosa, liderança colaborativa e estratégias adaptáveis.** Trata-se de promover a equidade e a justiça social e cumprir um imperativo econômico. Embora a jornada seja desafiadora, a recompensa, que é uma nação mais próspera, moderna e equitativa, justifica o esforço necessário.



Capítulo 2

Revisão de literatura: o estado da arte na ciência do ganho de escala na educação

Rafael Parente

A possibilidade de escalar efetivamente políticas e projetos educacionais torna-se um ponto focal no campo da educação à medida que as sociedades em todo o mundo buscam melhorar a qualidade e o impacto de seus sistemas educacionais. **A busca pela excelência e equidade na educação exige mais do que bolsões isolados de inovação, requer a expansão do impacto de iniciativas educacionais bem-sucedidas para beneficiar um espectro mais amplo de alunos e comunidades.**

Esta revisão da literatura explora o terreno multifacetado relacionado ao tema, lançando luz sobre os desafios, estratégias e resultados associados a esse complexo empreendimento.

Baseando-se em um corpo diversificado de pesquisas e estudos, nosso objetivo é fornecer uma visão abrangente do que sabemos até o momento sobre os principais fatores que contribuem para o sucesso no processo de escalar políticas e projetos.

A necessidade de dar escala a boas práticas educacionais surge do reconhecimento de que sucessos educacionais isolados, embora valiosos, são insuficientes para abordar as disparidades e os desafios educacionais enfrentados por diversas populações de estudantes em todo o mundo.

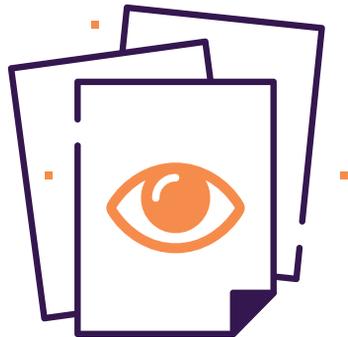
Em uma era caracterizada por mudanças rápidas na sociedade, avanços tecnológicos e no futuro do trabalho, os sistemas educacionais devem se adaptar e inovar continuamente para preparar os estudantes para um cenário em constante transformação. **A escala torna-se essencial para atender a essas necessidades de forma eficiente e equitativa.**

A transição de uma iniciativa em pequena escala para um sistema maior e mais complexo introduz uma série de obstáculos logísticos, culturais e políticos. Isso

requer a navegação em redes intrincadas de partes interessadas, a obtenção de recursos suficientes e a sustentação do que é realmente essencial na iniciativa original, ao mesmo tempo em que acomoda variações contextuais.

Vários quadros teóricos foram desenvolvidos para compreender e orientar o processo de ganho de escala de iniciativas educacionais. **Esses quadros fornecem insights valiosos sobre a dinâmica e a complexidade dos esforços de ampliação do impacto, oferecendo abordagens estruturadas para navegar nos desafios e nas oportunidades envolvidas.**

Nas seções subsequentes desta revisão da literatura, aprofundaremos essas perspectivas teóricas e exploraremos como elas informam a prática de escalar iniciativas educacionais.



Escalando educação de qualidade em países em desenvolvimento

"Millions learning: scaling up quality education in developing countries", em português, "Escalando educação de qualidade em países em desenvolvimento", de Jenny Perlman Robinson, Rebecca Winthrop e Eileen McGivney

Millions learning⁴ conta a história de onde e como a educação de qualidade ganhou escala no mundo em desenvolvimento. Criada a partir de uma abrangente pesquisa sobre ganho de escala e aprendizado, a história inclui 14 estudos de caso em profundidade feitos em países como Brasil, Honduras, Uganda, Zâmbia, Jordânia e Índia. Nós descobrimos que, das favelas de Nova Déli às florestas tropicais do Brasil, a mudança transformacional no aprendizado das crianças está acontecendo em larga escala em diversos lugares do mundo.

4. Sumário executivo. In: ROBINSON, Jenny Perlman; WINTHROP, Rebecca; MCGIVNEY, Eileen. *Millions learning: ampliando a escala da educação de qualidade em países em desenvolvimento*. Washington, D.C: The Brookings Institution, 2016.

Sumário executivo do Millions Learning

PROJETO

O aprimoramento da educação em larga escala começa com líderes comprometidos planejando o escalonamento desde o início. Os ingredientes necessários para isso são:



- 1 Necessidades educacionais locais:**
As intervenções devem ser planejadas para atender à demanda local e garantir a participação dos usuários finais.

- 2 Aprendizado com viabilidade financeira:**
Estruturas de custo acessíveis devem ser incorporadas ao projeto.

- 3 Adaptação flexível:**
Elementos centrais de abordagens de ensino eficazes devem ser identificados e replicados em diversos contextos, ao passo que o restante deve ser adaptado às circunstâncias locais.

- 4 Valorização dos professores:**
O conhecimento da comunidade deve ser potencializado para apoiar a aliviar a carga dos professores.

ENTREGA

É essencial prestar atenção às realidades operacionais da implementação e da entrega da educação em larga escala. Isso envolve uma combinação de ações técnicas e políticas. Os ingredientes necessários para tanto são:



- 5 Alianças educacionais:**
Todos os atores precisam trabalhar juntos para alcançar uma meta comum.

- 6 Líderes e defensores do aprendizado:**
Uma vez que o ganho de escala na educação de qualidade é um exercício político e técnico, defensores dentro e fora do governo e da sala de aula são cruciais.

- 7 Avanços tecnológicos:**
Tecnologias adequadas ao contexto podem acelerar o processo de aprendizado.

- 8 Janelas de oportunidade:**
Abordagens educacionais eficazes têm mais chances de firmar raízes e se espalhar quando estão alinhadas às prioridades do país.

- 9 Melhores dados:**
Dados sobre aprendizado e ganho de escala desempenham um papel central, ao motivar ações baseadas em informações, tanto no nível das políticas como na prática.



FINANÇAS

A maneira de alocar os recursos é tão importante quanto os valores absolutos. Os ingredientes necessários para isso são:



- 10 Financiamento flexível da educação:**
O financiamento deve ser flexível, inclusive para construir capacidade operacional básica.

- 11 Financiamento de longo prazo da educação:**
Apoio estável e previsível é essencial.

- 12 Financiamento “intermediário”:**
Financiamento é necessário para passar da fase crítica de piloto para uma implantação mais ampla.

AMBIENTE FAVORÁVEL

Embora esses três aspectos sejam críticos, o ganho de escala não acontece no vácuo. Diretamente influenciado pelas esferas de governo nacionais e locais, o ambiente em que os programas ou políticas operam desempenha um papel fundamental, facilitando ou impedindo o processo de ganho de escala. Os ingredientes necessários para isso são:



13 Ambiente político favorável:

A política governamental tem de salvaguardar o direito de todas as crianças à educação de qualidade, ao mesmo tempo em que permanece aberta a uma diversidade de ideias e atores que podem contribuir para esse objetivo comum.

14 Uma cultura de P&D:

Garantir que mais crianças aprendam exige um forte *ethos* de experimentação, coleta de dados sobre aprendizagem e uso desses dados para promover o aprimoramento contínuo.

Aumentar a escala do aprendizado de qualidade exige a mudança para uma nova norma de ecossistemas educacionais inclusivos e adaptáveis. Isso exige ecossistemas educacionais que criem

condições para o desenvolvimento de inovação e experimentação e, em seguida, ajudem a facilitar a divulgação das novas ideias ou abordagens que mais beneficiam o aprendizado.

Os governos desempenham um papel central nesse ecossistema. Sua responsabilidade vai além de garantir o direito de todas as crianças a uma educação de qualidade.

Os governos devem promover também um ambiente no qual os atores possam efetivamente contribuir com seu conhecimento — incluindo domicílios, comunidades, organizações da sociedade civil, setor privado e meio acadêmico.

Esses ecossistemas têm de ser inclusivos e adaptáveis, de modo a potencializar todos os ativos trazidos pelos atores, bem como assegurar que as crianças mais marginalizadas também sejam alcançadas.

Essa é a melhor maneira de avançar com base nas experiências de ganho de escala que já tiveram sucesso até hoje. Ademais, isso é essencial no

desenvolvimento de um sistema educacional ágil e capaz de se adaptar ao futuro em um mundo em rápido processo de mudança.

Nós recomendamos as cinco ações principais a seguir para criar ecossistemas educacionais inclusivos e adaptáveis e, em última instância, ajudar a escalonar uma educação de qualidade para milhões de crianças e jovens:



DESENVOLVER

UMA CULTURA DE P&D NA EDUCAÇÃO

Líderes de todas as partes do ecossistema educacional — governo, sociedade civil e empresas — devem abraçar novas abordagens para solução de problemas em larga escala. A construção de uma forte cultura de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dentro do ecossistema educacional é um passo-chave. Os governos devem fornecer o espaço para as políticas, o financiamento e o suporte de infraestrutura necessários para que seja possível tentar novas abordagens a problemas persistentes. Doadores, sociedade civil, governos e empresas devem trabalhar juntos para cultivar um grupo de Líderes de Aprendizado com as habilidades e atributos necessários para estimular uma cultura de P&D na educação.



COMPARTILHAR

NOVAS IDEIAS POR MEIO DE UMA REDE DE CENTROS DE IDEIAS

Líderes no governo, em parceria com a sociedade civil e o setor privado, devem estabelecer Centros de Ideias para identificar, adaptar e compartilhar abordagens eficazes de aprimoramento da educação e seu ganho de escala. Os Centros de Ideias devem ser mecanismos ágeis que mantenham os tomadores de decisões atualizados sobre as constantes inovações nessa área. Abordagens lideradas por todos os atores – governo, educadores, empresas, sociedade civil – devem ser discutidas. Esses centros devem estar conectados por meio de uma rede global, para troca de experiências e lições entre países e entre atores globais e locais.





ATIVAR

TALENTO E ESPECIALIZAÇÃO FORA DA SALA DE AULA

Para ampliar a escala da educação de qualidade em países em desenvolvimento, incluindo as comunidades mais difíceis de acessar, é necessária uma injeção criativa de apoio e energia. Professores e outros profissionais da educação que estão na linha de frente vivem sobrecarregados e demandam uma assistência mais tangível. Para lidar com problemas difíceis em educação, o conhecimento de diversos atores de fora da escola pode ser uma importante fonte de apoio. De voluntários a recém-formados, de profissionais de negócios a especialistas em tecnologia, diferentes tipos de conhecimento podem ser utilizados estrategicamente para auxiliar educadores, fortalecer seu papel e alcançar as crianças que não estão sendo beneficiadas. Governos, sociedade civil e comunidade empresarial devem lançar iniciativas ousadas que envolvam toda a comunidade, fazendo uso, inclusive, da tecnologia, para apoiar os professores e profissionais da educação em seus respectivos países.





FINANCIAR

A FASE INTERMEDIÁRIA

Isso é crucial para ajudar abordagens educacionais eficazes a cruzarem o “vale da morte” do ganho de escala. Muitas vezes, abordagens promissoras são vítimas de uma lacuna de financiamento entre novas ideias ou protótipos e a implementação em nível nacional. Governos, agências patrocinadoras, fundações e investidores devem desenvolver um ecossistema mais organizado de financiamento educacional, de modo a sustentar o ganho de escala. Além disso, as agências e fundações patrocinadoras devem oferecer um apoio flexível, incluindo para custos básicos, que são essenciais para a construção da capacidade de escala.



MENSURAR E APRENDER

O QUE FUNCIONA POR MEIO DE MELHORES DADOS SOBRE EDUCAÇÃO E GANHO DE ESCALA

Governo e agências patrocinadoras devem fortalecer os sistemas de avaliação nacional dos estudantes, especialmente em países em desenvolvimento onde os dados são esporádicos e, frequentemente, de uso limitado. Dados sobre o aprendizado dos

estudantes devem começar no nível da sala de aula e ser usados pelos professores para avançar para dados nacionais sobre o que os alunos podem aprender e fazer. Em particular, novas maneiras de ajudar os professores a identificar as habilidades do século XXI são essenciais. Isso está alinhado à recomendação da Força Tarefa em Métricas Educacionais sobre dados de aprendizagem como um bem global. A comunidade de pesquisa deve aprimorar os dados de ganho de escala por meio de um Laboratório de Escala em Tempo Real. Esse fórum criaria um espaço para o exame e a documentação do processo de ganho de escala de abordagens eficazes conforme elas são colocadas em prática, contribuindo para um *corpus* de evidências sobre como ampliar a escala de intervenções na qualidade da educação.

Por fim, **Millions Learning**⁵ é a história da possibilidade — a história de como a comunidade global pode coletivamente aproveitar este momento e ampliar a escala da educação de qualidade para todas as crianças e jovens do mundo, capacitando-as a alcançar seu potencial máximo e contribuir para suas sociedades.

