

A Peça que Falta

Desenvolvendo a Liderança coletiva para Transformar a Educação

Março de 2024



Teach For All
A Global Network

Introdução

Transformar a educação é uma prioridade global urgente. Centenas de milhões de alunos em todo o mundo não estão aprendendo o conteúdo básico de que precisam para navegar do mundo de hoje, nem estão se desenvolvendo para se tornarem líderes que moldarão um futuro melhor para si mesmos e para todos nós. As evidências mostram que **6 a cada 10 crianças** em países de baixa e média renda não conseguem compreender um texto escrito básico aos dez anos de idade. Nossos esforços globais para enfrentar essa crise não estão dando certo: os níveis de aprendizado estão estagnados e até mesmo em declínio em todo o mundo.

Precisamos melhorar isso. Mas como?

Como transformar os sistemas de educação para que todas as crianças aprendam? Como comunidade global, o que deveríamos fazer diferente? Nos últimos 15 anos, essas mesmas perguntas têm motivado os esforços das organizações parceiras independentes que compõem a rede Teach For All, inspirando-as a construir um movimento formado por 100 mil educadores líderes em mais de 60 países, visando enfrentar a crise do aprendizado e garantir que todas as crianças alcancem seu potencial.

Nos últimos cinco anos, a rede Teach For All reuniu muitos desses líderes para aprender com comunidades e sistemas em todo o mundo que estão tendo um progresso

acelerado na meta de direcionar todas as crianças ao caminho do sucesso.

Por meio de estudos de caso, mesas-redondas, workshops e comunidades de prática, esta comunidade diversa que é formada por mais de 600 líderes sistêmicos, elaboradores de políticas públicas, pesquisadores, líderes da sociedade civil, líderes escolares, professores, alunos e pais: tem compartilhado suas perspectivas sobre os fatores que promovem a mudança sistêmica.

Essa pesquisa identificou que a liderança coletiva é a peça essencial que falta em nossos esforços globais de transformação da educação.

Neste relatório, descrevemos essa peça essencial, porque ela é importante e como desenvolvê-la.



Por que liderança coletiva?

Em todo o mundo, os esforços para melhorar os resultados educacionais geralmente enfocam a ampliação de práticas e políticas baseadas em evidências. Embora a implementação dessas soluções técnicas possa trazer algumas melhorias de aprendizado, a experiência da nossa rede sugere que, sozinha, essa abordagem é insuficiente para alcançar uma mudança sistêmica.

Isso ocorre porque sistemas educacionais são sistemas humanos, isto é, são o produto diário das motivações, ideias, capacidades e conexões de milhões de alunos, professores, pais e líderes escolares. O aprendizado não é determinado por intervenções isoladas, mas por **uma complexa teia de ações interconectadas**. Para mudar esses sistemas, é necessário que uma massa crítica de pessoas diversas trabalhe junta em todos os níveis do sistema, em prol de um objetivo comum.

Para transformar a educação, devemos **equilibrar os investimentos em novas soluções e políticas com investimentos paralelos em desenvolvimento de liderança coletiva** em indivíduos, grupos, organizações e redes. Esses esforços devem ser interconectados e se reforçar mutuamente, formando uma interação dinâmica que gera uma mudança significativa.



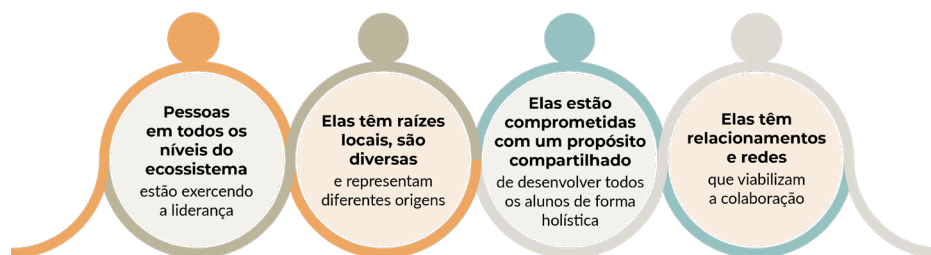
- Para transformar a educação, precisamos mudar o sistema, não apenas reformá-lo
- Precisamos mudar o ecossistema geral em torno das crianças, não apenas o escolar
- Destruar o progresso na transformação educacional exige pensamento sistêmico
- Existem diversos pontos de alavancagem para transformar os sistemas em torno das crianças
- Esses pontos de alavancagem estão interconectados, requerendo uma abordagem holística
- **A fim de mudar holisticamente os sistemas, precisamos desenvolver liderança coletiva**

O que significa liderança coletiva?