5. Disponível para acesso em <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/09/final-portuguese-executive-summary-web.pdf>

O novo significado da mudança educacional

"The new meaning of educational change", em português, "O novo significado da mudança educacional", de Michael Fullan

"O novo significado da mudança educacional" é uma obra importante que investiga a dinâmica das mudanças nos sistemas educacionais e quais fatores contribuem para o sucesso dos esforços de escala.

Fullan argumenta que, para realizar mudanças efetivas e sustentáveis na educação, é fundamental compreender os processos de mudança em profundidade.

Na obra, Fullan explora a complexa dinâmica da mudança no contexto educacional e oferece uma visão abrangente e perspicaz sobre como a educação pode evoluir e se adaptar às demandas em constante transformação da sociedade. Ele aborda uma questão intrigante logo no início: por que, na educação, parece

que quanto mais as coisas mudam, mais permanecem as mesmas? Ele desvenda esse enigma ao longo do livro, enfatizando que a verdadeira reforma educacional vai além da simples implementação de políticas e requer uma mudança profunda nas culturas educacionais.

O autor argumenta que reestruturar escolas e sistemas educacionais pode ser relativamente simples, mas a verdadeira transformação envolve a reculturação dessas instituições. **A mudança educacional não é apenas uma questão de alterar políticas, mas sim de mudar as culturas das salas de aula, das escolas, dos distritos e até mesmo das universidades.** Fullan ressalta que a maioria das pessoas subestima a complexidade desse processo.

Fullan destaca a importância de envolver todos os *stakeholders* no processo de mudança. Ele argumenta que a mudança educacional não deve ser vista como um evento isolado, e sim como um processo contínuo que requer o comprometimento de todos os envolvidos, desde professores e diretores até gestores e formuladores de políticas educacionais.

A criação de uma visão compartilhada e um senso de responsabilidade coletiva são cruciais para o sucesso da mudança educacional.

A obra é dividida em três partes: compreendendo a mudança em nível educacional, local e global.



Na primeira parte, ele explora as dimensões subjetivas e objetivas da mudança educacional, destacando que a mudança envolve não apenas a implementação de novas políticas, mas também a transformação das crenças e das culturas educacionais. Ele argumenta que **a maioria das reformas educacionais falha em considerar a importância das crenças e das culturas como elementos essenciais da mudança.**

Fullan enfatiza a necessidade de uma liderança eficaz no processo de mudança. Ele destaca que os líderes educacionais desempenham um papel fundamental como agentes de mudança que inspiram e apoiam suas equipes.

A liderança é essencial para criar uma cultura de aprendizagem que promova a experimentação, a reflexão e a melhoria contínua.

O autor aborda a questão da resistência à mudança e oferece *insights* sobre como lidar com as barreiras que podem surgir durante o processo de mudança educacional. Ele destaca que a comunicação eficaz, a transparência e a construção de relacionamentos são essenciais para superar a resistência.

Fullan também enfatiza a importância de permitir que os *stakeholders* tenham mais transparência em relação às funções uns dos outros e promovam mais colaboração entre grupos.

Escalando a mudança educacional

"Scaling up education reform: addressing the politics of disparity", em português, "Escalando a mudança educacional", de Ben Levin, J. Douglas Willms e Richard J. Johnstone

"Scaling up education reform: addressing the politics of disparity" é uma obra que aborda questões críticas relacionadas à implementação de iniciativas educacionais em larga escala. Escrito por Ben Levin, J. Douglas Willms e Richard J. Johnstone, o livro oferece uma análise aprofundada dos desafios políticos e práticos que surgem ao tentar melhorar sistemas educacionais inteiros. **O livro examina de forma minuciosa o processo complexo de ganho de escala de iniciativas educacionais bem-sucedidas para abranger sistemas inteiros.** Os autores destacam a importância crítica de não apenas conceber políticas e estratégias eficazes, mas também de compreender as nuances políticas que influenciam a implementação de iniciativas em diferentes contextos.

A obra adota uma abordagem holística para destacar a complexidade da implementação de mudanças em larga escala. Ele explora não apenas os aspectos técnicos das políticas educacionais, mas também os fatores políticos, sociais e culturais que moldam a aplicação dessas políticas. Os autores reconhecem que não há uma abordagem única para a implementação de reformas em todos os lugares.

Eles enfatizam a importância de entender o contexto específico de cada sistema educacional e adaptar as estratégias de acordo com ele.

Os autores sugerem que as estratégias para o ganho de escala de iniciativas precisam responder ao ambiente local, o que inclui o cenário político, a cultura, as normas sociais, as práticas educacionais existentes e as necessidades específicas da comunidade.



Essa resposta requer um entendimento profundo das condições locais e a flexibilidade para adaptar as mudanças a essas condições.

A abordagem proposta para adaptar estratégias de ganho de escala a diferentes contextos sugere que haja:

- **Análise contextual:** o primeiro passo é realizar uma análise aprofundada do contexto local em que a iniciativa será implementada. Isso envolve compreender as estruturas de poder locais, a capacidade do sistema de educação, as necessidades da comunidade e os recursos disponíveis;
- **Planejamento inclusivo:** engajar uma ampla gama de atores interessados no processo de planejamento, incluindo formuladores de políticas, educadores, estudantes, pais e líderes comunitários, para garantir que a inovação seja relevante e adequada às necessidades daqueles que serão afetados;
- **Testes piloto:** antes da implementação em larga escala, testar a iniciativa em um ambiente pequeno e controlado para avaliar sua eficácia e fazer os ajustes necessários com base no *feedback* e nos resultados observados;

- **Construção de capacidade local:** desenvolver a capacidade do sistema educacional local para implementar e sustentar as iniciativas propostas, o que pode envolver a formação de educadores, o fornecimento de recursos ou a reestruturação dos sistemas administrativos;
- **Implementação iterativa:** reconhecer que o ganho de escala não é um processo linear, mas que pode exigir ajustes contínuos e suporte. Isso significa estar preparado para refinar iterativamente a abordagem com base no que é aprendido durante a implementação;
- **Foco na sustentabilidade:** planejar a sustentabilidade de longo prazo da inovação desde o início, o que inclui desenvolver a propriedade local, garantir o financiamento contínuo e integrar a iniciativa às estruturas e práticas existentes;
- **Engajamento político:** trabalhar com e através dos sistemas políticos locais para garantir apoio e recursos necessários. Isso pode envolver *advocacy*, negociação e construção de alianças com atores-chave;

- **Monitoramento e avaliação:** monitorar e avaliar continuamente o impacto da reforma usando dados para informar a tomada de decisões e os ajustes na estratégia.

Ao reconhecer e abordar as características únicas de cada ambiente, os líderes podem aumentar as chances de um ganho de escala bem-sucedido e criar oportunidades educacionais mais equitativas. A principal conclusão é que ampliar a transformação educacional requer adaptabilidade, planejamento participativo e compromisso com as características de cada contexto.

Os autores também destacam como as políticas que promovem mudanças na educação podem afetar grupos desfavorecidos e como é essencial abordar as disparidades educacionais ao se planejar o ganho de escala de iniciativas bem-sucedidas.

O livro inclui uma série de estudos de caso de diferentes países, o que enriquece a compreensão dos leitores sobre os desafios específicos enfrentados por diferentes sistemas educacionais e as estratégias bem-sucedidas que foram empregadas.

Embora a obra aborde questões complexas, ela mantém um enfoque pragmático, oferecendo recomendações práticas para políticos, líderes educacionais e formuladores de políticas que buscam melhorar a educação em larga escala. A complexidade das questões discutidas torna o livro denso em alguns trechos. No entanto, essa complexidade é inerente à natureza das reformas educacionais em larga escala.

O livro reconhece que não existem soluções universais para os desafios da educação. Isso pode ser frustrante para aqueles que buscam respostas simples, mas é uma reflexão precisa da realidade da educação.



Difusão de inovações

"Diffusion of innovations", em português, "Difusão de inovações", de Everett M. Rogers

Em "Difusão de inovações", Everett M. Rogers, professor e líder do Departamento de Comunicação e Jornalismo da Universidade do Novo México, **descreve o modo pelo qual novas ideias são comunicadas e adotadas ao longo do tempo em diferentes sociedades.**

Segundo Rogers, a adoção de inovações é muitas vezes cercada de incerteza e percepção de risco, levando as pessoas a buscarem a experiência de outros que já as adotaram, o que destaca a difusão como um processo social intrínseco que se estende de indivíduos pioneiros a suas redes de contato. Esse ciclo pode se estender por períodos extensos, mas também pode ocorrer rapidamente, como demonstrado pela adoção da Internet nos anos 1990, que, além de rápida, revolucionou a difusão ao reduzir o impacto da distância física entre as pessoas.

A obra discute detalhadamente como inovações são absorvidas, quem as adota e o impacto resultante, propondo que **um entendimento aprofundado das estratégias de difusão é essencial para organizações inovadoras**, que variam desde governos a empresas e centros de pesquisa.

O livro interliga teoria da comunicação com a difusão de inovações, evidenciando que o compartilhamento de novas ideias é fundamental para a comunicação e o avanço social. Rogers explora o conceito de inovação como uma percepção de novidade e **destaca a importância de transmissão de informações em fases sucessivas, afetando a decisão de adotar ou rejeitar uma nova ideia.**

O autor também traça várias estratégias que podem ser usadas por agentes de mudança para facilitar a adoção de inovações dentro de um sistema social, como as detalhadas a seguir:

- **Desenvolver e disseminar conhecimento:** educar os potenciais adotantes sobre a existência, o propósito e os benefícios potenciais da inovação. Isso envolve não apenas conscientizar, mas também esclarecer como a inovação pode ser relevante e aplicada no contexto dos adotantes potenciais;
- **Estabelecer uma vantagem relativa:** os agentes de mudança devem comunicar vantagens relativas à inovação em comparação a práticas existentes. Os benefícios podem ser econômicos, mas também podem ser sociais, de conveniência ou satisfazer outros valores pessoais;
- **Assegurar compatibilidade:** os agentes de mudança trabalham para garantir que a inovação seja compatível com os valores, as experiências e as necessidades dos adotantes. Uma inovação tem mais chances de ser adotada se estiver alinhada às crenças e aos métodos existentes dos adotantes;
- **Reduzir a complexidade:** simplificar a inovação tanto quanto possível. Inovações fáceis de entender e usar são adotadas mais prontamente;

- **Possibilidade de experimentação:** facilitar o uso experimental da inovação. Se os adotantes potenciais podem experimentar em uma base limitada, eles podem ver os benefícios em primeira mão sem um comprometimento total, reduzindo o risco percebido;
- **Observabilidade:** tornar os resultados da inovação visíveis para outros. Resultados demonstráveis podem motivar adotantes potenciais, mostrando os benefícios tangíveis da adoção da inovação;
- **Construir uma rede de apoio:** os agentes de mudança podem ajudar a criar redes de usuários, fornecer suporte técnico e oferecer garantias para reduzir incertezas sobre a inovação;
- **Escolher líderes influentes:** colaborar com e buscar a ajuda de líderes influentes dentro do sistema social. Esses líderes podem influenciar seus pares de forma mais eficaz em razão de seu *status* ou de sua legitimidade dentro da comunidade;

- **Personalizar estratégias para categorias de adotantes:** reconhecer as diferentes categorias de adotantes (inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários) e personalizar estratégias para as características e necessidades específicas de cada grupo;
- **Fornecer incentivos:** sempre que apropriado, usar incentivos para encorajar a adoção. Incentivos podem ser financeiros, mas também podem envolver reconhecimento, prestígio social e a satisfação de ajudar a comunidade;
- **Abordar redes sociais:** trabalhar dentro das estruturas e redes sociais existentes na comunidade. As redes sociais são cruciais no processo de difusão, pois são o principal canal pelo qual as informações sobre inovações são espalhadas;
- **Gerenciar o esforço de mudança:** planejar e gerenciar o esforço de implementar a inovação. Isso inclui trabalhar com o sistema social para resolver quaisquer problemas que surjam e ajustar estratégias conforme o processo de difusão se desenrola.

Implementando essas estratégias, os agentes de mudança podem aumentar a taxa e a probabilidade de adoção de novas ideias e tecnologias. O modelo de Rogers é abrangente e considera as dimensões sociais, culturais e tecnológicas da mudança dentro de um sistema. Rogers também distingue entre os tipos de decisões de inovação: opcional, coletiva e autoritária, cada qual com seus processos e dinâmicas de adoção.



Ele não deixa de lado as consequências da inovação, que podem ser positivas ou negativas, e que reconfiguram o panorama social.