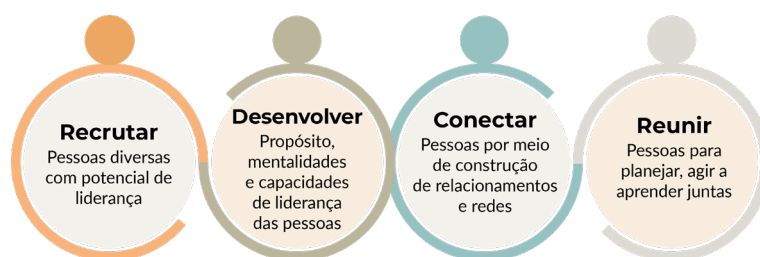
Fonte:
Definição
dos autores
baseada em
Arkedis et al
(2023)

Liderança coletiva é o que acontece quando grupos de pessoas, que **compartilham um propósito comum, constroem sentidos juntas** para encontrar um direcionamento e coordenar suas ações interdependentes no intuito de alcançar um resultado socialmente útil, e que nenhuma dessas partes poderia ter produzido sozinha.

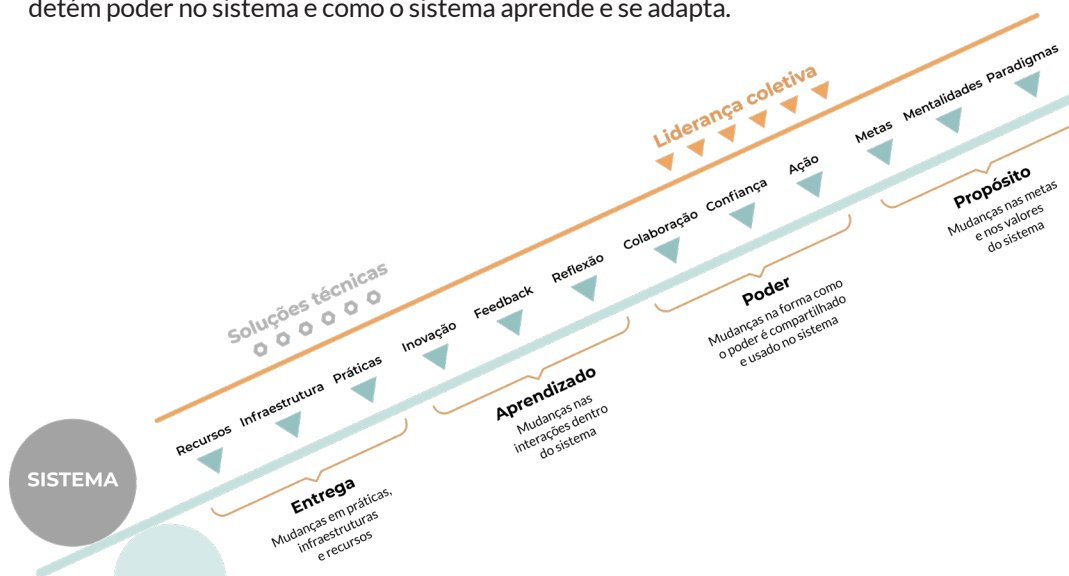
Este relatório identifica **quatro características da liderança coletiva** que estão contribuindo para transformar a educação em comunidades e sistemas da nossa rede.



O relatório também propõe **quatro estratégias interrelacionadas** que as organizações da rede Teach For All estão empregando para **desenvolver a liderança coletiva** nessas comunidades e sistemas.



Por fim, o relatório mostra **como o desenvolvimento da liderança coletiva pode contribuir para a mudança sistêmica** na educação de forma global, atuando holisticamente nos pontos que têm maior impacto no sistema: o propósito em direção ao qual o sistema opera, quem detém poder no sistema e como o sistema aprende e se adapta.



A Comissão da Educação citou a liderança coletiva como um dos três fatores críticos para transformar a educação. [Fonte: Comissão da Educação (2022), *Rewiring Education for People and Planet*]. Mas o que significa isso? Em nossa própria pesquisa e em nosso aprendizado na rede Teach For All, identificamos quatro características comuns de ecossistemas nos quais a liderança coletiva está promovendo a mudança:

Partes interessadas em todo o ecossistema exercem liderança e influência

Embora uma parte significativa do esforço global em transformar a educação esteja devidamente voltada à compreensão da liderança necessária por parte dos responsáveis políticos, líderes escolares e professores, os exemplos em nossa rede demonstram que é fundamental uma liderança coletiva tanto desses agentes quanto de um ecossistema mais amplo formado por estudantes, pais, líderes da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos e outras partes interessadas.

Compromisso compartilhado entre essas lideranças objetivando o progresso de todos os estudantes

A experiência em nossa rede sugere que é igualmente importante que as partes interessadas em posição de liderança e influência em todo o ecossistema, trabalhem alinhadas a um propósito e visando justiça social. Os esforços coletivos são mais eficazes quando grupos de partes interessadas trabalham sob a luz de um mesmo propósito pautado em necessidades locais e desenvolvido coletivamente, como solução de um desafio em comum.

Esses líderes têm raízes locais e representam origens diversas

A terceira característica da liderança coletiva é que ela inclui um amplo grupo de pessoas de origens diversas, tanto pessoas que experienciaram as desigualdades que estão sendo trabalhadas quanto aquelas com mais privilégios ou acesso ao poder. Embora algumas abordagens busquem mudar o sistema de cima para baixo e outras defendam que essa mudança só é possível através de um esforço nascido da base, a experiência em nossa rede sugere que a melhor opção é uma abordagem simultânea, tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima.

Esses líderes têm as capacidades, relações, redes e espaços para aprender e colaborar uns com os outros

Por fim, a liderança coletiva requer a existência de relações, redes e confiança entre os líderes diversos e orientados ao propósito que trabalham em todo o sistema. Essas conexões permitem que eles trabalhem juntos de forma efetiva e coerente, compartilhando o aprendizado sobre o progresso que está sendo feito e quaisquer adaptações necessárias em suas abordagens.

Além disso, é a interação simultânea de todas essas quatro características da liderança coletiva que melhor gera o propósito e o ímpeto compartilhados em todo o ecossistema. Isso cria as condições que viabilizam o êxito no desenvolvimento e na implementação de soluções mais técnicas.

Como a liderança coletiva é desenvolvida: recrutar e desenvolver

Nossa pesquisa identificou **quatro estratégias comuns usadas pelas organizações parceiras da rede Teach For All para desenvolver a liderança coletiva a nível comunitário e sistêmico.**

Recrutamento de um grupo de pessoas diversas com potencial de liderança em todo o ecossistema

Para o trabalho de todas as organizações parceiras da rede Teach For All, é fundamental recrutar pessoas diversas e talentosas, geralmente em início de carreira, para um programa remunerado de dois anos. Nesse período, elas trabalham dando aula para os estudantes de territórios mais marginalizados em seus países. Essa intervenção traz ao setor pessoas que, em outras circunstâncias, não teriam considerado seguir carreira na educação. Após a bolsa, a maioria opta por carreiras em que possam atuar como líderes em diferentes funções do ecossistema relacionadas às crianças, visando promover mudança a nível sistêmico.

As organizações parceiras geralmente:

- Recrutam grupos diversos para fortalecer a representatividade e a sustentabilidade da liderança coletiva no ecossistema
- Utilizam avaliações sofisticadas baseadas em competência para selecionar participantes orientados ao propósito e que tenham potencial de liderança
- Utilizam o processo de inscrição como forma de inserir os candidatos na realidade do ecossistema local
- Mantêm o recrutamento ao longo do tempo em um determinado ecossistema a fim de formar um volume significativo de líderes que integrarão a base para iniciativas de mudança do sistema

Desenvolvimento do propósito, dos valores, da visão e da capacidade de liderança das pessoas no sistema

Para as organizações parceiras da rede Teach For All, o principal foco está no desenvolvimento proposital de mentalidades e capacidades de liderança coletiva nas pessoas de todo o ecossistema. Isso é feito durante o programa de dois anos e, além disso, por meio de atividades preparatórias intensivas e programas de desenvolvimento profissional contínuo, incluindo tutoria extensiva para professores. Alguns parceiros também estão testando programas de desenvolvimento de liderança para outros líderes e partes interessadas.

As organizações parceiras geralmente:

- Desenvolvem em todos os participantes um profundo senso de propósito em trabalhar para garantir que todos os estudantes se tornem líderes
- Incorporam oportunidades de desenvolvimento de liderança no sistema durante o treinamento e o desenvolvimento profissional de professores
- Cultivam deliberadamente mentalidades e capacidades de liderança específicas baseadas nas necessidades e oportunidades locais
- Fortalecem a liderança de alumni por meio de plataformas e programas especializados que também são contextualizados
- Aproveitam a liderança de alumni visando desenvolver a capacidade de outras partes interessadas no sistema

Como a liderança coletiva é desenvolvida: conectar e reunir

Conectar pessoas por meio da construção de relações e redes

Os parceiros da rede Teach For All investem no desenvolvimento de redes entre participantes do programa e alumni, bem como entre os agentes do ecossistema local ou nacional. Durante o programa de desenvolvimento de liderança de dois anos, são criados espaços regulares no intuito de promover conexões pessoais por meio de contação de histórias, experiências compartilhadas ou celebrações. Essas conexões continuam sendo cultivadas após a conclusão do programa de dois anos, com reuniões anuais de alumni em festivais de aprendizado, retiros de fim de semana ou eventos sociais noturnos.

As organizações parceiras geralmente:

- Promovem conexões contínuas entre alumni a fim de fortalecer relações pessoais, gerar intercâmbio de ideias e colaborar em projetos
- Expande a conexão de alumni para além de suas redes e da organização, com os principais agentes do sistema
- Desenvolvem a capacidade de todos os participantes e alumni de engajarem profunda e espontaneamente com os membros da comunidade

Reunir pessoas para desenvolver abordagens compartilhadas de ação, aprendizado e adaptação

Construindo as bases de uma massa crítica formada por líderes conectados em todo o ecossistema, organizações de dentro e

fora da nossa rede estão reunindo grupos de agentes em um ecossistema para criar propósito compartilhado, identificar desafios comuns, vislumbrar possibilidades e soluções, e agir coletivamente. Uma vez formados, esses grupos participam de processos contínuos de consulta participativa, na qual avaliam o sucesso de sua estratégia compartilhada e adaptam a abordagem com base em uma combinação de profundo entendimento contextual, experiências compartilhadas e aprendizagens globais. Para viabilizar uma participação inclusiva e efetiva, pode haver esforços para capacitar os diversos agentes do grupo: pais, estudantes e professores.