Expandindo o alcance de transformações educacionais

"Expanding the reach of education reforms: perspectives from leaders in the scale-up of educational interventions", em português, "Expandindo o alcance das reformas educacionais: perspectivas de líderes no ganho de escala de intervenções educacionais", de Rand Research

A Corporação RAND reuniu líderes de 15 organizações para discutir as implicações práticas do que aprenderam sobre a ampliação de escala durante 20 anos. Após o término das discussões, suas experiências e seus relatos formaram um conjunto de artigos que foram reunidos no livro "Expanding the reach of education reforms: perspectives from leaders in the scale-up of educational interventions". **O livro descreve os processos pelos quais provedores externos implementaram e apoiaram melhorias no ensino e no aprendizado nas salas de aula, passando de pilotos de demonstração para alcançar mais professores, mais escolas e mais redes educacionais.**

Nas últimas décadas, houve um crescimento na pressão por uma educação de melhor qualidade nos Estados Unidos, assim como o surgimento de um novo leque de práticas de aprimoramento fornecidas por prestadores de serviços externos, que operam fora do sistema escolar formal.

Do ponto de vista da demanda, os estados e o governo federal têm promovido ou implementado padrões e sistemas de avaliação, além de incentivos para elevar o rendimento acadêmico de todos os alunos, disponibilizando recursos para essa finalidade. Atualmente, cabe aos estados, distritos, escolas e professores descobrir como desenvolver e sustentar a capacidade de oferecer uma educação de nível internacional para cada estudante, no contexto dos novos sistemas de avaliação de desempenho.

Quanto ao fornecimento, o governo federal e os filantropos privados investiram substancialmente em entidades externas para o desenvolvimento e a propagação de intervenções destinadas a melhorar as práticas correntes de ensino e expandir a capacidade

das escolas e dos distritos escolares de cumprir com os padrões estabelecidos. Anteriormente, esses fornecedores externos estavam limitados a um número específico de escolas ou docentes. Contudo, com a exigência de aperfeiçoamento em escala sistêmica, esses mesmos fornecedores têm enfrentado o desafio de escalar suas soluções para implementá-las de forma mais ampla, efetiva e ágil.

Consideradas em conjunto, as perspectivas desses líderes de soluções educacionais ajudam a definir múltiplos critérios que contribuem para o conceito de uma ampliação de escala bem-sucedida, delineiam a natureza do processo de ampliação de escala e descrevem as atividades específicas que os atores envolvidos no processo de ampliação de escala geralmente empreendem.

→ Esforços bem-sucedidos de ganho de escala devem atender a múltiplos critérios

Uma definição de ganho de escala bem-sucedida que inclui quatro características ficou bastante conhecida:

- **Disseminação:** implementação de práticas de soluções em mais locais ou grupos.
- **Profundidade:** melhoria significativa na prática de sala de aula, realizada de maneira profunda e significativa, impactando positivamente no aprendizado do aluno.
- **Sustentabilidade:** sistemas de políticas e infraestrutura estabelecidos para apoiar uma melhoria contínua e aprofundada na prática de sala de aula, sustentada ao longo do tempo.
- **Transferência de propriedade:** transferência de conhecimento, de tecnologia e de propriedade para a rede ou o sistema local, permitindo a melhoria contínua e a ampliação adicional da escala.

Essa última característica merece uma atenção especial: segundo os testemunhos, o que geralmente acontece nas estratégias de melhoria da educação pública é que **transferências de conhecimento ou de propriedade raramente ocorrem**. Sem essa transferência, há uma dependência dos provedores para manter práticas importantes da escola, em uma relação entre rede e provedor que não é sustentável a longo prazo.

→ O processo de ganho de escala é iterativo e interativo

O processo de ganho de escala no contexto educacional evoluiu bastante nas últimas décadas. Antes dominado por um modelo simplista de replicação, em que a ênfase era a transmissão unidirecional de diretrizes por provedores externos ou por redes às escolas e aos professores, o foco era a fidelidade à implementação original. O sucesso era medido pela uniformidade da aplicação das práticas, como acontece em franquias, e o fracasso, muitas vezes, era atribuído à resistência docente.

Contudo, estudos mais recentes e experiências relatadas neste volume apontam para uma abordagem mais dinâmica e colaborativa. O apoio às mudanças nas práticas pedagógicas agora envolve uma interação sistemática e substancial entre provedores, professores, escolas e redes. Isso significa reconhecer a necessidade de adaptar políticas educacionais, como padrões, avaliações e sistemas de responsabilização, e estruturar uma infraestrutura de apoio, que inclui incentivos financeiros, alocação de recursos e oportunidades de colaboração em rede.

As características principais desse novo processo são:

- 1. Interatividade:** estabelece um diálogo contínuo entre todos os participantes, criando uma comunidade de aprendizado e prática colaborativa e contínua.
- 2. Adaptabilidade:** promove a capacidade de resposta e ajuste mútuo entre todos os envolvidos, adaptando-se às novas demandas e aos contextos em evolução.
- 3. Iteratividade:** engaja-se em um ciclo constante de avaliação, ajuste e aperfeiçoamento de práticas educacionais.
- 4. Não linearidade:** reconhece que a ordem e a natureza das atividades podem variar, não seguindo um padrão fixo, e sim adaptando-se às necessidades emergentes e às condições variáveis.

Esse novo entendimento transforma a visão de imposição de práticas restritas em um esforço colaborativo para transformar o sistema de modo a apoiar efetivamente a educação de qualidade.

Assim, o ganho de escala torna-se um processo que se propaga por meio da reprodução desse modelo interativo em diversos contextos, ampliando os desafios de negociação, aprendizado e adaptação.

→ O ganho de escala requer atenção a ações essenciais

A análise das perspectivas desses líderes sugere um conjunto de ações essenciais que cada provedor externo de serviços deve realizar:

- desenvolver e fornecer apoio para a implementação;
- garantir a implementação de alta qualidade em cada local;
- avaliar e aperfeiçoar a intervenção;
- obter o suporte financeiro necessário;
- construir capacidade organizacional para apoiar o ganho de escala;
- comercializar o produto (no sentido de vender a ideia);
- criar abordagens que atendam às necessidades do contexto local;
- sustentar a efetividade das ações ao longo do tempo.

Essas ações são interligadas e constituem os elementos de uma estratégia eficaz para alcançar as quatro características de uma ampliação de escala bem-sucedida: profundidade, disseminação, sustentabilidade e propriedade. **A abordagem escolhida por uma organização provedora está intimamente relacionada ao seu design específico.** Por exemplo, se o provedor acredita que a única maneira de apoiar as escolas na implementação de um currículo de alta qualidade é fornecer esse currículo, a abordagem de apoio à implementação incluirá o fornecimento de materiais curriculares bem especializados.

Enquanto essa lista de ações se concentra nas atividades de provedores externos, ela também implica um conjunto de atividades correlatas para professores, escolas e redes. Assim como cabe aos provedores fornecer serviços de formação continuada de alta qualidade para os professores, cabe às escolas e às redes proporcionar aos professores oportunidades para aproveitar a formação e, também, criar e manter incentivos para que eles transformem suas práticas de acordo com a formação. Todos devem monitorar

conjuntamente a implementação e avaliar se as práticas estão levando aos resultados desejados.

O processo de ganho de escala será sempre iterativo e complexo, precisando contar com o apoio de

múltiplos atores. Os atores devem abordar em conjunto as tarefas, de forma interconectada. A forma como cada grupo abordará essas tarefas variará de acordo com o *design*, o contexto e os recursos. Talvez o mais importante seja que os atores alinhem políticas e infraestrutura em uma rede coesa de suportes para sustentar uma prática que dê resultados. No entanto, as lições de esforços anteriores levam, em geral, às seguintes conclusões e recomendações:

- Os provedores devem criar suportes para os implementadores que sejam eficazes e econômicos e que atendam às necessidades específicas dos locais;
- Promover a profundidade da prática pedagógica modificada requer o desenvolvimento de procedimentos e medidas de implementação que garantam a qualidade da implementação e a aplicação desses procedimentos de forma consistente;

- Avaliar a eficácia do programa exigirá criatividade e flexibilidade para enfrentar os desafios metodológicos que surgem de esforços que são complexos, localmente situados, adaptativos e iterativos. Uma combinação de métodos e estudos que desenvolvem evidências ao longo do caminho provavelmente é a melhor solução;
- Os desafios do financiamento permanecerão ao longo da vida do ganho de escala, mas a natureza deles mudará com o tempo. Enquanto os mercados de financiamento estão se movendo para tornar os provedores potencialmente mais responsivos às necessidades dos clientes, é necessário prestar mais atenção aos diferentes tipos de necessidades de financiamento e ao momento em que elas ocorrem;
- Aumentar a capacidade de atender bem novos mercados representa um desafio significativo, e isso deve perdurar. Essa questão pode ser parcialmente remediada pela obtenção de financiamento especificamente para investimentos em formação técnica, mas provedores e financiadores também devem reconhecer as necessidades específicas da capacidade técnica local e criar planos eficazes para atendê-las;

- Para aumentar a probabilidade de criar e manter relacionamentos de trabalho bem-sucedidos, os provedores devem concentrar seus esforços em clientes atenciosos e comprometidos, e os clientes devem revisar cuidadosamente os *designs* e suportes de implementação para garantir uma boa compatibilidade com suas necessidades. Todos devem prestar atenção para garantir que esse processo ocorra dentro de uma estrutura de custos acessível;
- Provedores e usuários devem trabalhar juntos para compreender as construções do *design* e se adaptarem mutuamente para promover a melhoria do desempenho do aluno. Esse processo será longo e envolverá mudanças complexas. As partes devem estar dispostas e preparadas para trabalhar juntas e criar um sistema coerente de suportes;
- Pouco se sabe a respeito da sustentabilidade de transformações sistêmicas e de como transferir a propriedade de forma eficaz. Alcançar esses objetivos provavelmente envolverá todas as atividades anteriores, incluindo a criação de uma estrutura de suporte coerente e a promoção do engajamento em todos os níveis. Esses conceitos

devem ser abordados diretamente e devem receber atenção significativa quando alcançados;

- Aqueles que buscam promover a melhoria do desempenho nos sistemas de educação da nação, financiando pesquisa, *design* e desenvolvimento, podem aprender muito com aqueles que têm trabalhado nesses problemas. Ao planejar seus próprios programas, financiadores ou investidores devem ser orientados por essas conclusões e recomendações, que fornecem uma base para avaliar a adequação dos planos e realizar ações básicas em propostas para novas intervenções ou melhorias em intervenções existentes. Da mesma forma, aqueles que utilizariam as habilidades dessas organizações externas devem assegurar-se de que entendem tanto as capacidades das organizações quanto o que será necessário para utilizar essas capacidades. O conjunto de ações essenciais aqui identificado pode ser usado para desenvolver perguntas sobre as características e os custos das intervenções e sobre a orientação e as capacidades das organizações provedoras, dos professores, das escolas e das redes que buscam serviços de melhoria escolar. Seu uso pode aumentar a probabilidade de uma boa compatibilidade entre as necessidades e

capacidades da escola e os serviços que estão sendo adquiridos. Ao aproveitar as lições aprendidas com esforços anteriores de ganho de escala, incluindo alguns dos sucessos e falhas catalogados no livro, decisões e políticas podem ser elaboradas para fornecer a educação de alta qualidade que nossos filhos merecem.

Ganhando escala com boas práticas educacionais

"Getting to scale with good educational practice", em português, "Ganhando escala com boas práticas educacionais", de Richard F. Elmore

O artigo "Getting to scale with good educational practice", de Richard F. Elmore, é uma **avaliação crítica das dificuldades de se buscar o ganho de escala de melhores práticas educacionais dentro do sistema educacional dos EUA**. Elmore identifica a falta de capacidade sistêmica das escolas para desenvolver e integrar métodos inovadores de ensino e aprendizagem como a questão principal. Ele atribui essa incapacidade às

estruturas de incentivo enraizadas e sugere que mudá-las é fundamental para que a escala aconteça.

Elmore contrasta as práticas educacionais atuais com movimentos progressistas e projetos de currículo financiados pela NSF⁶, apontando para o fracasso dessas iniciativas em promover transformações sustentáveis e sistêmicas. Ele propõe, então, quatro estratégias para tratar da questão da escala:

- Desenvolver estruturas normativas externas fortes que forneçam padrões e referências para boas práticas de ensino;
- Criar estruturas organizacionais que se concentrem na responsabilidade mútua e na colaboração entre professores para promover melhores práticas, e estimulem a motivação entre profissionais da educação para que adotem práticas educacionais inovadoras e efetivas;

6. A NSF mencionada no artigo refere-se à National Science Foundation (em português, Fundação Nacional da Ciência), uma agência do governo norte-americano que apoia a pesquisa e a educação em todas as áreas não médicas da Ciência e da Engenharia. Seu papel inclui o financiamento de pesquisas básicas e pessoas em Ciências Sociais, Engenharia e Ciências da Educação, o que pode incluir projetos de mudança curricular e desenvolvimento educacional.