As organizações parceiras geralmente:

- Participam da definição contextual de uma visão e da construção de novas narrativas
- Alinham os agentes no ecossistema em torno de um propósito comum
- Ampliam a ação e a capacidade das partes interessadas em todo o ecossistema
- Estabelecem abordagens gerais em prol da ação coletiva
- Desenvolvem parcerias colaborativas com os líderes do sistema



Como os sistemas mudam

A importância do **desenvolvimento da liderança coletiva** é enfatizada pelos mais recentes aprendizados sobre como os sistemas mudam. Muitos dos agentes que estão trabalhando globalmente para transformar a educação atualmente se baseiam na teoria de que é mais fácil efetuar **mudanças mais profundas nos sistemas por meio de pontos de alavancagem**, isto é, pontos-chave em um sistema onde uma pequena mudança pode reverberar grandes movimentos em outras áreas.

Inicialmente, esta teoria foi desenvolvida pela cientista ambiental Donella Meadows, que percebeu que sistemas humanos complexos, como ecossistemas naturais, têm uma **capacidade inata de se adaptar as mudanças superficiais** – mas podem ser transformados por mudanças como propósito, normas ou práticas do sistema. De acordo com o aprendizado e pesquisas de toda a rede Teach For All, e com o aproveitamento das mais recentes perspectivas de nossos colegas na comunidade educacional mundial, nosso relatório propõe um conjunto de **doze principais pontos de alavancagem** para transformar a educação.

ATRIBUTO DO SISTEMA	PONTO DE ALAVANCAGEM
Propósito Mudanças em metas, crenças e valores orientadores do sistema	Paradigmas organizam os agentes no sistema em padrões de pensar, fazer e ser. Transcender um paradigma educacional específico e poder ser capaz de considerar múltiplos paradigmas alternativos são fatores-chave da transformação do sistema.
	Mentalidades são o conjunto compartilhado de crenças, pressuposições subjacentes e padrões de pensamento de agentes dentro do sistema. Essas mentalidades determinam como os agentes abordam o alcance do propósito do sistema e de seu propósito individual.
	Metas ou resultados desejados do sistema referem-se aos objetivos compartilhados em prol dos quais os agentes do sistema estão trabalhando. Esse direcionamento compartilhado promove comprometimento, coordenação e a resiliência do sistema, que permanecem ao longo do tempo.
Poder Mudanças na forma como o poder é compartilhado e exercido em todo o sistema	Influência é a capacidade de influenciar a distribuição de recursos, oportunidades e tomada de decisão no sistema. Isso significa agir ao invés de ser receptivo a uma ação e moldar em vez de ser moldado.
	Confiança é o fio intangível crítico entre as partes interessadas que possibilita a colaboração, a comunicação e a cooperação efetivas dentro de um sistema. A confiança é construída com base em fortes relações interpessoais entre as pessoas.
	Colaboração é mais do que um processo técnico de conectar projetos; é a criação de estruturas que fortalecem o propósito, a confiança e o poder, e a capacidade de adotar ações compartilhadas coordenadas e aprender e adaptar-se juntos, continuamente.

ATRIBUTO DO SISTEMA	PONTO DE ALAVANCAGEM
Aprendizado Mudanças nas interações dentro do sistema	Reflexão é o mecanismo pelo qual as adaptações no sistema são acionadas e sustentadas. A reflexão é mais efetiva quando é iterativa, inclusiva e fundamentada em dados relevantes, com múltiplos agentes envolvidos.
	Feedback é o mecanismo por meio do qual o sistema gera informações relevantes sobre o desempenho do sistema, com base em mensurações relevantes, geração regular e confiável de dados e a análise desses dados.
	Inovação inclui o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, abordagens e soluções a fim de resolver desafios complexos dentro de um sistema. A inovação envolve a apresentação de novos conceitos, tecnologias, processos ou estratégias.
Entrega Mudanças em práticas, infraestruturas e recursos.	Práticas são as abordagens dos agentes em todo o sistema diante de elementos como elaboração de currículo, prática de ensino, treinamento e recrutamento de professores, avaliação de aprendizado, responsabilização escolar, engajamento da família, governança e outros temas semelhantes.
	Infraestrutura refere-se à infraestrutura física de um sistema educacional por meio da qual ocorrem o ensino e o aprendizado. Isso inclui coisas como equipes de ensino e suporte, salas de aula e escolas, computadores e livros.
	Recursos são os investimentos financeiros que um sistema educacional recebe, designados pelo governo local ou nacional. Embora uma alocação suficiente de recursos seja fundamental para o sistema educacional, investimentos em educação não são sinônimo de aprendizado.