- Estabelecer processos para replicar práticas bem-sucedidas em novos contextos, semelhantes à divisão celular biológica, em que práticas "parentais" bem-sucedidas informam o desenvolvimento de práticas "descendentes";
- Construir sistemas que apoiem e incentivem inovações, garantindo que as transformações sejam baseadas em um entendimento de como os professores aprendem e mudam suas práticas.

Elmore enfatiza a necessidade de se ter estratégias de transformação baseadas em uma compreensão realista de como promover e apoiar mudanças substanciais nas práticas de ensino, o que pode exigir uma mudança cultural na maneira como vemos a competência docente. Ele defende a aprendizagem e a adaptação contínuas, em vez de esperar a adoção imediata e em larga escala de novas práticas.

O autor também sugere que, sem mudanças estratégicas, as transformações educacionais podem continuar a falhar, sublinhando a complexidade da tarefa e a necessidade de um esforço paciente e persistente. O artigo oferece uma perspectiva interessante sobre

a complexidade da mudança educacional e os passos estratégicos para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Estratégias para escalar programas sociais

"Strategies to scale up social programs", em português, "Estratégias para escalar programas sociais", de R. Sam Larson, James W. Dearing e Thomas E. Baker

No estudo de Larson, Dearing e Backer sobre o ganho de escala de programas sociais, eles identificaram que as ONGs enfrentam três escolhas cruciais: seleção de parceiros, métodos de difusão de seus trabalhos e equilíbrio entre a fidelidade ao modelo original e a flexibilidade nas novas localidades. A pesquisa revelou padrões comuns entre os programas bem-sucedidos em ampliação, que operavam em áreas como educação, saúde e desenvolvimento juvenil. Foi destacada a importância de estratégias que incluem a ramificação controlada, as parcerias afiliadas e as redes de distribuição para gerenciar a expansão. A fidelidade

ao programa original varia; alguns exigem aderência estrita, enquanto outros permitem adaptações locais.

O estudo sugere que um equilíbrio entre qualidade e flexibilidade é vital, e o processo contínuo de expansão deve considerar as condições sociais e financeiras em evolução.

Na trajetória para o ganho de escala, o foco estava em três modelos diferentes, e as escolhas andavam de mãos dadas com a decisão sobre que tipo de parceiro trabalhar:

- Caminhos de ramificação, que são semelhantes a empresas abrindo filiais como extensões do escritório central. A escolha normalmente significa crescimento mais lento, pois muita responsabilidade permanece centralizada com o parceiro líder, mas oferece um alto nível de controle na entrega.
- Caminhos de afiliados, que são mais como franquias, com controles básicos permanecendo com o parceiro líder; parceiros afiliados são organizações independentes, muitas vezes operando sob contratos.

- Caminhos de rede de distribuição, que são semelhantes a arranjos comerciais de cadeia de suprimentos, em que o parceiro líder fornece o conteúdo (o "produto"), e os parceiros de rede cuidam da distribuição. Parceiros de rede normalmente eram organizações regionais ou nacionais com amplo alcance em associação.

A expansão de programas sociais nos EUA está crescendo em educação, desenvolvimento juvenil e saúde. Esses programas estão enfrentando problemas relevantes da sociedade com planos intensivos de transformação. Os programas avaliados pelo estudo estão abordando questões como mudança climática, saúde, educação e violência, demonstrando como parcerias estratégicas podem levar a melhorias reais.

A partir da análise apresentada, o estudo sugere que as parcerias devem planejar cuidadosamente o ganho de escala, avaliando as necessidades e a hora certa para a ampliação; usar influência social e identificar líderes de opinião para promover as iniciativas; superar as barreiras de informação e conectar profissionais de áreas diferentes. Além disso, as fundações privadas

devem se unir para apoiar o ganho de escala e compartilhar aprendizados e recursos com programas sociais, fortalecendo a prática e a pesquisa no campo do ganho de escala.

Literatura de outras áreas

Saúde⁷

"A platform for sustainable scale: the Challenge Initiative's innovative approach to scaling proven interventions", em português, "Uma plataforma para escala sustentável: a abordagem inovadora da Challenge Initiative para ampliar intervenções comprovadas", de Clea Finkle, Kim Martin, Ian Salas, Jessica Mirano, Lisa Mwaikambo, Kojo Lokko e Jose Rimon

A comunidade global de saúde continua enfrentando desafios no ganho de escala de intervenções com resultados comprovados. Embora muitas intervenções eficazes tenham sido desenvolvidas ao longo dos anos, a expansão de seu alcance para

7. <https://www.ghspjournal.org/content/early/2023/03/14/GHSP-D-22-00167>

beneficiar populações mais amplas aconteceu lentamente ou talvez nem tenha acontecido.

A Challenge Initiative (TCI) é uma plataforma de desenvolvimento que apoia os governos municipais a escalar rapidamente intervenções com bons resultados de planejamento familiar e de saúde sexual e reprodutiva de adolescentes e jovens vulneráveis. A TCI prioriza a sustentabilidade e a transferência da tecnologia e utiliza uma abordagem de sistemas de saúde no planejamento e na gestão da escala. A TCI fortalece os sistemas de saúde urbanos com financiamento inicial, *coaching* e assistência técnica, e a Universidade TCI oferece orientações e ferramentas de “como fazer” para implementar as intervenções. Os governos locais, por sua vez, têm de comprometer vontade política e recursos financeiros e humanos enquanto utilizam o *coaching* TCI para integrar intervenções em práticas e sistemas de rotina para alcançar um impacto generalizado e sustentado em escala. Até junho de 2021, a TCI ajudou 104 governos em 11 países, com contribuições significativas dos próprios governos locais.

A TCI pretende mudar a forma como os governos locais coordenam, financiam e implementam boas práticas para melhorar o acesso a informações e serviços de planejamento familiar de qualidade. Com incentivos integrados para a participação dos governos locais, parceiros e doadores, a TCI está gerando conhecimento sobre como governos locais podem escalar de forma sustentável e demonstrando como organizações podem apoiar o ganho de escala de políticas e programas em diversas geografias.

As mensagens mais relevantes do estudo são:

- **Há uma** grande necessidade de se escalar intervenções efetivas de saúde para a população vulnerável, especialmente para melhorar o acesso à contracepção de forma sustentável e econômica;
- Para possibilitar a escala para outras geografias, a plataforma da TCI inclui centros regionais de assistência técnica que envolvem, de um lado, atores e sistemas locais e, de outro lado, um parceiro global que capta recursos, apoia o aprendizado compartilhado e mantém práticas, processos e padrões consistentes em todos os centros;

- A forma como os governos se voluntariam e se comprometem com uma parte do financiamento do programa da TCI são fundamentais para a transferência de propriedade e sustentabilidade do processo de mudança; os governos também complementam e reforçam a liderança local da TCI no desenho do programa, na implementação e na gestão;
- Funções de liderança, gestão e coordenação são áreas críticas para o fortalecimento da capacidade técnica local.
- Medidas de escala, incluindo alcance, adoção e sustentabilidade, devem ser projetadas para que os governos locais monitorem o progresso sem assistência externa.
- Fortalecer sistemas sustentáveis para escalar intervenções eficazes requer alinhamento de missão, gestão e liderança com o sucesso programático.

Agricultura⁸

O resultado positivo do ganho de escala é um indicador essencial para o sucesso de inovações e intervenções. Inicialmente testadas em pequena escala, as inovações só devem ser ampliadas após uma avaliação criteriosa de seu potencial e impacto. O projeto Vuna, focado em tecnologias de agricultura sustentável, exemplifica o uso de projetos-piloto para promover práticas agrícolas que consideram as mudanças climáticas.

O estudo da Vuna sobre escalabilidade visa melhorar a expansão dessas inovações, considerando fatores como necessidade da população, capacidade de implementação e replicabilidade em diferentes contextos. O desenvolvimento de projetos para ampliação inclui tecnologia, gestão, capacitação comunitária, habilidades, comunicação, gestão organizacional, novas parcerias, sistemas de incentivo e avaliação contínua. A definição de escalabilidade abrange a expansão e a adaptação das

8. https://beamexchange.org/uploads/filer_public/2d/dd/2dddfe2a-8715-42c8-9c21-b0819356d8ed/scaling-up-and-scalability-concepts-frameworks-and-assessment-report-anandajayasekeram-p_compressed.pdf

inovações para gerar benefícios duradouros e influenciar políticas e programas.

No processo de ganho de escala, elementos cruciais como inovação, ambiente propício, promotores, prestadores de serviço e estratégias interagem para gerar o resultado. Decisões sobre a metodologia a se escalar, disseminação e custos são fundamentais.

O ganho de escala requer teorias de mudança, implementação de estratégias claras e criação de espaços necessários. É um processo longo que demanda tanto a revisão quanto o compromisso de parceiros estratégicos constantes.

Há duas abordagens principais para o ganho de escala: uma via mercado, buscando lucro, e outra via setor público, buscando o bem-estar social. Em ambos, a sustentabilidade e parcerias estratégicas são essenciais. A Revolução Verde Asiática exemplifica o ganho de escala eficaz, combinando esforços estatais e mercado para atender a necessidades alimentares. A escalabilidade deve ser considerada desde a concepção do projeto, com visão a longo prazo, e entregando resultados progressivos que permitam ajustes e a aceitação da sociedade.

Os estudos de caso indicam que, uma vez que a inovação é demonstrada com sucesso, o processo de ganho de escala pode ser dividido em duas fases principais.



A primeira fase é a de preparação, e a ênfase deve ser de colocar em prática a capacidade organizacional, os sistemas de incentivo, os arranjos institucionais, as parcerias estratégicas e outras condições necessárias para escalar. Com essas condições estabelecidas, inicia-se a segunda fase, a decolagem, permitindo expansão e replicação. O apoio concertado de doadores para apoiar as políticas corretas, as capacidades organizacionais e os mecanismos institucionais é crucial para escalar de forma efetiva.

Sustentabilidade e escalabilidade são profundamente entrelaçadas, mas a sustentabilidade muitas vezes recebe pouca atenção no processo de *design*, especialmente a sustentabilidade financeira. O modelo financeiro varia dependendo da prioridade nacional da intervenção ou do potencial de autofinanciamento.

Os projetos devem ser claros, desde o início, sobre o apoio financeiro necessário para testar a inovação e avançar para a escala. O financiamento deve permanecer disponível tempo suficiente para estabelecer os ambientes organizacionais, de mercado, e necessários para realizar o potencial completo e o impacto desejado.



Monitoramento e avaliação de impacto rigorosos são ingredientes-chave de uma estratégia de ganho de escala bem-sucedida. O monitoramento revelará quaisquer efeitos secundários ou resultados não intencionados. A análise de custo-benefício forçará a equipe de *design* a considerar cuidadosamente todos os aspectos do processo, ajudará a garantir o apoio financeiro contínuo e projetará o sistema de monitoramento e avaliação para a avaliação final.

O tipo de análise (social, econômica, financeira ou uma combinação desses três tipos) e os critérios de seleção dependem, em grande parte, da natureza do investimento (público, privado ou público-privado). Idealmente, os processos de escala devem ser claros desde o início sobre as escolhas organizacionais a serem feitas e a construção de capacidades necessárias para que os caminhos escolhidos sejam bem-sucedidos. Quando as intervenções testadas envolvem uma grande mudança nas pessoas ou instituições envolvidas, o processo requer grande apoio técnico e muito tempo.

Adaptar inovações ao contexto sociocultural, econômico e organizacional em mudança é vital para o sucesso do processo da escala. Uma atenção especial ao monitoramento e à avaliação é necessária à medida que o escalonamento avança para garantir que os resultados informem ajustes estratégicos e adaptação.

Um processo de quatro etapas é proposto para avaliar a escalabilidade de uma inovação/intervenção: avaliar a própria inovação/intervenção; avaliar a prontidão de parceiros estratégicos; calcular o índice de escalabilidade para as condições necessárias para uma ampliação bem-sucedida; e um plano de ação para abordar as fraquezas identificadas. Se a inovação já existe e foi testada localmente, pode-se concentrar nas últimas três etapas. Idealmente, a avaliação deve ser feita conjuntamente por várias partes interessadas, lideradas por um facilitador imparcial e uma equipe técnica especializada. Esse método avalia a escalabilidade e informa sobre o que precisa ser feito para melhorá-la.

Precisamos nos aprofundar mais

A revisão da literatura atual evidencia que a escalabilidade de inovações, programas e políticas em educação é multifacetada e complexa. A capacidade de escalar com sucesso depende não apenas da eficácia da iniciativa original, mas também de um ecossistema propício que apoie adaptação e crescimento. Questões de sustentabilidade financeira, adaptação cultural, envolvimento de *stakeholders*, e políticas de apoio emergem como temas cruciais que facilitam ou impedem a escalabilidade.