A experiência da rede Teach For All sugere que, ao promover um grande grupo de líderes diversos que compartilham propósito e valores, colaboram em diversos níveis e adotam vias diversas para a mudança, o desenvolvimento da liderança coletiva aumenta a probabilidade de transformação do sistema. Em primeiro lugar, a liderança coletiva tem o potencial de afetar os pontos de maior alavancagem dentro de um sistema, como propósito, poder e aprendizado, enquanto as intervenções técnicas miram em pontos de menor alavancagem, como políticas e práticas. Em segundo lugar, as ações coordenadas de líderes diversos que trabalham em todos os níveis de

um ecossistema em prol de um propósito compartilhado são capazes de focar em vários pontos de alavancagem do sistema, de forma simultânea e holística. Em terceiro lugar, a inclusão de muitos agentes diversos que representam múltiplas vozes, experiências e perspectivas pode indicar duas coisas: que os esforços coletivos têm mais chances de alcançar seu objetivo desafiando desigualdades sistêmicas, vieses e pressuposições capazes de dificultar o progresso rumo à equidade; e que uma população maior de líderes se envolverá no esforço de trazer a mudança, aumentando a probabilidade de permanência desta.

Estudos de caso

O relatório “A peça que falta: desenvolvendo a liderança coletiva para transformar a educação” apresenta estudos de caso das organizações parceiras da rede Teach For All nos seguintes países: **Peru, Chile, México, Estados Unidos, Nigéria, Áustria, Bulgária, Armênia e Índia**. Os estudos de caso mostram como essas organizações desenvolveram a liderança coletiva ao longo do tempo e avaliam o impacto sistêmico desse desenvolvimento a nível local ou nacional. Dentre eles:



- 1 De destaques isolados à ampla colaboração em todo o sistema em Appalachia, EUA
- 2 Criação de coalizões e a mobilização de líderes para transformar a política pública austríaca
- 3 Aumento de confiança e influência para mudar a narrativa pública sobre educação igualitária na Armênia
- 4 Desenvolvimento de liderança e profundas parcerias locais ao longo de dez anos em Puebla, México
- 5 Parcerias governamentais e uma fonte de talentos para expandir mentalidades e capacidades na Bulgária
- 6 Desenvolvimento de uma massa crítica de alunos e líderes sistêmicos para influenciar mentalidades na Índia
- 7 Abordagem ecossistêmica para melhorar o aprendizado nos Andes peruanos
- 8 Desenvolvimento de líderes para alavancar oportunidades de impacto no Chile
- 9 Mobilização de líderes para trazer a energia empreendedora para a educação no estado de Ogum, Nigéria

■ Metodologia deste artigo

Este relatório é resultado de uma metodologia de aprendizado e pesquisa dividida em três partes: uma revisão global de evidências, desenvolvimento de nove estudos de caso originais e uma síntese do aprendizado cocriado por profissionais em nossa rede global com base na [abordagem de aprendizado da rede global da Teach For All](#). A abordagem abrange o cultivo proposital de um ambiente de apoio para o aprendizado global, e uma explícita metodologia de aprendizado por meio da qual profissionais diversos criam, testam e desenvolvem hipóteses. Além dos objetivos deste artigo específico, os autores elaboraram, junto com um pesquisador líder, nove estudos de caso originais empregando métodos de consulta participativa contextualizada.

Nesta seção estão inclusos breves resumos das narrativas de cada um dos nove estudos de caso.

A abordagem ecossistêmica para melhorar o aprendizado nos Andes peruanos

Desde 2017, o projeto Enseña Perú realiza o Efecto Áncash, uma iniciativa de impacto coletivo formada por diversos programas que comprovadamente melhorou os resultados de aprendizado de 6.800 alunos em Huari, uma comunidade no norte do Peru. Ao cultivar a liderança coordenada entre professores, diretores, alunos, pais e líderes das secretarias de educação locais e regionais, em apenas seis anos, o Efecto Áncash criou um claro propósito compartilhado, capacitou agentes-chave na região e estabeleceu novos sistemas, processos e uma cultura de aprendizado dentro do ecossistema. Isso melhorou os resultados de aprendizado e socioemocionais dos alunos, reduziu lacunas de aprendizado e transformou as mentalidades local e nacional, no que se refere aos elementos que compõem a educação de qualidade para crianças de comunidades rurais marginalizadas.

Desenvolvimento de líderes para alavancar oportunidades de impacto sistêmico no Chile

Há mais de 15 anos, a organização parceira Enseña Chile tem cultivado uma massa crítica de 900 líderes conectados que estão promovendo melhorias sistêmicas em diversos setores em todos os territórios chilenos, com foco na contextualização local. Em 2018, grupos de ex-participantes (alumni) do Enseña Chile se uniram para aproveitar as mudanças recentes na estrutura do sistema educacional chileno e estabelecer e ampliar duas iniciativas: Colegios Que Aprenden, criada para incorporar uma cultura e práticas de aprendizado em escolas de todo o país; e Impulso Docente, que visa aprimorar práticas de desenvolvimento de professores em nível nacional. Em um contexto nacional dinâmico, os alumni do Enseña Chile tornaram-se líderes influentes na educação, ocupando posições de liderança e moldando ativamente políticas e práticas de enfrentamento da desigualdade educacional.

Avançando para capacitar e transformar mentalidades ao longo do tempo em Puebla, México

Há dez anos, a organização parceira Enseña por México trabalha na região de Cuetzalan del Progreso, Puebla, para reduzir a desigualdade educacional e fortalecer o ecossistema de aprendizado local. Enseña por México fez escolhas estratégicas para colaborar com organizações locais, conquistar a confiança de comunidades, aprimorar o recrutamento e a seleção de seus membros e desenvolver a liderança de professores locais e de participantes do programa. Dessa forma, a organização tornou-se um parceiro de confiança para instituições educacionais e comunidades locais, possibilitando que os profissionais participantes do Enseña por México (PEMs), alocados nas escolas, alcançassem um impacto maior no longo prazo. Os esforços dos PEMs influenciaram positivamente alunos, pais e professores na região, mudando narrativas, aumentando o engajamento da comunidade e contribuindo com o desenvolvimento.

De destaques individuais à colaboração sistêmica em Appalachia, EUA

A Teach For America (TFA) Appalachia está desenvolvendo a liderança coletiva para ampliar o progresso educacional em Appalachia, uma região que inclui partes dos estados de Kentucky, Virgínia Ocidental, Tennessee e Virgínia nos EUA. Para garantir que cada criança na região tenha acesso a uma educação excelente e igualitária, na década passada, a TFA Appalachia mudou seu foco do desenvolvimento de liderança individual e passou a adotar uma abordagem mais coletiva. Por meio de suas estratégias de recrutamento e retenção, o projeto reuniu e cultivou um canal diverso de 400 alumni, e atualmente vários deles atuam como líderes nos setores da região. Ao construir redes entre esses líderes, promover a colaboração e o aprendizado, o TFA Appalachia está mobilizando essas pessoas para gerar uma mudança sistêmica duradoura para as crianças mais marginalizadas da região.

Mobilização de líderes para trazer a energia do empreendedorismo para a educação no estado de Ogum, Nigéria

Em 2017, a organização Teach For Nigéria firmou uma parceria com o governo do estado de Ogum e, desde então, recrutou e desenvolveu líderes que impactaram mais de 200 mil alunos em comunidades carentes do estado. O investimento da Teach For Nigéria no desenvolvimento de liderança e no suporte a alumni contribuiu para o surgimento de projetos de empreendedorismo em todo o estado de Ogum. Essas iniciativas se beneficiam de parcerias tecnológicas e comunitárias para acelerar o aprendizado de alunos, demonstrando como o desenvolvimento de liderança pode complementar outros investimentos. Esses esforços coletivos, juntamente com evidências trazidas pela pesquisa, começaram a reforçar a confiança e a transformar as mentalidades em todo o sistema estadual. O sucesso do projeto da Teach For Nigéria no estado de Ogum inspirou o lançamento de uma abordagem semelhante no estado de Lagos, e atualmente a organização busca ampliar seu impacto nacional por meio da iniciativa TFNx Network.

Criação de coalizões e a mobilização de líderes para transformar a política pública austríaca

Funcionários e alumni da organização Teach For Austria, além de servidores públicos e responsáveis pela elaboração de políticas públicas se uniram para transformar a política pública e estabelecer novos caminhos para a profissão docente. Quando a Teach For Austria iniciou sua atuação em 2011, não existiam caminhos alternativos exceto o ensino na Áustria. Isso significa que, no longo prazo, para os alumni da Teach For Austria e outros profissionais interdepartamentais, eram limitadas as perspectivas de garantir uma longa carreira na profissão docente. A Teach For Austria fez escolhas estratégicas em termos de seleção, recrutamento e treinamento de membros, além de conectar e apoiar as iniciativas de seus alumni. Isso resultou na construção de fortes parcerias nos setores público e privado, aumentando a influência e a credibilidade da organização e de seus alumni no nível político. O resultado foi a geração de novos caminhos na educação. Como parte de uma mudança de mentalidade mais ampla no setor público, o nível de confiança nessas alternativas aumentou.

Parcerias governamentais e uma fonte de talentos para expandir mentalidades e capacidades na Bulgária

Nos últimos 13 anos, a Teach For Bulgaria, em colaboração com seus alumni, responsáveis pela elaboração de políticas públicas e outras organizações da sociedade civil e educadores, liderou mudanças em políticas no intuito de melhorar os resultados para os jovens por meio da capacitação e especialização de educadores. Com comprometimento de longo prazo, programas estratégicos, engajamento público e formação de coalizações estratégicas, a organização promoveu uma cultura de aprendizado constante em um amplo ecossistema formado por escolas, professores e líderes da sociedade civil. Os renomados programas de recrutamento, treinamento e suporte da organização, juntamente com seus projetos pioneiros de treinamento em ensino e liderança, aumentaram o reconhecimento da Teach For Bulgaria em todo o sistema e ajudaram a mudar a cultura entre profissionais de determinados setores do sistema.