A ciência mostra que, embora a escala de programas seja um objetivo desejável, é a adaptação reflexiva que parece ser a chave para o sucesso da escala de resultados positivos. A tensão entre manter a fidelidade ao programa original e adaptar-se a novos contextos apresenta um desafio constante que requer atenção contínua. No entanto, observa-se uma lacuna significativa na literatura referente a metodologias específicas que podem ser aplicadas para medir a escalabilidade, e de literatura na língua portuguesa, inclusive por cientistas brasileiros.

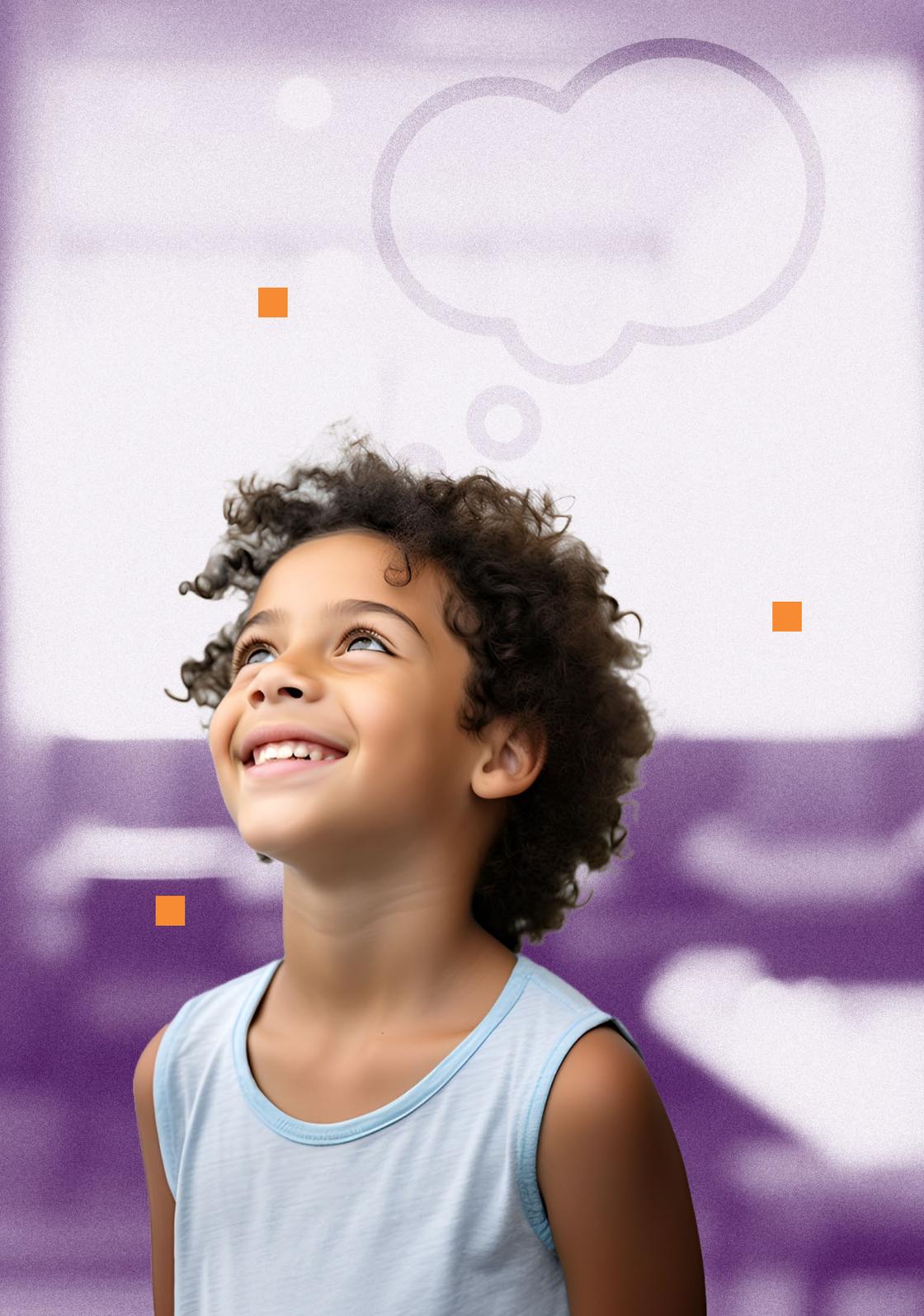
Estudos futuros poderiam focar na melhoria de ferramentas analíticas robustas que possam prever a escalabilidade de iniciativas educacionais com maior precisão.

Além disso, é essencial que pesquisas futuras explorem mais profundamente as interações entre as inovações educacionais e os sistemas políticos, econômicos e sociais nos quais são implementadas. A compreensão dessas dinâmicas pode facilitar a criação de estratégias mais efetivas para gerar mudanças em larga escala.

Finalmente, **recomendamos que os próximos passos na pesquisa sobre escalabilidade incluam estudos longitudinais que acompanhem a trajetória de inovações e políticas educacionais ao longo do tempo no Brasil. Tais estudos podem oferecer *insights* valiosos sobre os processos e condições que sustentam o impacto e a expansão contínuos de programas bem-sucedidos.**

Com o crescente interesse em transformações sistêmicas na educação, **a escalabilidade permanece como um campo promissor e necessário de investigação acadêmica e prática aplicada.**





Capítulo 3

Ampliar iniciativas, projetos e políticas educacionais: como fazer?

Neste capítulo, o Instituto Salto adaptou e traduziu dois documentos essenciais para quem deseja entender o que é o processo de ganho de escala e como implementá-lo.

Ambos os documentos são publicações do Centro para Educação Universal (Center for Universal Education), do Brookings Institution, e, caso queira ter acesso à versão original, basta seguir o QR Code.

As duas ferramentas buscam apoiar organizações ou instituições, públicas ou não, envolvidas no planejamento ou na implementação de uma iniciativa educacional. Essa iniciativa pode ser um programa, uma política, uma inovação, uma intervenção, uma abordagem, ou uma prática que busque solucionar problemas no setor da educação.

A primeira ferramenta oferece orientações para guiar o desenvolvimento e o refinamento de uma estratégia de ganho de escala. A segunda ferramenta oferece orientações sobre como implementar uma abordagem participativa de pesquisa e ação para documentar, aprender e apoiar de forma colaborativa os esforços contínuos de ganho de escala. Esses documentos serão muito úteis para professores, gestores públicos, agentes do terceiro setor e todos aqueles interessados no processo de ampliar iniciativas exitosas.

Ferramenta 1.

Planilha de estratégia de escala: planejar para ganhar escala

Este documento é uma adaptação de "[Scaling strategy worksheet: I Brookings Institution](#)".



Propósito

Este documento tem como objetivo apoiar organizações ou instituições que planejam ampliar uma iniciativa educacional. Ele inclui orientações para articular uma

meta de ganho de escala clara, mensurável, com prazo e estratégia definidos. Essas orientações servem como uma referência para orientar os esforços de ganho de escala e também como um documento de planejamento dinâmico para ser revisitado periodicamente e atualizado com base em novos *insights*, dados e mudanças no contexto.

A ferramenta tem como base o "Modelo de plano de ganho de escala" originalmente desenvolvido pela Management Systems International (MSI, uma empresa da Tetra Tech) e foi adaptada para a área da educação pelo Centro de Educação Universal (CUE), do Brookings, em colaboração com Larry Cooley, presidente emérito e assessor sênior da MSI. A ferramenta foi aprimorada com base no *feedback* de colegas e utilizada em diversos países ao redor do mundo.

Público-alvo

As diretrizes foram elaboradas para profissionais de diferentes setores que estão implementando ou planejando a ampliação de uma iniciativa educacional.

Processo

A estratégia de ganho de escala deve ser o resultado da reflexão coletiva dos principais atores envolvidos no processo de ganho de escala. A composição do grupo que desenvolve e aprimora a estratégia necessariamente irá variar de acordo com o contexto, o tipo de iniciativa e o estágio da ampliação.

Essa equipe pode ser composta exclusivamente por membros da organização responsável pela implementação da iniciativa ou abranger um conjunto mais amplo de profissionais, como representantes do governo ou de organizações do terceiro setor. O desenvolvimento e o aprimoramento de uma estratégia de ampliação são processos contínuos que frequentemente ocorrem ao longo de vários meses, não em uma única reunião, e devem ser adaptados ao contexto em que estão inseridos.

Visão

Defina o objetivo (tamanho e abrangência), indivíduos ou comunidades-alvo, metas de ampliação e resultados esperados.

Resumo da estratégia

Entregar e sustentar uma iniciativa em grande escala requer uma avaliação realista das perspectivas e parâmetros para a ampliação, bem como dos desafios que serão enfrentados. Também requer uma consideração cuidadosa do que está sendo ampliado, para quem e por quem.

Defina a estratégia para o processo de ampliação da iniciativa educacional e para que seja sustentável ao longo do tempo, incluindo a abordagem de ampliação proposta e como o plano pode ser adaptado para considerar as diferentes maneiras pelas quais o problema ou sua solução podem se manifestar em diferentes populações e contextos. Isso deve considerar quaisquer consequências negativas não intencionais que possam resultar da ampliação da iniciativa.

Credibilidade da iniciativa proposta

Para avaliar a viabilidade da iniciativa educacional proposta ser entregue de forma sustentável em grande escala, é importante avaliar se essa iniciativa representa uma abordagem viável e eficaz para resolver o problema identificado.

Essa evidência pode se manifestar na forma de avaliações, estudos e outras pesquisas que demonstrem o impacto da iniciativa, sua aplicabilidade em uma variedade de contextos relevantes e/ou sua aceitação por parte de profissionais, acadêmicos e/ou comunidades.

Descreva em que medida a iniciativa proposta é baseada em evidências (e a fonte das evidências) e/ou a estratégia para estabelecer essas evidências.



Reconhecimento do problema e apoio à mudança

Em situações em que o problema é reconhecido pela comunidade e pelos profissionais da área como significativo e persistente, e em que a resolução do problema é percebida pelos formuladores de políticas como urgente, existem maiores oportunidades para mobilizar apoio e legitimar a iniciativa proposta.

Apresente evidências de que o problema proposto a ser solucionado é reconhecido como um problema urgente entre comunidades e formuladores de políticas. Descreva também como a iniciativa proposta aproveitará as coalizões existentes ou em potencial para promover a mudança. Por fim, detalhe como a iniciativa proposta se alinha com as prioridades atuais do país, da região ou do local.

Vantagem da iniciativa proposta

O apoio a novas iniciativas é influenciado pelo grau em que formuladores de políticas e diferentes membros da comunidade percebem a solução proposta em relação a abordagens alternativas.

Apresente evidências demonstrando que a iniciativa proposta é mais eficaz e/ou eficiente do que abordagens alternativas ou manutenção do status quo. Além disso, inclua qualquer evidência indicando que a iniciativa proposta é percebida como mais eficaz e/ou eficiente do que abordagens alternativas.

Condições facilitadoras

Para obter sucesso, a ampliação requer apoiadores, incentivos, demanda de mercado e/ou da comunidade, bem como certas "condições facilitadoras" (financeiras, institucionais, políticas, sociais e culturais). Além disso, frequentemente são necessárias parcerias com outros atores do sistema educacional.

Quais elementos ou condições são essenciais para a ampliação da iniciativa e podem se tornar ativos ou desafios desse processo (por exemplo, líderes nacionais ou regionais eleitos ou nomeados; catalisadores externos, como desastres naturais, choques econômicos ou financiamento de doadores; e impulsionadores políticos e institucionais, como eleições e reformas de políticas)? Que parcerias estão em vigor ou são necessárias para apoiar a ampliação?

Capacidade de transferência e aplicação

A implementação de uma iniciativa em grande escala requer considerar como a solução pode ser adaptada para atender às necessidades de diferentes comunidades e aos requisitos do ambiente político mais amplo.

Descreva as adaptações mais desafiadoras que serão necessárias para implementar a iniciativa em grande escala e a abordagem para enfrentar esses desafios. Quais elementos da iniciativa foram identificados como "essenciais" para seu impacto e devem ser mantidos durante a ampliação? Quais elementos poderiam potencialmente ser reduzidos para um modelo mais simplificado e econômico?

Capacidade organizacional

Adaptar, ampliar e sustentar uma iniciativa, levando em consideração a qualidade, a equidade e a eficiência, requerem o fortalecimento e, muitas vezes, a ampliação da capacidade da organização ou instituição que a entrega em grande escala.

Descreva como a(s) organização(ões) implementadora(s) atualmente possui(em) ou vai(vão) desenvolver a capacidade organizacional para ampliar a iniciativa. Quais capacidades institucionais estão faltando para a implementação em grande escala e como isso pode ser abordado? Se a implementação for transferida de uma organização para outro ator (como o governo), descreva como essa transferência ocorrerá e quais são os riscos associados. Se forem necessários recursos humanos e institucionais adicionais para apoiar a ampliação ou entrega em grande escala, descreva como serão garantidos recursos e capacidade suficientes.