Aumento de confiança e influência para mudar a narrativa pública sobre a educação igualitária na Armênia

Teach For Armenia e seus alumni desempenharam um papel central no fortalecimento de mentalidades e narrativas em todos os níveis do sistema educacional armênio, reforçando o foco nacional voltado à resolução das injustiças na educação. Na última década, a organização ampliou a conscientização sobre os níveis alarmantes de insucesso acadêmico na Armênia, especialmente nas áreas rurais, e colaborou com uma nova estratégia educacional conduzida pelo governo de trabalhar em busca de um futuro mais igualitário. Nesse período, o Teach For Armenia recrutou e desenvolveu 400 membros e promoveu uma cultura de colaboração e responsabilidade compartilhada em toda a sua rede, alinhada à sua própria estrutura “Kochari”. A Teach For Armenia também apoiou os alumni para assumirem posições de liderança e gerarem mudanças em nível local em todo o ecossistema educacional armênio, além de ter contribuído com mudanças tangíveis nas políticas de nível nacional.

Desenvolvimento de líderes e comprovação de uma excelente educação para promover a mudança sistêmica na Índia

Desde 2009, a Teach For India recrutou, desenvolveu e conectou uma rede nacional de 900 membros e 4.500 alumni que estão profundamente integrados em cada nível do ecossistema educacional indiano e trabalhando para enfrentar a grave crise na educação do país. Essa rede de líderes tem uma clara missão e está criando soluções, mudando mentalidades e desenvolvendo novas estruturas e processos no intuito de catalisar a mudança sistêmica. O sucesso da Teach For India se baseia na atração dos mais talentosos graduados e profissionais para sua missão, em seu rigoroso processo de seleção e em seu abrangente programa de treinamento. 60% dos alumni da organização ocupam funções de impacto direto, 30% deles trabalham como viabilizadores da transformação e 10% ocupam cargos formais nos setores de política e governança. Em paralelo, iniciativas da Teach For India como Kids Education Revolution (KER), TFIx e Conference of the Birds colaboraram para ampliar esse movimento de líderes, capacitando alunos como parceiros e agentes de mudança para enfrentar os desafios da comunidade local e influenciar a política governamental.

Qual é o papel do desenvolvimento da liderança coletiva na mudança sistêmica?

Os estudos de caso mostram diversas maneiras pelas quais o desenvolvimento da liderança coletiva pode contribuir com a mudança sistêmica por meio de modificações em termos de propósito, poder, aprendizado e entrega em todo o sistema.

- **Abordagens mais abrangentes à mudança sistêmica parecem ser mais efetivas.** A integração de estratégias para recrutar, desenvolver, conectar e reunir pessoas diversas no trabalho em prol de um objetivo compartilhado demonstra um grande potencial de mudar sistemas.
- **Um grupo de líderes que trabalham juntos e são orientados por um propósito é capaz de mudar mentalidades e narrativas dentro de um sistema.** A liderança coletiva de funcionários de organizações parceiras da rede, alumni, e outros aliados tem desafiado narrativas tradicionais nos níveis local, regional ou nacional, pavimentando o caminho para a mudança sistêmica.
- **A construção de confiança representa um primeiro passo fundamental no esforço coletivo de alcançar a mudança sistêmica.** É essencial conquistar a confiança das partes interessadas em todos os níveis do sistema. A confiança pode ser cultivada por meio da construção de relacionamentos interpessoais, do comprometimento de longo prazo com uma comunidade, da credibilidade profissional ou comprovando impactos positivos.
- **A mudança de quem exerce o poder em um sistema pode aumentar a capacidade de ação dos agentes em todos os níveis desse sistema.** Isso pode envolver colocar os membros da comunidade no centro da tomada de decisão, manter e resgatar a motivação dos professores locais, organizar workshops para pais ou apoiar os próprios alunos a liderar iniciativas para transformar a educação.
- **Mudar a forma como um sistema aprende requer mudanças na cultura, nos processos e na disponibilidade de dados.** Inovações na cultura e nas práticas do sistema educacional existente podem ocorrer quando se incorpora a tomada de decisão orientada por dados como prática central em escolas de áreas remotas. Tais inovações podem causar, em todo o sistema, a substituição de escolhas intuitivas por escolhas informadas.
- **Inovações são capazes de transformar práticas e mentalidades.** As estratégias de recrutamento e retenção de professores usadas por parceiros da rede têm direcionado o sistema para inovações que incluem a introdução de um processo seletivo na profissão docente, um foco maior no aprendizado, o desenvolvimento e a liderança de professores e diretores de escola, e a elaboração de um processo de mentoria para professores jovens.
- **Redes colaborativas podem impulsionar e trazer coerência ao sistema.** Uma rede de alumni altamente colaborativa é capaz de cultivar uma massa crítica de líderes conectados que estão promovendo melhorias sistêmicas, priorizando a igualdade, a inovação e a educação de qualidade para todos.
- **As organizações da sociedade civil desempenham um papel crítico na influência de mudanças nas políticas.** As organizações podem intervir diretamente influenciando ou propondo políticas, ou ainda coordenando esforços de apoio mais amplos para eliminar as barreiras internas dos sistemas e viabilizar o crescimento da liderança coletiva.

Recomendações

Investimentos locais

No nível local, recomendamos investimentos que acelerem o desenvolvimento da liderança coletiva para complementar os esforços existentes de melhorar a educação por meio de criação, implementação e

dimensionamento de soluções técnicas baseadas em evidências. Acreditamos que o desenvolvimento da liderança coletiva é uma peça crítica que falta no cultivo de um ambiente fértil no qual soluções técnicas têm mais chances de florescer.

Recomendamos investimentos nas seguintes áreas:

1. Promoção do comprometimento com o propósito compartilhado de transformar a educação
2. Recrutamento de líderes diversos para ampliar a massa crítica da liderança coletiva
3. Capacitação de pessoas diversas como agentes de mudança em todo o ecossistema
4. Conexão de pessoas para gerar confiança e construir redes e estruturas de colaboração
5. Reunir pessoas para estabelecer a cultura e os processos relacionados ao aprendizado compartilhado e à adaptação

Compromissos globais

Por décadas, nosso ecossistema global de governos, agências multilaterais, pesquisadores, doadores e organizações sem fins lucrativos tem priorizado a geração de evidências sobre o que funciona na educação e vem divulgando essas evidências para orientar a elaboração de

políticas e de programas. Acreditamos que devemos complementar essa abordagem com um esforço paralelo de mobilizar um movimento global de líderes na missão de transformar a educação, aumentando a inclusão dos agentes locais em todos os níveis dos sistemas educacionais.

Para tanto, recomendamos cinco compromissos globais:

1. Com uma abordagem de transformação da educação focada nas pessoas
2. Com a inclusão ativa de profissionais e organizações da sociedade civil
3. Com o cultivo de um movimento diverso e inclusivo para transformar a educação
4. Com o reimaginar do aprendizado global: da evidência para a prática e vice-versa
5. Com a missão global do desenvolvimento integral de todas as crianças

Agradecimentos

Este relatório tem milhares de autores. Ele é resultado dos esforços, aprendizados e perspectivas da comunidade global diversa de dezenas de milhares de líderes sistêmicos, responsáveis pela elaboração de políticas públicas, pesquisadores, líderes da sociedade civil, líderes escolares, professores e alunos que estão trabalhando em parceria com comunidades de toda a rede Teach For All, com o intuito de transformar a educação em mais de 60 países do mundo inteiro. Agradecemos a todos eles.

Mais especificamente, o relatório compartilha conclusões de um programa de oficinas práticas, mesas-redondas e debates que o Laboratório de Aprendizado Global para Impacto Comunitário (Global Learning Lab for Community Impact) da Teach For All realizou nos últimos três anos, incluindo ativamente mais de 600 membros dessa comunidade global em atividades de descoberta, testes e desenvolvimento de hipóteses sobre os fatores de mudança em escolas e sistemas de todo o mundo.

Gostaríamos de agradecer especialmente a Monirath Siv, Shisir Khanal, Michelle Johansson, Swastika Shrestha, Mansi Joshi, Shaheen Mistri, Mavie Ungco, Soon Seng Chan, Franco Mosso, Jose Antonio Alva, Margarita Saenz, Tomas Recart, Juan Manuel Gonzalez, Gonul Eglence, Ruiz Clark, Bea Morilla, Tooba Akhtar, Khadija Bakhtiar, Salyne El Samarani, Miriam Siwela, Kassaga Arinaitwe James, Folawe Omikunle, Nedgine Paul Deroly, Charles Obore, Carol Seera, Martin Odebowale, Mei Lim, Fiona Brunk, Emo Kadiyski, Adib Reyhani, Natalia Llorente, Artur Taevere, Graeme Duncan, Loic Menzies, Daniel Agudelo Navarro, Darlin Iburguen Asprilla, Eduardo Vallejos, Keita Matsumoto, Tarun Cherukuri, Pooja Chopra, Sweta Sarkar, Hina Saleem, Paul Keys, Eric Scroggins, Yue-Yi Hwa e Madhukar Banuri.

O relatório também apresenta nove estudos de caso elaborados pelo trabalho dos parceiros da rede Teach For All. As pessoas autoras e colaboradoras foram: Shivani Agrawal, Michael Aregbesola, Biayna Amirjanyan, Jose Antonio Alva Bacigalupo, Angela Bravo Chacon, Ruiz Clark, Javiera Delgado, Stephanie Devine, Zlatka Dimitrova, Hanna Gegenhuber, Juan Manuel Gonzalez Barajas, Iris Jeffries, Neli Koleva, Nara Magtaghyan, Deni Navarro, Bosede Ogidan, Antonia Raby Amadori, Anuradha Rao e Becky Smerdon.

Os autores deste relatório foram Alex Beard, Eva Keiffenheim, Agnes Tolescu e Jean Arkedis.

O design deste relatório foi coordenado por Gabriela Ruiz Méndez, e o layout e a composição tipográfica foram realizados pelo Guiño Design Studio.

A Teach For All gostaria de agradecer à BHP Foundation e à Carnegie Corporation of New York pelo generoso apoio a este trabalho.

O relatório completo **The Missing Piece: Developing Collective Leadership to Transform Education** está disponível em inglês no endereço teachforall.org/missingpiece, juntamente com os nove estudos de caso da rede.