Sustentabilidade financeira

Na maioria dos casos, o financiamento inicial é insuficiente para resolver o problema em todas as comunidades ou para resolvê-lo de forma perene. A experiência sugere que é importante levar em conta o planejamento do governo e os ciclos orçamentários desde o início do desenvolvimento de uma estratégia de ganho de escala.

Descreva como os recursos serão mobilizados para estabelecer uma base de financiamento sustentável para

a iniciativa proposta em grande escala. A iniciativa pode ser implementada dentro do sistema existente, utilizando infraestrutura, recursos humanos etc. já existentes? Quais processos orçamentários devem ser considerados para mobilizar financiamento a longo prazo e qual é o prazo para fazê-lo?

Ações, marcos e cronograma

Apresente em uma tabela os principais objetivos (incluindo números alcançados, resultados intermediários e finais) e o cronograma previsto para a ampliação da iniciativa proposta ao longo de toda a sua jornada. Esses objetivos podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa (por exemplo, estabelecimento de um comitê gestor ou uma política ou orçamento aprovados).

O monitoramento de iniciativas à medida que são ampliadas requer abordagens metodológicas e ferramentas diferentes do monitoramento de um piloto. Isso inclui a coleta de dados sobre o processo de ampliação, se a iniciativa está mantendo seu efeito em uma escala maior e quais mudanças podem ser necessárias na iniciativa e na estratégia de ampliação.

Em uma tabela separada, detalhe as ações para apoiar o monitoramento e a reflexão sobre o progresso da iniciativa em grande escala, as suposições e as estratégias, incluindo a consideração de quais dados adicionais podem ser necessários para informar o processo de ampliação que ainda não estão sendo coletados, e que suporte adicional (financeiro, técnico, tecnológico etc.) pode ser necessário para isso. Indique quem deve ser responsável por essas atividades de monitoramento e reflexão e proponha um cronograma para essas ações, incluindo, no mínimo, sessões semestrais de parada e reflexão.

Ferramenta 2

Diretrizes do Laboratório de Ganho de Escala em tempo real (LGE): uma abordagem estruturada para ampliar e sustentar o impacto da iniciativa de educação ou outro setor social

Este documento é uma adaptação para o português de: "[Real-time scaling lab guidelines: I Brookings Institution](#)".



O que é?

Um Laboratório de Ganho de Escala (LGE) é uma abordagem estruturada e sistemática para planejar, refletir e avançar em direção a metas de um projeto, iniciativa ou política pública, além de aprimorar as estratégias de escala de iniciativas educacionais ou de outros setores sociais. O Laboratório de Ganho de Escala é um processo colaborativo de aprendizagem constante, cujo objetivo é apoiar esforços contínuos na resolução de desafios urgentes por meio da ampliação de uma iniciativa já existente. O Laboratório começa com uma reunião envolvendo todos os membros para um alinhamento em torno do propósito do laboratório, para estabelecer uma compreensão sobre o conceito de escala, discutir por que a ampliação da iniciativa representa um desafio de longo prazo e cultivar o envolvimento de todos no processo.

Por que um LGE?

A literatura sobre o ganho de escala de iniciativas educacionais identificou desafios comuns de escalonamento enfrentados por atores da educação

em diferentes contextos e temáticas, alguns dos quais são compartilhados por outros setores⁹. A abordagem do Laboratório de Ganho de Escala foi desenvolvida pelo Centro para Educação Universal do Brookings Institution para lidar com os desafios comuns enfrentados pelos atores da educação ao tentar ampliar iniciativas. Esses desafios incluem a falta de uso de evidências na tomada de muitas decisões, oportunidades limitadas para reflexão e ajustes durante o processo, isolamento no trabalho e falta de colaboração. Além disso, a escala não é um processo linear e requer interação e adaptação contínuas para se adequar a diferentes contextos.

Quais são os princípios-chave da abordagem do LGE?

A abordagem do laboratório foi desenvolvida por meio de extensa pesquisa e se baseia em literatura seminal sobre escala, mecanismos de impacto coletivo e aprendizado adaptativo. Além disso, essa abordagem incorpora uma ampla variedade de metodologias. Ao longo dos últimos

9. ROBINSON, Jenny Perlman; WINTHROP, Rebecca; MCGIVNEY, Eileen. Millions Learning: Scaling Up Quality Education in Developing Countries. Washington DC: Brookings Institution, 2016.

anos, essa abordagem tem sido aplicada e aprimorada por organizações e instituições em diversos países de baixa e média renda. Ela se fundamenta nos seguintes princípios essenciais:

- **Orientação pelo problema e foco no usuário:** o processo estabelece um ambiente organizado e imparcial, em que diferentes participantes podem se unir para reconhecer um problema importante. *Eles trabalham juntos para entender como o projeto principal pode abordar as causas subjacentes por trás desse problema.* Em vez de simplesmente ampliar o projeto de forma prematura, eles investigam as raízes reais do problema;
- **Abordagem sistêmica:** o laboratório adota uma abordagem que considera a ampliação de uma iniciativa a partir da perspectiva do sistema como um todo e da interação das relações dentro desse sistema, incluindo dinâmicas de poder, normas e incentivos. Em vez de analisar os componentes individuais de forma independente, a abordagem concentra-se em efetivar e sustentar uma mudança no sistema como um todo, em vez de simplesmente expandir um projeto específico;

- **Fatores políticos e técnicos:** o processo tem como objetivo *identificar e adaptar iniciativas e abordagens para o ganho de escala que sejam política, econômica, financeira e socialmente viáveis dentro do contexto local*, reconhecendo que estratégias técnicas para maximizar a eficácia por si só são insuficientes para sustentar impacto em grande escala;
- **Participação de múltiplos stakeholders:** expandir iniciativas de maneira sustentável requer uma "coalizão vencedora" composta por diversos atores que impulsionam a mudança. *O Laboratório de Ganho de Escala reúne atores com perspectivas e experiências diversas para planejar a ampliação, identificar barreiras estruturais e abordar causas subjacentes dentro do sistema que afetam a ampliação da iniciativa;*
- **Orientação adaptativa e dados para aprendizado:** o laboratório emprega um processo interativo de testar, aprimorar e ajustar estratégias de ampliação *com base em dados e novas percepções, incluindo oportunidades constantes de reflexão em grupo;*

- **Aprendizado e troca entre pares:** um aspecto importante do LGE é o *engajamento com uma comunidade global, nacional e/ou local de aprendizado* composta por aqueles envolvidos em um processo de ampliação. Isso permite compartilhar experiências, refletir sobre desafios e oportunidades comuns e resolver problemas de forma colaborativa.

Quando um LGE em tempo real pode ser útil?

Um LGE pode apoiar um processo de ganho de escala de várias maneiras e em diferentes momentos, incluindo:

- Ao iniciar o planejamento da ampliação de uma iniciativa, ou no começo de uma nova fase de ampliação. Independentemente do ponto de entrada, um LGE visa apoiar os atores interessados em uma iniciativa, buscando expandir e aprofundar seu impacto;
- Ao procurar expandir e aprofundar o impacto de uma iniciativa existente, criando uma mudança sustentável dentro de um sistema;

- Ao buscar aprender mais sobre o processo de ganho de escala, desenvolvendo capacidade para a ampliação e a transformação de sistemas, documentando o processo de ampliação, e não apenas os resultados finais;
- Quando o processo de ganho de escala de uma iniciativa envolve diferentes atores de setores diversos, cada um dos quais com metas ou incentivos diferentes.

Um LGE não se propõe a ser um exercício acadêmico isolado, mas sim uma **abordagem de aprendizado coletivo e melhoria contínua que apoia o progresso de uma iniciativa educacional existente**. O objetivo de um LGE é auxiliar e apoiar esforços contínuos para abordar de forma sustentável um desafio urgente por meio da ampliação de uma iniciativa educacional. O laboratório oferece um processo estruturado e sistemático para planejar, refletir e avançar em direção aos objetivos de ganho de escala, bem como para aprimorar as estratégias de ampliação.

Como iniciar um processo de LGE?

Um processo de ganho de escala pode ser iniciado por diferentes instituições, que vão desde a instituição ou organização que deu origem à iniciativa em questão (como uma ONG, um governo, um empreendimento social ou setor privado), até a instituição que adota ou amplia a iniciativa. Pode ser liderado por uma instituição que financia a implementação, uma especializada em ganho de escala, ou mesmo por uma parceria envolvendo várias dessas instituições. Independentemente de quem inicia esse processo, é crucial que:

- 1. O processo esteja fortemente enraizado no contexto local;**



- 2. Atores-chave do governo estejam envolvidos ativamente no processo de ampliação, dada a função central do governo em ampliar e sustentar iniciativas educacionais.**



O objetivo do LGE não é duplicar grupos de trabalho já existentes ou operar paralelamente aos sistemas atuais, mas sim implementar uma abordagem colaborativa e sistemática para a ampliação de uma iniciativa. **Sempre que possível, recomenda-se que o LGE seja integrado a uma estrutura existente, como um grupo de trabalho, um comunidade de prática, uma força-tarefa ou uma instituição governamental.**

Quando essa abordagem não for possível ou estratégica, o laboratório poderá ser estabelecido como um grupo independente, com a intenção de que, ao longo do tempo, seja gradualmente integrado ao sistema atual.

Existem vantagens e desvantagens inerentes a essas abordagens: incorporar o processo do Laboratório em mecanismos ou estruturas existentes pode ser mais vantajoso para desenvolver apoio e engajamento contínuo dos atores interessados, reduzindo a possibilidade de duplicação de atividades ou a impressão de que o grupo está "começando do zero", além de garantir a sustentabilidade do laboratório dentro do sistema. No entanto, configurar o laboratório

como uma estrutura independente pode torná-lo mais ágil e responsivo às mudanças no ecossistema educacional, evitando alguns dos desafios das grandes burocracias e permitindo que o laboratório desafie o *status quo* com uma inovação ou novas formas de trabalho.

Finalmente, a decisão deve ser tomada com base nos objetivos de ampliação da iniciativa, em sua integração na trajetória de crescimento e nas considerações específicas do ambiente local.

A abordagem do LGE foi concebida para ser flexível e adaptável, permitindo ajustes de acordo com a iniciativa a ser expandida e o contexto mais amplo em que se insere.

O tempo necessário para concluir um processo de ganho de escala pode variar de acordo com a iniciativa e pode ser ajustado conforme as necessidades específicas de cada projeto. No entanto, com base na experiência até o momento, sugere-se que a duração ideal de um processo de ganho de escala seja de vários anos. Isso proporciona um período adequado

para estabelecer as bases do trabalho, promover a colaboração entre diversas partes interessadas, desenvolver e aprimorar estratégias de ampliação e criar oportunidades para reflexão e adaptação.

A seguir, apresenta-se um esboço geral das etapas em um processo de laboratório típico.

Estabelecer as bases para o lançamento da abordagem RTSL

Passo 1

Estabelecer de forma clara o problema a ser solucionado e o foco da ação

A(s) instituição(ões) que fará(ão) parte do Laboratório de Ganho de Escala deve(m) começar por identificar uma iniciativa educacional que seja baseada em evidências. É importante articular claramente que, embora o laboratório apoie e documente o processo de ampliação de uma iniciativa, o objetivo final do laboratório é solucionar, de forma sustentável, uma necessidade local. Portanto, um primeiro passo importante no processo é identificar um desafio prioritário que a iniciativa visa solucionar, compreender de maneira aprofundada esse

desafio e suas causas fundamentais, investigar as principais prioridades do governo relacionadas a esse desafio e explorar o que já foi tentado para solucioná-lo. Embora isso possa parecer redundante para os atores que já têm amplo conhecimento e experiência trabalhando no contexto em questão, é essencial garantir que a iniciativa esteja combatendo diretamente as causas fundamentais do desafio prioritário (além de abordar outras considerações importantes, como demonstrar impacto e escalabilidade). Conversas iniciais devem garantir que todas as partes envolvidas no laboratório tenham uma compreensão comum da natureza e do escopo do problema que a iniciativa busca solucionar (incluindo como a iniciativa pode beneficiar outros setores), bem como os detalhes da própria iniciativa.

Passo 2

Determinar a estrutura do laboratório

A(s) instituição(ões) líder(es), com base no contexto e em pesquisas prévias, determina(m) se o laboratório deve ser um grupo independente ou incorporado a uma estrutura existente. Como já discutido, sempre que possível, é recomendável que o laboratório seja integrado a grupos ou estruturas já existentes para garantir melhor sustentabilidade e evitar um processo isolado e paralelo.

Passo 3

Identificar as pessoas-chave do processo

A(s) instituição(ões) identifica(m) um indivíduo ou conjunto de indivíduos para atuar como gestor do processo do laboratório:

- O gestor deve ter autoridade e contatos necessários para reunir as instituições e atores, facilitar encontros do laboratório e discussões sobre a ampliação da iniciativa, bem como gerenciar o alcance e o acompanhamento do processo. O gestor deve estar profundamente familiarizado com o contexto e ter um sólido conhecimento das operações governamentais. Além disso, o gestor deve ter o tempo e a capacidade para se dedicar a essa função e impulsionar o processo do LGE. O gestor pode ser parte de uma das instituições ou um membro do governo, ou o papel pode ser dividido entre vários indivíduos com habilidades, conhecimentos e relacionamentos complementares.

A(s) instituição(ões)/ator(es) identifica(m) um indivíduo ou conjunto de indivíduos para atuar como pesquisador do laboratório:

- O pesquisador é responsável por registrar os detalhes do processo de ampliação da iniciativa, incluindo os desafios e oportunidades enfrentados, as adaptações ou correções de curso testadas e os resultados desses testes, para

auxiliar na discussão e na reflexão entre os membros do laboratório. Isso envolve compilar e sintetizar dados existentes e coletar dados primários conforme necessário. O pesquisador também apoia o gestor na organização e na liderança de eventos do laboratório, incluindo a definição de pautas. O pesquisador pode ser parte de uma das instituições, um membro do governo ou um agente externo, e o papel pode ser dividido entre vários indivíduos.

Passo 4

Realizar uma criteriosa pesquisa de contexto

A(s) instituição(ões) e o pesquisador, realizam pesquisas de contexto criteriosas, incluindo mapeamento das partes interessadas e análise da economia política (do setor de foco, bem como de setores relevantes)¹⁰. Mesmo para aqueles com ampla experiência no sistema local, essa pesquisa pode fornecer informações importantes sobre quem envolver durante o processo de ganho de escala e quais fatores considerar nas estratégias de ampliação.

10. COOLEY, Larry; REILLY, Tim; TOLANI, Nikita et al. Scaling up: from vision to large-scale change: tools for practitioners, second edition. Washington DC: Management Systems International, a Tetra Tech Company, 2021.

Passo 5

Identificar e engajar os membros do laboratório

A(s) instituição(ões) e o gestor, identificam e convidam atores importantes de diferentes setores e com perspectivas diversas (governo, sociedade civil, setor privado, organizações de financiamento, organizações de professores etc.), que já estejam envolvidos ou precisem estar envolvidos na ampliação da iniciativa. Incorporar perspectivas diversas pode resultar em uma análise mais robusta do problema, evitando suposições unilaterais e preconceções, e construindo um engajamento horizontal para a ampliação.

O número exato de membros do laboratório varia com base na iniciativa e no contexto, mas o tamanho deve ser suficiente limitado para possibilitar discussões em grupo significativas. Em geral, os participantes devem ter senioridade suficiente para tomarem decisões com base na aprendizagem gerada por meio do laboratório. Também pode ser benéfico incluir vozes de múltiplos níveis, incluindo trabalhadores da linha de frente, como professores e gestores escolares. Se o processo de ganho de escala estiver incorporado a uma estrutura existente, deve-se considerar se outros atores devem ser convidados a participar das atividades do laboratório.

Antes do início do LGE, é importante que o gestor e o pesquisador se reúnam com os membros do laboratório para compartilhar informações sobre o processo, incluindo o

propósito do laboratório, estabelecer expectativas e benefícios da participação e criar adesão e engajamento para o processo.

Passo 6

Realizar a primeira reunião do laboratório

O Laboratório de Ganho de Escala é oficialmente lançado com uma reunião de todos os membros do laboratório para alinhar-se em torno de um objetivo comum, estabelecer uma compreensão sobre o processo de ampliação da iniciativa, discutir por que a ampliação é um empreendimento desafiador e de longo prazo, e fomentar engajamento. A reunião, então, se concentra em definir o desafio principal e suas causas subjacentes a serem abordadas, considerando como a iniciativa pode contribuir de forma sustentável para enfrentar esse desafio. Se nem todos os membros do laboratório estiverem profundamente familiarizados com a iniciativa, é útil incluir, nessa primeira reunião, uma apresentação sobre a iniciativa.

Passo 7

Desenvolver e/ou aprimorar um objetivo de ganho de escala e uma teoria de mudança para a ampliação da iniciativa

Os membros do laboratório, facilitados pelo gestor, definem coletivamente um objetivo de ampliação da iniciativa e uma teoria de mudança para essa ampliação. O objetivo do ganho

de escala deve ser concreto, mensurável e limitado no tempo. A teoria de mudança para a ampliação deve detalhar os impulsionadores prioritários do ganho de escala, ou alavancas de mudança. Um diagrama de impulsionadores¹¹ pode ser um recurso útil para o desenvolvimento de uma teoria de mudança para a ampliação. Essa discussão deve ocorrer no início do processo do laboratório.

Perguntas a serem consideradas:

- O que exatamente estamos propondo ampliar? É a iniciativa completa ou apenas alguns componentes?
- Qual é o objetivo final? Como será o sucesso em 1, 2 anos, em 5, 7 anos e em 10 anos?
- Que caminho(s) pretendemos seguir para alcançar esse objetivo?
- Quais são os impulsionadores-chave ou alavancas de mudança em que precisamos focar para progredir em direção a esse objetivo?
- Em que estágio de ampliação a iniciativa se encontra? Qual é o número total de estudantes/gestores e quantos pretendemos alcançar?

11. PROVOST, Lloyd; BENETT, Brandon. What's your theory? Driver diagram serves as tool for building and testing theories for improvement. *Quality Progress*, v. 48, p. 36-43, jul., 2015.

Passo 8

Desenvolver e/ou aprimorar uma estratégia de ganho de escala

A seguir, os membros do laboratório desenvolvem ou aprimoram uma estratégia de ganho de escala com base na visão compartilhada e na teoria de mudança (consulte a ferramenta "Planilha de Estratégia de Ampliação").¹² A estratégia de ampliação deve resultar do pensamento estratégico coletivo dos membros do laboratório e servir como um "guia" que oriente os esforços do grupo do laboratório. Deve ser um documento dinâmico, a ser continuamente revisado e atualizado com base em novos dados e aprendizados, bem como em mudanças no contexto local. Se já existir uma estratégia de ampliação para a iniciativa, ela pode ser usada como ponto de partida.

Embora o processo exato deva ser adaptado a cada laboratório, o desenvolvimento e o aprimoramento de uma estratégia de ampliação geralmente ocorrem ao longo de vários meses por meio de conversas em pequenos grupos, já interações na estratégia, discussão e validação ocorrem em reuniões de grupos maiores. Pode ser útil que um primeiro rascunho seja criado por uma pequena equipe, com base em discussões anteriores e em dados existentes, como mapeamento de partes interessadas e/ou análise de economia política. O pesquisador

12. ROBINSON, Jenny Perلمان; WYSS, Molly Curtiss; HANNAHAN, Patrick. Scaling Strategy Worksheet: Planning for Scale. Washington DC: Brookings Institution, 2021.

pode realizar pesquisas adicionais de contexto para preencher lacunas e triangulação de informações. Uma vez que um rascunho inicial seja desenvolvido, ele pode ser apresentado em uma reunião de todos os membros do laboratório para discutir e fornecer contribuições sobre questões-chave. Em alguns casos, pode ser mais estratégico levar uma versão simplificada ou "externa" da estratégia para essa discussão mais ampla.

Em seguida, os membros do laboratório devem identificar passos concretos para avançar na estratégia de ampliação e abordar desafios e oportunidades nos próximos meses, bem como medidas simples para acompanhar se essas ações estão levando a melhorias. Outras ferramentas de ampliação também podem ser úteis para informar o desenvolvimento da estratégia de ampliação (consulte as notas de rodapé para sugestões).¹³

13. Por exemplo, pode ser útil realizar uma avaliação de referência que mostre até que ponto uma intervenção está institucionalizada — ou integrada às estruturas nacionais existentes — para acompanhar e monitorar o progresso ao longo do tempo. O Rastreador de Implementação pode ser utilizado para conduzir avaliações de referência e contínuas e informar os próximos passos. Veja: ROBINSON, Jenny Perلمان; WYSS, Molly Curtiss; HANNAHAN, Patrick. Rastreador de Institucionalização: avaliando a integração de uma iniciativa educacional em um sistema. Washington DC: Brookings Institution, 2021.

Passo 9

Colocar a estratégia de ampliação da iniciativa em prática e documentar o processo

Uma vez que uma estratégia inicial seja acordada, os membros do laboratório colocam as estratégias de ampliação em prática, incluindo a negociação de questões não resolvidas, a exploração de perguntas remanescentes e o teste de adaptações (veja o "Rastreador de Adaptação").¹⁴ Ao longo do processo, o pesquisador (com apoio de outros pesquisadores) coleta, reúne e sintetiza dados e aprendizados sobre o processo de ampliação, o progresso em direção às metas de ampliação e as estratégias testadas para abordar desafios e oportunidades. A documentação e a coleta de dados podem assumir várias formas – como observações em escolas, entrevistas com atores, pesquisas, consultas com tomadores de decisão e documentação de reuniões do laboratório, bem como a compilação de dados programáticos e administrativos existentes –; mas o propósito é informar a reflexão e as decisões em torno dos planos e estratégias de ampliação.

14. ROBINSON, Jenny Perلمان; WYSS, Molly Curtiss; HANNAHAN, Patrick. Adaptation tracker: learning from changes throughout a scaling process. Washington DC: Brookings Institution, 2021.

Passo 10

Refletir sobre *insights* emergentes e mudanças no cenário, e explorar perguntas não resolvidas por meio de encontros periódicos, reuniões, discussões e workshops

O gestor convoca, periodicamente, os membros do laboratório para refletir sobre o processo de ampliação da iniciativa e as mudanças no ecossistema mais amplo, identificando oportunidades e obstáculos enfrentados ou previstos para avançar em direção a uma escala sustentável e propor ajustes na estratégia ou ações para enfrentar esses obstáculos.

Essa reflexão e esse planejamento podem adotar diversas formas, dependendo das necessidades e estrutura do laboratório. Podem ser reuniões periódicas de todo os membros a cada poucos meses para reflexão, análise e tomada de decisões estratégicas; subgrupos menores para focar em questões específicas; ou reuniões menores e mais focadas, planejadas de forma pontual. Membros individuais podem ser encarregados de certas atividades, de acordo com suas posições/*expertise*, e o gestor do laboratório pode compartilhar regularmente informações sobre o processo de ampliação, marcos importantes alcançados e gargalos críticos enfrentados para manter os membros do laboratório informados. Embora a estrutura exata, a abordagem e o ritmo possam diferir

dependendo da iniciativa, do sistema e dos interessados, a análise contínua dos esforços de ampliação com base em novos dados e mudanças no contexto mais amplo é essencial.

Questões amplas para discussão podem incluir:

- O que está funcionando e o que não está funcionando e por quê? Quais suposições fizemos? Quais lições aprendemos?
- Quais mudanças precisam ser feitas na estratégia de ampliação? Quais ajustes devem ser feitos na iniciativa? Precisamos reavaliar o(s) caminho(s) ou o(s) objetivo(s) de ampliação? O que mudou no ecossistema educacional?
- Quais ações poderíamos introduzir para enfrentar as causas fundamentais dos desafios identificados ou para aproveitar uma nova oportunidade? O que sugere a teoria e a pesquisa relevantes? O que parece viável para os praticantes, para os formuladores de políticas? O que abordam os problemas sistêmicos que enfrentamos? O que é financeira, política e socialmente viável?

Resumindo



Passo 1: Definindo o problema e o foco da ação

Estabeleça de forma clara e precisa o problema que o laboratório visa solucionar e defina o foco principal da ação.



Passo 2: Estruturando o laboratório

Determine a estrutura organizacional do laboratório, incluindo papéis, responsabilidades e liderança.



Passo 3: Identificando os stakeholders principais

Identifique as pessoas-chave envolvidas no processo, como especialistas, líderes comunitários e partes interessadas para formar uma equipe diversificada.



Passo 4: Pesquisa do contexto local

Realize uma pesquisa abrangente e criteriosa do contexto local, compreendendo as necessidades específicas, os desafios e as oportunidades.



Passo 5: Engajando os membros do laboratório

Identifique e engaje os membros do laboratório, incluindo aqueles com experiência técnica, conhecimento local e capacidades relevantes.



Passo 6: Primeira reunião do laboratório

Realize a primeira reunião do laboratório para estabelecer metas, compartilhar informações, criar vínculos e alinhar expectativas.



Passo 7: Definindo objetivo e teoria de mudança

Desenvolva ou aprimore um objetivo claro de ganho de escala e uma teoria de mudança que explique como as ações planejadas levarão aos resultados desejados.



Passo 8: Estratégia de ganho de escala

Crie ou refine uma estratégia de ganho de escala que detalhe os passos específicos para ampliar a solução, considerando os recursos disponíveis e os desafios esperados.



Passo 9: Implementação da estratégia

Execute a estratégia de ampliação, coloque-a em prática e documente todo o processo, incluindo sucessos, desafios e lições aprendidas.



Passo 10: Reflexão e exploração contínua

Realize encontros periódicos, reuniões, discussões e *workshops* para refletir sobre *insights* emergentes, avaliar mudanças no cenário e explorar questões-chave e perguntas não resolvidas.



Capítulo 4

Ganho de escala na educação: recomendações e exemplos de outros países

Com base nas ferramentas compartilhadas, diversas organizações, governos e instituições de outros países acumularam experiências reais sobre o processo de ganho de escala de iniciativas educacionais.

A partir da observação dessas perspectivas globais, listamos algumas recomendações importantes¹⁵ para equipes que desejam ampliar iniciativas educacionais.

15. Recomendações baseadas em [Government decisionmaking on education in low- and middle-income countries](#) e [Institutionalization Tracker](#) do Brookings Institution.

- **Estabelecer e manter uma rede dinâmica de líderes locais que apoiarão o processo em diferentes setores.**

Esse grupo pode incluir partes interessadas em diferentes níveis do governo, representantes de ONGs, organizações da sociedade civil e outras organizações profissionais, pesquisadores e parceiros de implementação.

- **Conhecer profundamente o contexto local.**

Contextualizar uma inovação que se originou em outro lugar requer um profundo entendimento das semelhanças e diferenças de um local em relação aos outros.

- **Priorizar a geração e o uso de pesquisa antes, durante e após o processo de escalonamento.**

Aprender o contexto antes de iniciar o trabalho é fundamental. Realizar pesquisas quantitativas e qualitativas ao longo do processo é essencial para compreender as adaptações necessárias e compartilhar com os tomadores de decisão os

sucessos e desafios ao longo do caminho. Além disso, coletar e usar dados internos, bem como outras formas de conhecimento, como vozes locais, histórias e reflexões ao longo do processo também é importante.

— **Integrar a iniciativa ao sistema.**

Para garantir sustentabilidade no longo prazo, a iniciativa precisa se tornar parte das políticas, planos, procedimentos, orçamentos e atividades diárias do governo, sendo efetivamente incorporada ao sistema mais amplo.



Vídeo 1

"FOMENTANDO Relações Sólidas em Todos os Níveis: Uma Chave para Escalar com Sucesso a Mudança Educacional - Reflexões de Tendekai Mukoyi"



NURTURE relationships at all levels when scaling change in education – Tendekai Mukoyi. 2023. Vídeo (3min54s). Publicado pelo canal Brookings Institution.

Vídeo 2

"CONQUISTE pelos Resultados: Escalando Transformações Educacionais com Evidências - Barbara Chilangwa"



SHOW evidence rather than tell when scaling change in education – Barbara Chilangwa. 2023. Vídeo (1min30s). Publicado pelo canal Brookings Institution.

Vídeo 3

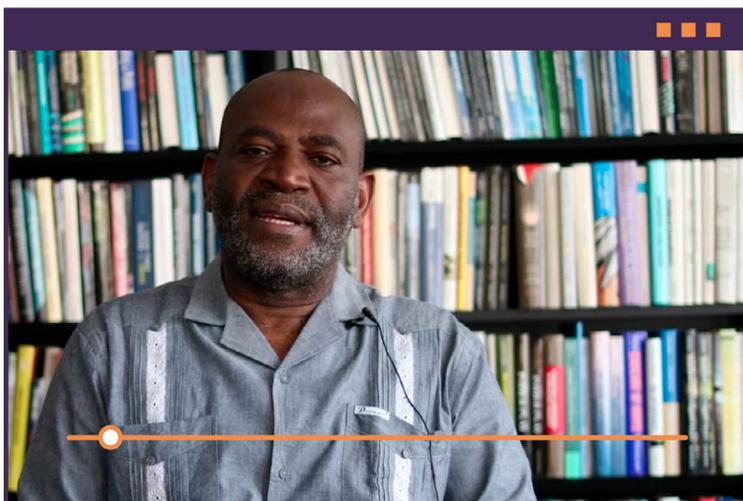
"LEMBRE-SE de parar para refletir ao implementar mudanças em escala na educação – Reflexões de Seda Akpinar, Ahlan Simsim"



REMEMBER to reflect when scaling change in education – Seda Akpinar, Ahlan Simsim. 2023. Vídeo (58s). Publicado pelo canal Brookings Institution.

Vídeo 4

"FAÇA USO de evidências para orientar decisões ao expandir mudanças na educação. – Reflexões de Faustin Koffi, PEC Cote d'Ivoire"



USE data to inform decisions when scaling change in education – Faustin Koffi, PEC Cote d'Ivoire. 2023. Vídeo (2min06s). Publicado pelo canal Brookings Institution.

Vídeo 5

"ENVOLVA líderes de nível intermediário ao implementar mudanças em escala na educação. – Reflexões de Deema Bibi, Financial Education Program"



INVOLVE mid-level leaders when scaling change in education – Deema Bibi, Financial Education Program. 2023. Vídeo (2min25s). Publicado pelo canal Brookings Institution.

Vídeo 6

"ESTABELEÇA confiança ao implementar mudanças em larga escala na educação – Reflexões de Heidi Rosbe, Ahlan Simsim (Middle East)"



BUILD trust when scaling change in education – Heidi Rosbe, Ahlan Simsim (Middle East). 2023. Vídeo (1min33s). Publicado pelo canal Brookings Institution.



Palavras de Encerramento

Ao chegarmos à conclusão deste volume inaugural do 'Salto da Educação', precisamos reafirmar que acreditamos estar à beira de uma era transformadora na nossa educação. Como o visionário Darcy Ribeiro uma vez disse: **Educar não é apenas construir escolas, mas sim construir sociedades**.

Nossa jornada por estas páginas não foi só sobre compartilhar os achados da literatura, as experiências, o conhecimento e as ferramentas, mas sobre alimentar uma paixão por uma mudança mais profunda em nosso cenário educacional.

Entendemos que uma das formas que temos de catalisar o movimento rumo a educação pública de excelência para todos é exatamente a de empregar as ferramentas que já estão disponíveis para avaliar, adaptar e expandir as boas iniciativas que já existem, os projetos que já funcionam, as políticas públicas que já têm resultados comprovados.

Paulo Freire, o lumiar da filosofia educacional, nos lembra que '**Quando o homem compreende a sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e o seu trabalho pode criar um mundo próprio, seu Eu e as suas circunstâncias**'.

Essa crença ressoa profundamente com nossa missão no Instituto Salto. Reconhecemos o poder da educação não apenas como uma ferramenta para transmitir conhecimento, mas para moldar mentes que irão remodelar nossa sociedade.

Nas palavras do Professor Antonio Carlos Gomes da Costa, uma figura também reverenciada na educação e nos direitos da criança e do adolescente, '**Educar é uma forma de amar, de cuidar e, acima de tudo, de respeitar o outro**.' Abraçando esse ethos, buscamos cultivar um ambiente onde cada criança, cada educador, cada membro da comunidade se sinta valorizado, ouvido e empoderado.

Ao olharmos para frente, lembremo-nos de que a jornada de transformar a educação é contínua e sempre evolutiva. O que compartilhamos neste

volume é apenas o começo – uma faísca que irá acender inúmeras iniciativas, discussões e inovações.

O caminho à frente pode estar repleto de desafios, mas, como o Instituto Salto acredita firmemente, esses desafios não são apenas superáveis; eles são os próprios catalisadores para o nosso salto coletivo em direção a um futuro mais promissor.

Diante da necessidade premente de amplificar o impacto das melhores práticas educacionais, reconhecemos que conquistas isoladas, por mais meritórias que sejam, não bastam para superar as disparidades e desafios que permeiam a educação de nossos estudantes, famílias, professores e gestores.

A escala, portanto, não é apenas um objetivo, mas uma urgência – um chamado para transformar sucessos pontuais em um movimento coletivo de progresso e equidade.

Ao encerrarmos, estendemos um convite sincero a cada um de vocês – estudantes, educadores, acadêmicos, formuladores de políticas, familiares, e defensores da mudança – para se juntarem a nós neste salto. Juntos, vamos apoiar a construção de

um sistema educacional que não seja apenas sobre escalar iniciativas, mas sobre elevar vidas, reduzir disparidades e criar um legado de aprendizado que ecoe através das gerações.

Aguardamos com expectativa nossa jornada contínua juntos, onde cada passo à frente é um passo em direção à realização de uma visão de uma paisagem educacional equitativa, inclusiva e vibrante.

Ao concluirmos este volume, nossos olhos estão voltados para o horizonte, cheios da promessa de um novo amanhecer na educação brasileira. Um amanhecer onde o potencial de cada criança não é apenas reconhecido, mas nutrido; onde a paixão de cada educador não é apenas valorizada, mas celebrada; onde as aspirações de cada comunidade não são apenas ouvidas, mas atendidas.

Portanto, abracemos este desafio com o mesmo fervor e comprometimento que nos guiaram até aqui.

O próximo volume do 'Salto da Educação' nos aguarda, rico em novos *insights*, histórias e estratégias para a jornada à frente. Juntos, vamos saltar para esse futuro, movidos pela crença de que a educação é o instrumento mais poderoso para a transformação social.

Obrigado por fazerem parte desta jornada.

Obrigado por estarem conosco neste Salto.







Rafael Parente

Cofundador e Presidente

Claudia Costin

Cofundadora e Presidente do Conselho Deliberativo

Marcos Moraes

Diretor de Operações

David Nogueira

Consultor

Laura Nora

Consultora

Cristiano Americano

Consultor

Pipa Comunicação Editorial

Acreditamos que produção e difusão de conhecimento podem mudar o mundo, por isso criamos um selo editorial. Criar experiências de leitura agradáveis e acessíveis para todos é a nossa missão. Para isso investimos em design e múltiplos formatos de leitura. Confiamos no poder da autoria e que todos somos autores em potencial. Dessa forma, estimulamos a publicação do primeiro livro para dar voz e impulsionar o voo de novos autores.

Catálogo na publicação

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

I59s

Instituto Salto

O salto 1: precisamos falar sobre como escalar políticas e projetos educacionais no Brasil / Instituto Salto; Karla Vidal (Ilustradora). – Recife: Pipa Comunicação, 2023.

(O salto na educação)

Livro em PDF

ISBN 978-65-87033-65-5

1. Educação. I. Instituto Salto. II. Vidal, Karla (Ilustradora). III. Título.

CDD 370

Índice para catálogo sistemático

I. Educação

Autoria: **Instituto Salto**

Edição: **Karla Vidal e Augusto Noronha**

Capa e Projeto Gráfico: **Karla Vidal**

Diagramação: **Augusto Noronha e Karla Vidal**

Revisão: **Maria Clara Paes e Augusto Noronha**

Copyright 2023 © Instituto Salto e Pipa Comunicação. Reservados todos os direitos desta edição. É proibida a reprodução total ou parcial dos textos e do projeto gráfico desta obra sem autorização expressa dos autores, organizadores e editores. Consulte contato@pipacomunica.com.br para autorizações.



Prefixo Editorial: 87033

Editores Executivos: Augusto Noronha e Karla Vidal.

Comissão Editorial/Conselho Editorial: Alex Sandro Gomes, Angela Paiva Dionisio, Caio Dib, Carmi Ferraz Santos, Claudia Roberta de Araujo Gomes, Cláudio Clécio Vidal Eufrausino, Cláudio Pedrosa, Clecio dos Santos Bunzen Júnior, José Ribamar Lopes Batista Júnior, Leila Ribeiro, Leonardo Pinheiro Mozdzenski, Marcio Gonçalves, Pedro Francisco Guedes do Nascimento, Regina Lúcia Péret Dell'Isola, Rodrigo Albuquerque, Ubirajara de Lucena Pereira, Wagner Rodrigues Silva e Washington Ribeiro.

O que compartilhamos neste volume é apenas o começo – uma faísca que irá acender inúmeras iniciativas, discussões e inovações. O caminho à frente pode estar repleto de desafios, mas, como o Instituto Salto acredita firmemente, esses desafios não são apenas superáveis; eles são os próprios catalisadores para o nosso salto coletivo em direção a um futuro mais promissor. Diante da necessidade premente de amplificar o impacto das melhores práticas educacionais, reconhecemos que conquistas isoladas, por mais meritórias que sejam, não bastam para superar as disparidades e desafios que permeiam a educação de nossos estudantes, famílias, professores e gestores. A escala, portanto, não é apenas um objetivo, mas uma urgência - um chamado para transformar sucessos pontuais em um movimento coletivo de progresso e equidade.

Apoio:

