

# Organização para **Acelerar** **a Inovação** **Educacional** no Nível Estadual

VERSÃO 1.0





# Organização para **Acelerar** **a Inovação** **Educacional** no Nível Estadual

***Autora***

Dra. Lisa Duty

***Colaboradoras***

Emily Feenstra (Imaginable Futures),  
Maria Martinez (Imaginable Futures)  
e Gabriela Gambi (CIEB)

***Desenvolvido com***

o CIEB, a Imaginable Futures  
e a Fundação Lemann

AGOSTO DE 2020

BRASÍLIA, BRAZIL

**VERSÃO 1.0**

# Sobre a autora

A Dra. Lisa Duty é a fundadora da [Innovation Partners America](https://www.innovationpartnersamerica.org), uma consultoria em educação que permite que estados e organizações criem novos resultados por meio da colaboração e da incubação de novas ideias. A Dra. Duty é especialista em aprendizagem personalizada e híbrida e orientou dezenas de agências estaduais de educação, escritórios governamentais, empreendedores, fundações, prestadores de serviços profissionais e distritos escolares em relação à inovação educacional.

A autora traz consigo 20 anos de experiência em estratégia educacional, política educacional, *advocacy* e design para o seu trabalho – incluindo o fato de ser sócia fundadora do *The Learning Accelerator*, por meio do qual ela apoiou os líderes estaduais a reimaginarem os seus papéis, missões e formas pelas quais os sistemas educativos podem ser reconstruídos tendo como foco a inovação e o alto desempenho.

Nos últimos anos, a Dra. Duty atuou como consultora da *MasteryTrack*, uma organização sem fins lucrativos dedicada a promover o aprendizado baseado em maestria em escala por meio de tecnologia educacional, e como conselheira que contribuiu para a fundação da *Imagine Worldwide*, uma organização sem fins lucrativos dedicada a capacitar crianças em países em desenvolvimento para que a alfabetização precoce se desse por meio de um software livre e escalonável.

Como experiência anterior, a Dra. Duty atuou como Diretora Sênior de Inovação no *KnowledgeWorks*. Foi consultora para transformação de escolas no Departamento de Educação de Ohio e também foi membra adjunta do corpo docente da Faculdade de Educação e Ecologia Humana da Universidade Estadual de Ohio (OSU). A Dra. Duty tem um doutorado em Educação Global pela *Ohio State University* (OSU) com associações em Democratização e Transformação da Escola Secundária.

## CONTATO E MÍDIA SOCIAL

<https://www.innovationpartnersamerica.org>

[lisa@innovationpartnersamerica.org](mailto:lisa@innovationpartnersamerica.org)

Telefone: 1.614.806.0607

Twitter [@lisaduty1](https://twitter.com/lisaduty1)

LinkedIn [in/lisaduty/](https://www.linkedin.com/in/lisaduty/)

## Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

# Prefácio

*Organização para Acelerar a Inovação Educacional no Nível Estadual* foi originalmente concebida em uma época de mais otimismo e crescente interesse em alavancar a inovação e, assim, criar novos sistemas e estruturas para catalisar o aprendizado de todos os alunos. Apesar da situação debilitante trazida pela pandemia de COVID-19, esse otimismo (e interesse) permanece e é de importância tangível e imediata, um ano após a produção e a conclusão deste estudo.

O Brasil se tornou o segundo país (depois dos EUA) a registrar 100 mil mortes pela COVID-19, confirmando mais de um milhão de infecções por coronavírus<sup>1</sup>. Registrando cerca de 1.000 óbitos por dia, a doença se espalha mais rapidamente em áreas remotas e de populações de baixa renda, como comunidades indígenas, onde o acesso à saúde é precário.

Ao mesmo tempo, as escolas brasileiras foram fechadas. Adotada durante a crise, a aprendizagem remota surgiu para fornecer algum nível de continuidade na educação. Seu objetivo é ajudar a estabilizar as comunidades, mesmo que acabe confirmando as desigualdades sistêmicas que existem há muito tempo entre as escolas brasileiras e, portanto, entre as crianças e famílias. As desigualdades não apenas se tornam mais evidentes com a COVID-19, como também são trazidas à luz em novos protestos contra a injustiça racial profunda e generalizada.

A marginalização das crianças negras e pardas resulta de séculos de políticas e práticas injustas, como mais uma vez se comprova agora, já que essas crianças sofrem desproporcionalmente com o isolamento social contínuo, a redução ou inexistência dos serviços sociais e todos os tipos de estresses trazidos pelos impactos da COVID-19 nas circunstâncias pessoais de suas famílias. Atender às necessidades dessas e de outras crianças vulneráveis, incluindo estudantes com deficiência e pessoas que vivem em áreas remotas e de baixa renda, é a prioridade número um.

Sobre a autora

**Prefácio**

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

Sobre a autora

**Prefácio**

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso:  
Rhode Island

Estudo de caso:  
Ohio

Estudo de caso:  
Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

Em áreas onde existem sistemas que lutam para fornecer acesso a escola e/ou serviços básicos a estudantes com uma variedade de necessidades, os agentes do governo estão trabalhando incansavelmente para alcançá-los. Secretarias estaduais de educação (SEEs), como a do estado de São Paulo<sup>II</sup>, estão apoiando a criação e implementação de planos estratégicos para a continuidade da educação (incluindo atividades multimodais críticas usando dispositivos móveis, tecnologias de televisão e rádio, impressos e outras) e apoiando famílias ao oferecer serviços de nutrição e saúde fora da escola. As SEEs têm a oportunidade de apoiar as escolas e as partes interessadas continuamente, da resposta inicial à recuperação e reinvenção.

## **Por que devemos mudar para modelos de aprendizado personalizados, baseados no domínio e centrados no aluno**

Chegou a hora de mudar do modelo tradicional de educação para um modelo personalizado, baseado na aprendizagem para o domínio e centrado no aluno. Não porque se trata de algo de “inovador”, que atraia muita atenção, mas sim por responder aos desafios da pandemia e às necessidades das nossas crianças.

Personalizado, baseado em aprendizagem para o domínio<sup>III</sup>, o novo modelo de ensino proposto é centrado no aluno e reconhece sua variabilidade – incluindo o fato de os alunos estarem em diferentes lugares sociais e situações emocionais, e em diferentes lugares na aprendizagem (algo que sempre foi assim, mas agora é mais pronunciado). Os professores têm menos controle sobre o tempo e a atenção dos alunos, e há uma necessidade urgente de criar condições que atenuem a necessidade de remediação, ao mesmo tempo que motivam o aprendizado e moldam a agência dos alunos.

O futuro vislumbra que as escolas talvez precisem alternar entre aprendizado presencial e remoto e ainda combinar as duas modalidades. O que aprenderemos com essa experiência, à medida que as SEEs se afastam de uma resposta à crise para

Sobre a autora

**Prefácio**

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso:  
Rhode Island

Estudo de caso:  
Ohio

Estudo de caso:  
Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

planejar o futuro? Se acreditarmos que escolas e ambientes de aprendizagem equitativos<sup>IV</sup> são um dos fundamentos de sociedades mais igualitárias, o que escolheremos fazer? Escolheremos reinventar a escola e as experiências educacionais que *todos* os alunos precisam e merecem? Ou vamos nos apegar aos sistemas e estruturas pré-pandêmicos desiguais<sup>V</sup> que já conhecemos e ressuscitá-los, levando-os para o ambiente totalmente online ou alternado entre salas de aula físicas e remotas?

A seguir, revisamos brevemente três compromissos após o início da pandemia, para consideração pelas secretarias de educação brasileiras e seus muitos colaboradores. Nós fizemos essa revisão na esperança de que as pessoas que leiam este relatório possam aprender e aprimorar nossa compreensão coletiva de como nossos sistemas educacionais podem evoluir, e como pessoas comprometidas podem mudar o mundo das crianças para melhor.

## Três compromissos

### Compromisso 1. Entenda o seu porquê

Afirmamos que um objetivo da educação (por que estamos educando crianças?) é uma estrela-guia que norteia o desenvolvimento da inovação e, portanto, de novos sistemas e estruturas. Os tempos exigem que revisitemos tudo o que achamos saber sobre o nosso “porquê”. O seu sistema é projetado para fazer o quê? E não é projetado para fazer o quê? Por que é projetado dessa maneira?

Ao olhar para a crise atual, como reconhecemos que informamos estudantes, educadores, famílias e comunidades que podem dar voz aos seus propósitos? Neste momento em que todo mundo está tentando criar uma resposta à COVID-19 – e o aprendizado pode não estar acontecendo como deveria – existem problemas maiores do que o acesso à tecnologia que podem não ser tão aparentes? O objetivo de um novo sistema educacional é definido pelas necessidades econômicas e/ou humanas? É definido por defesa e fortalecimento da democracia? Pela justiça racial? Projete sistemas que respondam ao seu porquê.

Sobre a autora

**Prefácio**

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Intro-  
dução

Estudo de caso:  
Rhode Island

Estudo de caso:  
Ohio

Estudo de caso:  
Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

## **Compromisso 2. Crie uma cultura de inovação**

Como as SEEs podem promover mudanças e crescimento em uma nova direção, em vez de incentivar a “perfeição” do sistema antigo que foi simplesmente levado para a internet?

Mesmo quando as SEEs passarem da crise para a recuperação, a disseminação de uma cultura de inovação oferece oportunidades para resolver problemas prementes e avançar para a reinvenção a longo prazo. É chegada a hora de inovar, independentemente de os constituintes atualmente apoiarem você nesse processo.

Considere que uma cultura de inovação pré-pandêmica agora fornece uma fonte de recursos valiosos, como mentalidades de crescimento, a capacidade de fracassar e a disposição de agir com urgência, sem expectativa de perfeição, mas em nome de um progresso rápido. Como empregamos prototipagem rápida para obter evidências do que funciona, como e para quem, podemos perguntar: essas informações deveriam mudar a maneira como o sistema está sendo governado, financiado ou incentivado?

Crie, alimente e mantenha uma cultura de inovação à medida que avança em uma reinvenção da escola que corresponde ao seu objetivo, o seu “porquê?”

Os estados bem-sucedidos serão aqueles que conseguirem entender que não podem usar o mesmo pensamento, nem as mesmas ferramentas e abordagens que ajudaram a criar e sustentar disparidades entre escolas e comunidades. Estados e colaboradores precisam de um novo relacionamento com escolas, estudantes, pais e comunidades; e devem cultivar o interesse em redesenhar o aprendizado e apoiar ativamente os esforços de mudança em nossas culturas.

## **Compromisso 3. Foco na criação de equidade**

Em 2019, Hiefield e Vander Ark observaram que, enquanto algumas escolas trabalham para reimaginar o aprendizado, outras que “se apegam a práticas passadas” e novas desigualdades surgirão. “Inovação, por sua própria natureza de ir além dos limites tradicionais<sup>VI</sup> e fornecer ambientes de

Sobre a autora

**Prefácio**

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso:  
Rhode Island

Estudo de caso:  
Ohio

Estudo de caso:  
Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

aprendizagem mais ricos, leva à desigualdade”, afirmam os autores. A inovação real e contínua é um imperativo em um mundo pandêmico e pós-pandêmico.

Com esse imperativo, é crucial entender que a educação foi, historicamente, projetada por líderes brancos para estudantes brancos. Devemos reconhecer que nossos sistemas foram cúmplices em perpetuar o racismo sistêmico<sup>vii</sup>, incluindo disciplinas discriminatórias, financiamento e escolha de pessoal desigual e até mesmo rastreamento e segregação de currículos.

As necessidades dos alunos não brancos, daqueles vindos de lares de baixa renda ou com deficiência não fundamentaram o projeto das escolas ou sistemas. A partir de agora, devemos reconhecer que, se o poder estiver concentrado apenas nas mãos das SEEs, os educadores e as comunidades locais poderão ter dificuldade para trabalhar de maneira flexível para resolver os problemas que mais afetam os estudantes. Sem proximidade com a vida dessas crianças e sem o desmantelamento – e posterior redesenho – de sistemas que reproduzem a desigualdade, a marginalização continuará. Algumas das melhores soluções podem ou não ser centralizadas, mas todas podem ser compartilhadas. Pergunte a si mesmo: quem está projetando seu sistema? Para quem?

Nós sabemos disto: a aprendizagem remota induzida pela crise revela que mover alunos da mesma idade com necessidades sociais e emocionais altamente variáveis por meio de uma abordagem única de aprendizagem, com o professor no centro, não funciona para todas as crianças. O grau em que não funcionou pré-pandemia foi obscurecido pelo esforço de reunir fisicamente os alunos com um professor em sala de aula para receber instruções com prazo determinado, apesar das diferentes necessidades, contextos de vida e motivações para a aprendizagem. As notas dos alunos, nas quais se pode obter crédito para “seguir em frente” mesmo sem dominar padrões ou habilidades críticas, escondem fundamentalmente esse ponto.

Sobre a  
autora

**Prefácio**

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

Para planejar para todos – de forma a cultivar o conhecimento, diferenciar a instrução e personalizar o aprendizado para as necessidades e os interesses individuais dos alunos –, os professores precisam conhecer os pontos fortes e fracos de seus alunos e como modificar as aulas e experiências de acordo com isso. A instrução individualizada, a avaliação formativa e o *feedback*<sup>VIII</sup>, a aprendizagem autorregulada e motivada intrinsecamente, na qual os alunos têm algum controle e responsabilidade de estabelecer e comprometer-se com metas, caminhos e ritmo de aprendizagem relevantes, é comprovadamente aquela que tem grandes efeitos positivos na aprendizagem nos EUA. À medida que os professores aprendem a colocar cada aluno no centro de sua prática, eles devem desenvolver sua própria agência (a responsabilidade mencionada acima), o que não é pouca coisa. Embora esses elementos instrucionais eficazes possam ser instituídos sem tecnologia para alguns alunos, a boa notícia é que a tecnologia pode apoiar sua implementação, sua escala e sua sustentabilidade com todos os alunos.

Nossos sistemas educacionais tradicionais minam amplamente o protagonismo dos alunos, exatamente o que precisamos que as crianças tragam para o aprendizado delas enquanto trabalhamos remotamente, e justamente o que elas precisam para desenvolver e vivenciar suas próprias esperanças e sonhos.

Esta é uma oportunidade única de criar um futuro em que todas as crianças estejam prontas para crescer e alcançar todo o seu potencial. É hora de cada um de nós escolher a mudança que importa. ●

AGOSTO DE 2020

# Sumário

PREFÁCIO 4

---

ORIGENS: SOBRE ESTE RELATÓRIO 11

---

INTRODUÇÃO 12

---

14

## Estudo de caso: Rhode Island

Uma Nova Era 15

Desenvolvendo um Plano de Apoio Estatal 18

Construindo Capacidade 21

Criando um Escritório de Inovação 24

Resumo 29

---

34

## Estudo de caso: Ohio

Aprendizado sem limites 35

Campanha de Aprendizagem Digital de Ohio (ODLC) 37

O fundo direto de Ohio (OSAF) 40

Instituindo um Escritório de Inovação (OI) 43

Colapso e Renascimento: o Escritório de Abordagens ao Ensino e à Aprendizagem Profissional (OATPL) 46

Resumo 50

---

52

## Estudo de caso: Carolina do Sul

Uma Nova Visão: o Perfil do Formando da Carolina do Sul 53

Um Plano de Ação 58

Criando o Escritório de Aprendizado Personalizado (OPL) 59

Investindo na Capacidade Organizacional para Inovar 61

Estruturando o Escritório “Você Consegue” 63

Resumo 66

---

70

## O Poder de Três

Compromissos 72

Recomendações 78

---

81

## APÊNDICE

Aprendizagem híbrida (e personalização): uma ilustração 82

---

REFERÊNCIAS 85

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

# Origens: Sobre este relatório

Este relatório foi compilado entre 5 de julho e 2 de agosto de 2019 com toda a velocidade necessária antes de uma reunião do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) em Brasília, Brasil. Ele foi originalmente destinado a ajudar a iniciar e apoiar conversas com esse público interno – e não foi criado com a publicação em mente. No entanto, no momento da entrega do relatório, seus comissários acreditavam que sua circulação mais ampla beneficiaria todos os inovadores brasileiros. Como tal, os informantes-chave foram posteriormente solicitados a consentir a publicação. Todos concordaram que transferir o relatório de um rascunho de documento 1.0, interno para um documento amplamente compartilhado teria um valor importante para o setor. Somos gratos a cada um pela colaboração.

# Introdução

Na última década, um número crescente de Agências Estaduais de Educação dos EUA (SEAs) lançou iniciativas destinadas a cultivar métodos e modelos instrucionais mais inovadores que alavancam a tecnologia educacional (edtech)\*. Estruturalmente, os sistemas estaduais de educação se organizam de várias maneiras para catalisar, financiar, implementar e supervisionar essas iniciativas complexas, e exigem que as SEAs – bem como seus ecossistemas relacionados – evoluam com o tempo. Assim como nossas escolas públicas não foram projetadas para a inovação, as agências estaduais reguladoras, orientadas por regras e para a regulamentação e com base na conformidade, também não foram.

Em muitos estados, uma única instituição governamental ou escritório, ou apenas uma parceria central de atores educacionais, foi estabelecida para focalizar e liderar esforços voltados a redefinir radicalmente<sup>1</sup> abordagens para ensino e aprendizagem, remodelando a prestação instrucional e repensando o uso de recursos críticos como equipe, tempo e tecnologia para proporcionar experiências de aprendizado mais eficazes, adaptadas à grandes diversidades de alunos. A edtech é cada vez mais reconhecida (e, ao mesmo tempo, questionada\*\*) como um mecanismo-chave para mudar a maneira como os adultos e os sistemas trabalham para as crianças e acelerar o progresso do desempenho estudantil. Esses atores em nível estadual se empenharam em cultivar, organizar ou financiar oportunidades – ajudando as escolas a deixar de se concentrar em adquirir ou “usar a edtech” na sala de aula (principalmente tecnologia de camadas na substituição do modelo antigo de escola, apoiada pela formação eficaz de professores quanto ao uso da tecnologia) – para imergir comunidades de educadores em por que e como<sup>2</sup> a tecnologia pode suportar modelos instrucionais inteiros com o potencial de atender às necessidades da quarta revolução industrial<sup>3</sup>.

---

\* Ver Apêndice: Aprendizagem híbrida (e personalização): uma ilustração

\*\* As partes interessadas em todos os níveis estão se tornando “consumidores” mais críticos da tecnologia, garantindo que a tecnologia não esteja sendo usada pela tecnologia, mas sim melhorando o aprendizado.

Esses “escritórios de inovação”, chamados por muitos nomes, podem ser essenciais para a implementação de iniciativas de inovação à medida que partem de status de menos para mais maduras, com suas formas que vão mudando com o passar do tempo.

Sobre a  
autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

## Intro- dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

### Questões-chave<sup>4</sup> relacionadas ao desenvolvimento de escritórios de inovação:

- Qual é o objetivo de um sistema educacional construído para apoiar o futuro das crianças e jovens?
- Como um sistema educacional deve se estruturar para enfrentar novos desafios e quais funções uma agência de inovação pode desempenhar?
- Como tal secretaria deve ser organizada e como deve ser a equipe formada para trabalhar nela?
- Quais mecanismos de financiamento existem para essas agências e quais são suas vantagens e desvantagens?
- Como essas organizações evoluíram ao longo do tempo e quais implicações podem existir para o futuro?
- Como sabemos quando as agências de inovação estão atingindo seus objetivos?

Nas páginas a seguir, três iniciativas de inovação de estados americanos e suas respectivas formas organizacionais são apresentadas como combustível para se pensar em agências de inovação com potencial para ter efeitos transformadores e aceleradores sobre a aprendizagem dos alunos no Brasil. O relatório se conclui com o conselho não para as agências de “estruturação” ou “de equipe” propriamente ditas, mas com três compromissos e três recomendações para a consideração das secretarias brasileiras à medida que elas traçam seus próximos caminhos para inovação e excelência. ●

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

# Estudo de caso: Rhode Island



## Uma Nova Era

Deborah Gist, comissária de Educação de Rhode Island (RI), iniciou, em 2009, seu mandato de seis anos à frente do Departamento de Educação de Rhode Island (RIDE). Embora Gist fosse conhecida por muitas iniciativas, foi seu compromisso inabalável de usar a tecnologia para avançar o ensino e o aprendizado nas necessidades de cada estudante que lhe deu destaque entre todas as iniciativas nas quais esteve à frente. Impulsionada por um entendimento de que os estudantes precisam estar preparados para o século 21, este mundo em constante mudança, mudanças notáveis e rápidas na maneira como esses jovens irão se inserir no mercado de trabalho, Gist, então, visualizou<sup>5</sup> estudantes que buscassem caminhos de aprendizado flexíveis, centrados no aluno e que tivessem como objetivo a busca pela proficiência. Tais caminhos estariam menos relacionados à aquisição de conhecimento e mais relacionados à aplicação do conhecimento em si, ao desenvolvimento de habilidades como a comunicação e o pensamento criativo – com os próprios alunos tomando decisões sobre seu aprendizado e os próximos passos em seus caminhos. A tecnologia é uma ferramenta que pode viabilizar tais caminhos.

No entanto, Deborah Gist enfrentava um problema: a antiga “sala de aula baseada em modelo de fábrica”, que trata todos os alunos da mesma forma, que tem como objetivo preparar os estudantes para empregos padronizados de uma economia industrial que não existe mais. De acordo com esse modelo, os alunos são agrupados em séries baseadas na idade cronológica e o currículo e os livros

---

***Gist acreditava que o aprendizado digital em todas as suas formas forneceria recursos educacionais ilimitados e personalizáveis para cada sala de aula e permitiria que as escolas projetassem instruções flexíveis que possibilitariam que os alunos e professores trabalhassem juntos em um ritmo adequado para cada aluno.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatórioIntro-  
dução**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

didáticos são desenvolvidos para serem apropriados à idade, apesar dos diferentes ritmos de desenvolvimento entre os alunos. Alunos e professores têm pouca interação significativa e os alunos têm menos oportunidades para desenvolverem seus pontos fortes e talentos ou receberem suporte adicional quando necessário, pois o aprendizado se move em um único ritmo em um cronograma padronizado. Essa abordagem de “tamanho único” para a educação não prepara os alunos para o trabalho do futuro, no qual habilidades como autodireção, adaptabilidade e criatividade são fundamentais.

Gist acreditava que o aprendizado digital em todas as suas formas forneceria recursos educacionais ilimitados e personalizáveis para cada sala de aula e permitiria que as escolas projetassem instruções flexíveis que possibilitariam que os alunos e professores<sup>6</sup> trabalhassem juntos em um ritmo adequado para cada aluno. O RIDE adotou o modelo de ensino personalizado com tecnologia, porque nenhuma outra abordagem poderia se concentrar nas necessidades individuais dos alunos e mobilizar recursos pedagógicos e curriculares para atender a cada aluno e levá-lo adiante em seu aprendizado.

Com isso em mente, no dia 11 de fevereiro de 2012, a comissária Gist realizou uma conferência intitulada “Inovação Impulsionada pela Tecnologia<sup>7</sup>.”\* Esse evento inédito foi criado para atrair 300 educadores e líderes. O encontro provocou grande curiosidade e contou com o lançamento de um prêmio único (abaixo de US\$ 500 mil) para qualquer escola disposta a competir para assumir o desafio de se reinventar com a tecnologia educacional. Considerado em grande parte como uma nova era na educação para Rhode Island, Gist e sua equipe imaginaram que o evento conscientizaria toda a comunidade sobre oportunidades de aprendizado digital. Desde o início, eles sabiam que queriam atingir e inspirar não apenas professores, mas superintendentes, diretores, líderes de tecnologia, membros de comitês escolares e muito mais, mostrando-lhes como a aprendizagem digital pode envolver os alunos na escola, melhorar a instrução e transformar a educação.

Com o objetivo de remover obstáculos para a participação, o RIDE realizou a conferência em um sábado e tornou o evento gratuito por meio do uso de fundos filantrópicos. O prêmio de US\$ 470.000 (85%

---

\* Todas as informações da conferência atribuídas ao estudo de caso original do Instituto Christensen, Convening Rhode Island About Digital Learning.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

dos recursos provenientes do programa Aprimorando a Educação pela Tecnologia do governo federal dos EUA e 15% das fundações) gerou entusiasmo e interesse. A candidatura, que exigia uma forte adesão da comunidade e um planejamento cuidadoso e colaborativo, colocou muitas escolas no caminho para se redesenhar, além de criar seu primeiro ponto de prova que ilustra o que é possível ao alavancar a tecnologia. Com o apoio de vários especialistas nacionais em aprendizado digital, o RIDE abriu um espaço para o diálogo – e para o sonho de que a escola pode influenciar educadores por muitos anos.

**Nesta nova era, Gist trabalhou também com o Conselho Estadual de Educação para dar suporte à infraestrutura *wireless*, acesso à banda larga e dispositivos. Os “facilitadores” do aprendizado personalizado e misto se disseminariam rapidamente:**



#### **INFRAESTRUTURA WIRELESS**

O estado aprovou um título de Infraestrutura de Tecnologia para fornecer financiamento para acesso sem fio a todas as salas de aula no estado. O título financiou os disjuntores, a fiação e os controladores de rede necessários para levar o acesso sem fio a todas as escolas e a todas as salas de aula.



#### **ACESSO À BANDA LARGA**

O Fundo de Acesso a Telecomunicações de Rhode Island (RITEAF) é um compromisso legislativo para garantir que o acesso à internet esteja disponível a todas as escolas e bibliotecas públicas e privadas do Ensino Fundamental e Médio. O programa RITEAF complementa o programa federal E-Rate, projetado para dar suporte aos investimentos na infraestrutura e o número de dispositivos que competem por internet de banda larga.



#### **DISPOSITIVOS**

Para ajudar os distritos a garantir os preços mais baixos em qualquer dispositivo que escolhessem, o estado negociou um acordo de preço principal para tornar o processo de aquisição mais fácil. Eles negociaram uma “solução agregada” que incluía a compra de um dispositivo, desenvolvimento profissional para professores e suporte técnico à medida que os distritos implementassem suas iniciativas.

Com facilitadores e toda a energia da conferência em jogo, o RIDE teve uma visão de longo prazo sobre como os sistemas precisariam mudar. Todo o propósito da educação precisaria ser reexaminado à luz da era digital<sup>8</sup>, a fim de compreender o valor real que a tecnologia poderia criar. Em uma era de robótica e aprendizado de máquina (*Machine Learning*), futuros egressos da educação básica precisam estar preparados para mudanças radicais na sociedade e no local de trabalho se quiserem ter qualquer chance de prosperar pessoal ou profissionalmente. Os tempos exigem agilidade, adaptabilidade e resiliência – e uma expectativa sem precedentes de autodireção e aprendizado ao longo da vida. O RIDE foi um dos primeiros a perceber que o modelo único de educação tradicional não atende mais às necessidades dos estudantes ou da economia do estado.

## Desenvolvendo um Plano de Apoio Estatal

Inovação, por definição, é um novo território para os líderes das escolas. Assim como determinar a melhor forma de apoiar a inovação exige que as SEAs se afastem de seus tradicionais papéis e maneiras de fazer negócios. Até certo ponto, a disseminação da inovação entre as escolas será aumentada, ou limitada, pela capacidade da SEA de “praticar o que prega”. Quando chegou a hora de redigir seu novo plano estratégico para a educação, o RIDE

adotou uma abordagem inovadora para uma tarefa tradicional. Em vez de criar o plano em si e coletar um mínimo de *feedback* das partes interessadas, ele virou o processo de planejamento de cabeça para baixo.

Esse foi um passo importante, pois o envolvimento autêntico da comunidade é fundamental para o sucesso das iniciativas de inovação. Alguns diriam que essas iniciativas se movem na velocidade da confiança. Iniciativas que não articulam o “porquê” da mudança – e não estruturam o seu trabalho nas

***Inovação, por definição, é um novo território para os líderes das escolas. Assim como determinar a melhor forma de apoiar a inovação exige que as SEAs se afastem de seus tradicionais papéis e maneiras de fazer negócios.***

peças e com as pessoas que são essenciais para a sua conduta e que são os seus respectivos beneficiários – estão propensas a falsos começos e fracassos.

O RIDE tinha como objetivo facilitar uma conversa inspiradora e ambiciosa de longo alcance sobre educação pública em todo o território de Rhode Island. Por meio de divulgação e engajamento, eles expandiriam os limites de seu trabalho e visão atuais para acomodar novas perspectivas e oportunidades emergentes. Rhode Island queria um processo que produzisse o plano de Rhode Island, não o plano do Departamento de Educação de Rhode Island.

**Isso resultou em que o RIDE assumisse os quatro compromissos<sup>9</sup> públicos e obrigatórios a seguir, como o primeiro gesto do processo de planejamento:**

**Envolvimento:** todos os interessados em Rhode Island terão a oportunidade de contribuir com sua opinião e participar do processo.

**Empoderamento:** uma equipe da comunidade irá desenvolver o plano; as pessoas mais afetadas pela educação pública estarão mais próximas do processo decisório.

**Respeito:** o processo e o plano incorporarão as opiniões, expectativas e crenças dos participantes de Rhode Island. Embora nem todas as perspectivas possam ser incluídas no plano final, nenhuma delas será ignorada.

**Transparência:** todas as partes deste processo estarão disponíveis ao público e poderão ser facilmente acessadas.

A Tom Vander Ark<sup>10</sup> observou que o RIDE tornou-se o primeiro estado do país a empoderar seus cidadãos para desenvolver um plano estratégico para a educação pública por meio de um processo baseado em design – um processo<sup>11</sup> para “solução criativa de problemas centrada no ser humano que estimula as organizações a terem foco nas pessoas para as quais elas estão criando soluções, resultando em melhores produtos e serviços”, formando e engajando um “*Ambassador Design Team*”, que se tornou a entidade mais importante no desenvolvimento do Plano de Rhode Island.

Os embaixadores foram recrutados por meio de uma competição de alto nível. Como parte dos esforços de recrutamento estaduais do RIDE, eles procuraram candidatos que representassem sua própria comunidade assim como toda a comunidade de Rhode Island, ouvintes de milhares de vozes e muitas perspectivas, embaixadores que poderiam ajudar os outros a entender o processo de planejamento, designers que produziram muitos planos estratégicos, cada um sendo uma versão melhor que o anterior, e que poderiam ser parceiros do estado na formulação de políticas.

**O *Ambassador Design Team* obteve liberdade quase total para escrever o plano a partir de uma página em branco ao manter o compromisso com os seguintes princípios:**

**Curiosidade:** um interesse genuíno e constante no trabalho que estamos fazendo e no ambiente em que estamos fazendo. Seremos aprendizes contínuos, abertos a novas ideias.

**Empatia:** um compromisso genuíno para compreender as experiências das pessoas mais afetadas pela educação. Vamos ouvir as perspectivas e ideias dos outros.

**Otimismo:** uma crença arraigada de que a educação pública pode melhorar e que nosso trabalho fará parte da solução. Estamos fazendo algo significativo e valioso.

**Velocidade:** o sucesso virá ao se trabalhar mais rapidamente do que nunca e numa velocidade que não achávamos que fosse possível. Trabalharemos de forma ágil e atenta, com rápidas viradas no andamento, para manter o processo em movimento.

***Ao transferir autoridade e controle de planejamento para 26 embaixadores de projeto e desempenhar um papel de apoio a essa equipe, o RIDE modelou a tomada de riscos e a mudança de comando inerente a novas salas de aula e modelos de aprendizagem nos quais os professores se focam em ambientes e experiências e os alunos tomam as rédeas de seu aprendizado.***

Ao enquadrar o trabalho com esses princípios, e retornando a eles com toda e qualquer atividade, os princípios se manifestam em todos os cantos do estado. Os princípios criados pelo RIDE refletiram o que o RIDE incentivava entre suas escolas e distritos em seu movimento para o aprendizado personalizado.

Ao transferir autoridade e controle de planejamento para 26 embaixadores de projeto e desempenhar um papel de apoio a essa equipe, o RIDE modelou a tomada de riscos e a mudança de comando inerente a novas salas de aula e modelos de aprendizagem nos quais os professores se focam em ambientes e experiências e os alunos tomam as rédeas de seu aprendizado. O processo do RIDE envolveu quase 15 mil habitantes de Rhode Island, produziu cinco protótipos de planos que eles publicaram enquanto percorriam o processo – permitindo que as imperfeições aparecessem – e, mais importante, proporcionou a conquista de maior confiança, engajamento e *feedback* em todo o estado enquanto se aperfeiçoava o plano.

Em 2015, o RIDE lançou um plano de cinco anos que articulava a tecnologia estadual com “aprendizado personalizado” (o termo preferido pelo estado) e “investimento em recursos centrado no aluno” entre suas seis principais prioridades. Os detalhes do processo de planejamento em si foram agrupados e disponibilizados gratuitamente para qualquer pessoa que desejasse usá-los, como parte do acordo do RIDE com o *The Learning Accelerator*, organização sem fins lucrativos que apoiou o RIDE como parceira e financiadora. Os materiais ainda estão disponíveis de forma gratuita<sup>12</sup>.

## Construindo Capacidade

O Instituto Highlander, uma organização sem fins lucrativos de primeira classe situada em Rhode Island, desempenhou um papel fundamental no avanço dos esforços do estado para reprojeter o aprendizado. O *Instituto Highlander* “cultiva e dissemina soluções educacionais inovadoras que melhoram a capacidade do educador e do sistema para fornecer experiências personalizadas para cada aluno” e é especializado em “modelos de aprendizagem personalizados focados na criação de equidade por intermédio da

educação”. Um dos programas mais importantes do Highlander, o *Fuse RI*<sup>13</sup>, acelerou a captação estadual de inovação.

Com o apoio do *Learning Accelerator*, o *Fuse RI* foi lançado em 2014 para identificar e engajar educadores em um programa com duração de dois anos em todo o estado, no qual os professores foram treinados para entender o poder<sup>14</sup> do aprendizado personalizado. Esses professores receberam o treinamento necessário para que pudessem fornecer todo o apoio técnico a escolas e distritos. O *Fuse RI* posicionou os professores de maneira inteligente para desempenhar um papel fundamental na transformação de seu próprio trabalho.

O *Learning Accelerator* e o *Instituto Highlander* entenderam que o aprendizado personalizado significava transformar o ensino e o aprendizado em sala de aula. O aprendizado personalizado, no entanto, requer abordagens transformadoras para *treinar e desenvolver os educadores*. Os estados têm uma grande oportunidade de desempenhar um papel ativo para que isso aconteça. Os professores precisam estar engajados<sup>15</sup> no estudo profundo e minucioso de suas próprias profissões, indo além do treinamento único

***Os professores precisam estar engajados no estudo profundo e minucioso de suas próprias profissões, indo além do treinamento único e padrão que receberam ao longo da vida, oferecendo e promovendo desenvolvimento profissional a si mesmos. Abordagens híbridas são instrumentos para que isso aconteça com a aprendizagem dos professores, assim como deve ser para os alunos, ou seja, usar a tecnologia para se concentrar no domínio de habilidades com suporte personalizado e engajamento em tarefas autênticas, assim como também a tecnologia deve oferecer espaço para o poder de escolha e para a colaboração.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

e padrão que receberam ao longo da vida, oferecendo e promovendo desenvolvimento profissional a si mesmos. Abordagens híbridas são instrumentos para que isso aconteça com a aprendizagem dos professores, assim como deve ser para os alunos, ou seja, usar a tecnologia para se concentrar no domínio de habilidades com suporte personalizado e engajamento em tarefas autênticas, assim como também a tecnologia deve oferecer espaço para o poder de escolha e para a colaboração.

Para criar entusiasmo e interesse, o programa “*professores-ensinam-professores*”<sup>16</sup> fomenta a inovação, fazendo com que os educadores sejam mentores de outras pessoas fora dos seus próprios distritos escolares e assumam cargos de liderança nas equipes administrativas para ajudar os diretores e superintendentes a planejar novos modelos de ensino e aprendizado. O *Instituto Highlander* recrutou e treinou redes de professores para trabalhar diretamente com os distritos para compartilhar, implementar, avaliar e dimensionar o uso da tecnologia e o aprendizado personalizado em todo o estado. A fim de apoiar esses educadores participantes e criar recursos que outros estados poderiam usar para lançar empreendimentos semelhantes, o *Instituto Highlander* desenvolveu avaliações distritais para ajudar os participantes a identificarem áreas necessárias e planos de ação. O instituto criou também uma biblioteca de conteúdo aberto de PD e recursos de treinamento para participantes e para distritos. Os participantes se tornaram especialistas em diagnosticar os pontos fortes e as necessidades do distrito em relação ao desenvolvimento financeiro, tecnológico e profissional.

Na época em que o *Fuse RI* foi desenvolvido, esse calibre de desenvolvimento profissional era praticamente inexistente e o mercado de aprendizado personalizado era imaturo. O *Learning Accelerator* e o *Instituto Highlander* tinham como objetivo criar uma abordagem de código aberto e de alta qualidade para mobilizar professores a catalisar mudanças em Rhode Island, o que, por sua vez, formaria uma abordagem escalonável que poderia ser replicada em outros estados.

## O *Fuse RI* encarou muitas questões:

- enfrentou um formato único de formação, tornou as coisas livres e acessíveis;
- foi construído para envolver distritos em vários estágios de implementação e distritos conectados com recursos de alta qualidade.

Depois de executar cinco edições do programa, o *Instituto Highlander* anunciou<sup>17</sup> em julho que iria gradualmente suspender o programa em sua forma atual. A partir de agosto, começariam a se reunir com várias partes interessadas para falar sobre os desafios mais prementes do programa, à medida que procuram redesenhar o *Fuse RI* para o futuro. O *Fuse 1.0* treinou 105 participantes e fez parceria com 39 dos 66 *Learning Accelerators* (LEAs) do estado – todos os distritos que desejavam seu serviço gratuito recebiam suporte de classe mundial.

Talvez o mais impressionante seja que a rede *Fuse* se tornou “sua própria infraestrutura para mover ideias, pesquisas e práticas em todo o estado; um sistema de estradas e pontes que permite que as ideias viajem de escola em escola, de sala de aula para sala de aula e, o mais importante, de professor para professor”. O *Fuse RI* continua sendo um dos recursos mais extraordinários de Rhode Island.

## Criando um Escritório de Inovação

Iniciativas de inovação em educação se transformarão ao longo do tempo, e as organizações que as estão gerando e/ou liderando também passarão por um ciclo de vida no curso de sua existência. Em diferentes fases<sup>18</sup> do desenvolvimento de um estado, são necessários novos papéis e responsabilidades, diferentes requisitos de pessoal e orçamento, bem como as autonomias e os novos modelos de negócios necessários, fazendo com que o estado se organize para que a inovação se adapte ao longo do tempo. Em 2016, com a eleição de uma nova governadora, Gina Raimondo, chegou a hora de organizar formalmente uma estrutura para enfrentar novos e futuros desafios de inovação: assim nasceu o Escritório de Inovação de Rhode Island (RIOO). Deborah Gist, cuja saída coincidiu com a chegada

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Intro-  
dução**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

de Raimondo, estabeleceu as bases para tal escritório com seus esforços para estimular o interesse pela inovação por meio do plano estratégico do estado para educação e de seu apoio a facilitadores como a infraestrutura wireless, acesso à banda larga e dispositivos e, por fim, suas parcerias com o *Instituto Highlander* e muitos outros.

Quando Raimondo assumiu o cargo, ela observou que “Rhode Island foi mais atingido que a maioria dos estados pelo declínio da produção americana. Como perdemos milhares de empregos, não fizemos o suficiente para posicionar nosso estado para o crescimento em indústrias

## Iniciativas de inovação em educação se transformarão ao longo do tempo, e as organizações que as estão gerando e/ou liderando também passarão por um ciclo de vida no curso de sua existência.

avançadas e de rápido crescimento; e adiamos decisões que tornariam Rhode Island competitiva no século 21”. Como parte dos planos mais ambiciosos de Raimondo, o RIOO inspiraria e aceleraria inovações no governo estadual e em áreas como a da infraestrutura, com a educação sendo um ponto-chave devido à sua importância para a economia. O RIOO foi fundado com um amplo mandato, para ser um escritório cujo trabalho pudesse atravessar os silos do governo. Por exemplo, novos modelos de aprendizado exigem infraestrutura e conectividade. O RIOO poderia fazer coisas como instalar cabos de fibra óptica, enquanto o estado

estava fazendo manutenção na estrada. No início, o RIOO também estava posicionado para servir como consultoria interna de outros escritórios do governo e parcerias do estado.

Raimondo foi motivada a remover obstáculos à inovação com o objetivo de apoiar e posicionar melhor o sistema educacional de Rhode Island para o sucesso. A governadora foi motivada também por uma oportunidade de mercado<sup>19</sup> com a edtech, que deve atingir a marca de US\$ 93,76 bilhões em 2020, acima dos US\$ 43,27 bilhões de 2015 que beneficiam a economia de Rhode Island. A [EduvateRI](#), que é parceira do RIOO com o *Commerce RI*, o *Instituto Highlander* e o RIDE, se tornaria o *cluster* de inovação de tecnologia de ponta do estado<sup>20</sup>. O *Instituto Highlander* e o *EduvateRI* forneceriam às

empresas de tecnologia da educação acesso a escolas e envolvimento com educadores e administradores de uma forma que poucos *clusters* poderiam superar.

Projetado para reunir um conjunto diversificado de partes interessadas para trabalhar em rede, enfrentar e resolver problemas persistentes na educação, o *EduvateRI* é uma plataforma de teste compartilhada com empresas de tecnologia da informação. O *Highlander* é o agente executivo<sup>21</sup> do *EduvateRI*, enquanto o RIOO gerencia as operações do dia a dia, unindo apoios estatais e esforços locais. O RIOO, que não funciona como órgão de regulamentação educacional, estava bem posicionado para conduzir esse trabalho. O claro apoio de Raimondo à inovação educacional, como indicado, em parte, pela indicação do ex-diretor do Escritório de Tecnologia Educacional do Departamento de Educação dos Estados Unidos como Diretor Chefe de Inovação do estado, Richard Culatta, forneceu um tipo de recurso exemplar que poderia impulsionar seus esforços de grupo de tecnologia.

Um relatório<sup>22</sup> do *cluster* vizinho de edtech de Massachusetts estimou que 25 mil pessoas estavam empregadas no ramo de tecnologia da educação em seu estado, que abriga 430 empresas de tecnologia de educação ativas. O *Instituto Highlander* tinha um programa de edtech de Rhode Island que já havia contratado 90 empresas de tecnologia de ponta de todo o país, e Rhode Island era líder nacionalmente na crescente sofisticação de seu aprendizado combinado.

### **Um estudo de viabilidade apoiado por um Subsídio de Cluster da Indústria da Commerce RI descreveu os benefícios econômicos esperados de um *cluster* desenvolvido no RIOO à medida que o ecossistema edtech amadurece:**

- Aumento de empresas iniciantes de edtech ativas operando a partir de uma base em Rhode Island.
- Aumento nas empresas visitantes e que possivelmente estabelecem um campo-base para suas atividades de tecnologia de ponta.
- Aumento das oportunidades de parceria em pesquisa e desenvolvimento com as faculdades e universidades do estado.

Essas parcerias geralmente se traduzem em novas oportunidades de emprego nas instituições anfitriãs.

- Oportunidades para o corpo docente e os inovadores administrativos de Rhode Island lançarem e/ou aconselharem empresas iniciantes. Isso beneficiará o foco geral de inovação educacional do estado, criando um clima mais acolhedor para enfrentar os desafios educacionais.
- Como o sistema educacional de Rhode Island continua a adotar um foco na inovação, ele apoiará melhores resultados e ROI dos alunos. O benefício direto será uma força de trabalho mais bem preparada, que pode impactar todos os outros grupos econômicos no estado. Indiretamente, esta ação enviará um forte sinal da seriedade do estado no apoio a novas oportunidades econômicas.

Buscando o máximo possível de flexibilidade e espaço para o escritório, Raimondo contava com o RIOO e, por extensão, o *cluster*, com a contratação feita pela Fundação Rhode Island College (RIC) – a organização privada de arrecadação de fundos da faculdade estatal. Embora grupos de bons governos e críticos tenham questionado<sup>23</sup> o acordo como uma maneira de evitar a supervisão tradicional, outros o consideraram uma jogada inteligente para tornar o trabalho com a RIOO menos complicado e mais atraente

***Buscando modelar a mudança que desejam ver nas escolas, o RIOO usa estratégias não tradicionais para avançar metas, envolve parceiros locais de implementação em todas as etapas do processo e avalia e repete os projetos a cada seis meses, trazendo urgência à solução de problemas. O RIOO foi projetado para ser capaz de introduzir inovações dentro do sistema com mais rapidez e eficiência – menos limitado em sua capacidade de “quebrar regras” e mais capaz de se adaptar a mudanças mais fluidas.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatórioIntro-  
dução**Estudo de caso:  
Rhode Island**Estudo de caso:  
OhioEstudo de caso:  
Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

para potenciais parceiros e financiadores. Tal organização poderia evitar regras de gastos que possam impedir a inovação, tetos salariais que podem desencorajar os maiores talentos e os longos processos de aquisição que afugentam parceiros talentosos.

Buscando modelar a mudança que desejam ver nas escolas, o RIOO usa estratégias não tradicionais para avançar metas, envolve parceiros locais de implementação em todas as etapas do processo e avalia e repete os projetos a cada seis meses, trazendo urgência à solução de problemas. O RIOO foi projetado para ser capaz de introduzir inovações dentro do sistema com mais rapidez e eficiência – menos limitado em sua capacidade de “quebrar regras” e mais capaz de se adaptar a mudanças mais fluidas.

Especificamente, o RIOO alavancou o financiamento público com dinheiro filantrópico e corporativo e atraiu as melhores organizações especializadas do setor, fornecendo ferramentas e recursos às escolas para ajudar a desenvolver e promover modelos de aprendizado inovadores. Ele serviu como um claro e visível defensor da inovação educacional e coliderou a tarefa de catalogar o trabalho do estado em aprendizado personalizado e combinado (lançando uma nova iniciativa estadual de aprendizagem personalizada). Em parceria com o RIDE, o Highlander e outras organizações, o escritório gerou um *white paper*, criando definições compartilhadas e uma compreensão do que a aprendizagem personalizada significa (e não significa) em Rhode Island.

Em poucos anos, o RIOO fez grandes avanços relacionados ao aprendizado personalizado, livros didáticos, formação de professores, novas escolas de excelência e muito mais. Apesar de um grande começo para o *cluster* edtech (EduvateRI), no entanto, os desafios para o seu progresso incluíram os custos e os requisitos de gestão intensiva. No futuro, o *cluster* poderá se beneficiar de mais suporte do comércio de Rhode Island.

No entanto, o trabalho de aprendizado personalizado em Rhode Island continua em todas as frentes. Com uma rica história de inovações pioneiras e uma infinidade de parceiros colaboradores, apenas o tempo dirá como a próxima onda de excelência se consolidará no estado de Rhode Island. ●

# Resumo

## OBJETIVO

O objetivo do sistema educacional de Rhode Island, conforme definido no plano estratégico do estado, é preparar os egressos da educação básica em Rhode Island: *um concluinte da educação básica é aquele que está bem preparado para a educação pós-secundária, para o trabalho e para a vida. Ele(a) é capaz de pensar de forma crítica e colaborativa e pode atuar como um(a) aprendiz e cidadão(ã) criativo(a), automotivado(a) e culturalmente competente.*

Entender esse objetivo é fundamental para entender o ecossistema educacional em evolução do estado e suas funções. O estado não imagina a solução para preparar tais egressos da educação básica como se estivessem articulando melhores resultados nos testes; está buscando meios de permitir aos alunos diferentes maneiras de demonstrar seu domínio do aprendizado em contextos que exigem habilidades e autodeterminação do século XXI à luz do futuro do trabalho. Como tal, modelos tradicionais de escolaridade e liderança baseada em conformidade não se adequam ao seu objetivo.

## FORMATO

O RIOO é um órgão governamental que não faz parte da SEA e não é um órgão regulador. O Diretor do RIOO se reporta ao Chefe de Gabinete Sênior do Gabinete do Governador. O RIOO une os apoios estaduais e os esforços locais e é o principal ponto de contato para colaboração nos esforços de inovação em educação em todo o estado. É único na medida em que avança novos modelos de aprendizagem com uma abordagem empreendedora para o seu desenvolvimento e financiamento.

## FUNÇÕES E/OU RESPONSABILIDADES

O RIOO desempenha muitos papéis, mas os seguintes são considerados os principais.

### Atuar como um convocador neutro

O RIOO tem autonomia e uma agilidade que vem do fato de ser uma agência não reguladora – e, dada sua conexão com o Gabinete do Governador, ele também é influenciado pela força do cargo. Ele tem a capacidade de reunir pessoas para experiências e conversas importantes como um convocador confiável e neutro<sup>24</sup> que cria espaços seguros para cometer erros, engajar-se em tentativa

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

e erro, compartilhar dúvidas e desafios, resolver divergências e construir novas possibilidades juntos.

### Identificar as causas principais dos problemas

O RIOO assume um papel de liderança ao superar os obstáculos que podem impedir que as equipes de parceria alcancem soluções inovadoras que solucionem problemas subjacentes. Ignorar fatores influentes ao tentar desenvolver uma solução pode colocar a parceria em um resultado potencialmente negativo ou exacerbar uma situação já problemática. Seu papel relacionado como um convocador neutro apoia essa tarefa.

### Desempenhar um papel prático como colaborador de curto prazo

O RIOO é muito prático para ajudar no planejamento e lançamento de pesquisa e desenvolvimento (pilotos experimentais), mas não é um parceiro de longo prazo. O RIOO trabalha sempre com parceiros locais que estão posicionados para levar o trabalho adiante de forma sustentável. O RIOO garante que a inovação possa sobreviver à transferência<sup>25</sup> da equipe de inovação (da qual o RIOO faz parte) para uma equipe de execução. O futuro proprietário do trabalho é incorporado no projeto desde o início.

## TALENTO/PESSOAL

O RIOO é formalmente composto por quatro pessoas em período integral, incluindo o Diretor do Escritório, cinco bolsistas e consultores em meio período. O escritório é pequeno, consideradas todas as suas responsabilidades.

O RIOO se beneficia de um relacionamento com a Brown University e a Escola de Design de Rhode Island, por meio do qual atrai muitos bolsistas com crescente conhecimento e paixão em áreas como o design centrado no ser humano. O RIOO vê as faculdades e universidades locais como uma grande fonte de talentos.

No entanto, a equipe oficial do RIOO é apenas parte da história. Uma suposição subjacente entre os estados mais avançados é que a transformação da educação exigirá uma gama de competências, recursos e influência que só pode ser obtida de uma ampla coalizão de atores – trabalhando tanto dentro quanto fora do aparato estatal.

As habilidades necessárias de design, técnicas, gerenciamento de mudanças e negócios geralmente não existem em uma única organização, especialmente dentro de um órgão do governo. Ao mesmo tempo que atrai as pessoas mais capacitadas e mais inteligentes, o RIOO “toma emprestado” o talento de outras organizações como o *Highlander*, que possui uma forte escola de design, capacidade de *networking* e inovação.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

Há o entendimento de que o estado não pode confiar em arranjos organizacionais tradicionais para implementar novos modelos de aprendizado inovadores.

O RIOO alega que a especialização em design centrado no ser humano e *startup* enxuta é uma habilidade importante em um escritório como o dele, e a capacidade de criar e comunicar uma visão ousada, ainda que completamente desprendida de ego, é fundamental. O trabalho deve ser feito com as pessoas começando da base, e elas precisam ser promovidas pouco a pouco. Isso garante melhores soluções e também modelos inovadores de aprendizado mais sustentáveis.

## FINANCIAMENTO

Nos estados em geral, a **iNACOL** (agora chamada Aurora Institute) observa, o financiamento<sup>26</sup> da inovação é importante para atividades de capacitação, como desenvolvimento profissional, design e assistência técnica, comunidades ou redes de aprendizagem profissional, pesquisa e disseminação de informações em nível estadual. Embora os estados possam e realmente planejem e trabalhem para transformar a educação básica sem uma estratégia formal de financiamento, os recursos são importantes. Rhode Island lançou sua nova era em inovação educacional com menos de 500 mil dólares e uma conferência gratuita – mas iniciativas mais complexas exigem financiamento mais sustentável.

Originalmente, o RIOO deveria captar recursos externos para sua missão e agir como consultor interno de outros escritórios do governo, recebendo fundos em troca de seus serviços. Atualmente, no entanto, o RIOO recebe algum financiamento direto do projeto, dinheiro do Fundo Discricionário do Governador, alguns fundos do Departamento de Administração e fundos de subsídios externos para pagar suas posições assalariadas em tempo integral, consultores, escritórios e muito mais.

Conseguir juntos esses recursos diferentes e permanentes é o epitome de ser empreendedor ou pensar fora da caixa. Se o RIOO não fornecer valor ao estado, ele essencialmente “sairá de cena”. Embora essa abordagem de recursos para a missão do RIOO funcione bem por enquanto, admite-se que, se quiser crescer ou permanecer em ação em longo prazo, a maneira como o RIOO é financiado terá que mudar.

Além disso, o agente fiscal do RIOO é a fundação da faculdade de Rhode Island, mas o RIOO não tem certeza de que esse será sempre o caso. Embora o RIOO desfrute de mais flexibilidade com menos supervisão do que seus pares do governo, admite-se que o acordo só funciona na medida em que é composto de pessoas éticas. As barreiras para atrair e receber financiamento externo são poucas quando se usa uma fundação privada – o que pode ser bom ou ruim.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

## CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura de inovação do RIOO depende de *três pilares do Escritório de Inovação de Rhode Island*:

### Parceiros locais de implementação

Para que qualquer novo esforço seja sustentável, ele precisa ter apoio e liderança de seus usuários. Parceiros locais em nossos projetos garantem a sustentabilidade, a adesão local e uma forte conexão com as necessidades do usuário, sempre.

### Abordagens não tradicionais

Parafraseando Einstein, não podemos fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes. Para melhor atender às necessidades dos residentes de Rhode Island, empregamos novas abordagens para resolver problemas arraigados, de parcerias público-privadas para desafios de design a *hackathons*.

### MVP dentro de seis meses

Ao pilotar novas soluções, o tempo é o inimigo, ferindo o *momentum* e o moral. Ao definir o escopo de projetos, nos certificamos de prototipar rapidamente e criar produtos mínimos viáveis, a fim de mostrar o valor do trabalho imediatamente, não o resultado em cinco anos.

## AVALIAÇÃO

Em termos de avaliar seu trabalho, o RIOO sugere que ele não tem a resposta perfeita. O RIOO articula os resultados para cada projeto e, ao mesmo tempo que trabalha com um senso de urgência (o progresso deve ser apresentado a cada seis meses), ele desenvolve projetos conforme necessário. O RIOO altera a estratégia quando novas informações entram em conflito ou expandem suas crenças, de modo que é necessário um pivô<sup>27</sup> ou uma reorientação estratégica. Com a inovação, há a consciência de que suas estratégias incluem crenças não testadas que podem se mostrar imprecisas e, portanto, nem todos os resultados possíveis são palpáveis desde o início.

Ao mesmo tempo, no entanto, o RIOO alega que trabalhar em melhores sistemas de dados e estruturas é uma meta. O RIOO e outras organizações estão tentando criar um grupo de trabalho de estratégia de dados nos escritórios do governo de Rhode Island.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

**Estudo de caso: Rhode Island**

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

## LINKS PARA CONHECER MAIS (EM INGLÊS)

- » [Convening Rhode Island around digital learning](#) um olhar mais atento à conferência inicial Innovation Powered by Technology.
- » [Developing Rhode Island's PK-12 education strategic planning process](#) materiais de acesso liberado fornecidos pelo RIDE como parte de seu contrato com o *Learning Accelerator* para ajudar outros estados com planejamento estratégico. Qualquer um pode usar esses materiais.
- » [2020 Vision for Education](#) plano estratégico de Rhode Island para os ensinos Fundamental e Médio e educação de adultos, 2015-2020.
- » [Fuse RI](#)
- » [Fuse RI Frameworks](#)
- » [Fuse RI Tools and District Readiness Survey](#)
- » [Fuse RI Curriculum Board/Resource Playlists](#)

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

**Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island**

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

**Estudo de caso: Ohio**

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

# Estudo de caso: Ohio



EUA



Ohio

# Aprendizado sem limites

O salto de Ohio para o ensino híbrido começou em 2011 com uma reunião focada em maneiras pelas quais o aprendizado digital poderia melhorar o desempenho dos alunos e reduzir os custos de educação no estado.

Liderado pelo respeitado [KnowledgeWorks](#), organização sem fins lucrativos sediada em Ohio, o Learning Unbound Summit reuniu cerca de 100 importantes formuladores de políticas estaduais e influenciadores na capital do estado para pensar na transição do papel para o digital<sup>28</sup> e oportunidades para impulsionar o desempenho dos alunos e a eficácia escolar. A cúpula reuniu meia dúzia de especialistas nacionais e figuras ilustres para compartilhar o que eles estavam aprendendo sobre pequenos bolsões de inovação escolar que estavam surgindo nos EUA. O KnowledgeWorks, que estava na vanguarda da criação de novos modelos escolares na década anterior, viu o crescente potencial dos formatos digitais e foi influenciada a trazer o movimento a Ohio por múltiplos fatores:

## 1. Pesquisa emergente

O potencial emergente da aprendizagem on-line para transformar a educação, oferecendo abordagens de aprendizagem mais personalizadas para todos os alunos, foi capturado e compartilhado pelos pesquisadores. Um relatório inovador de 2011 reportou *A Ascensão do Ensino Híbrido no Ensino Fundamental e Médio*<sup>29</sup>, por Horn e Staker, do Instituto Innosight (agora o [Christensen Institute](#)), e apresentou um pequeno conjunto de modelos usando novas aplicações de tecnologia, tempo e equipe. Horn e Staker observaram que, embora o aprendizado on-line fosse originalmente um fenômeno de aprendizado a distância, um novo crescimento estava ocorrendo em ambientes de aprendizado híbrido\*, em que os alunos aprendem on-line em um ambiente supervisionado por adultos pelo menos em parte do tempo. O aprendizado on-line pode ter começado atendendo alunos em escolas pequenas, rurais e urbanas que não puderam oferecer cursos em determinados assuntos ou atendendo a alunos que precisavam de uma maneira conveniente de recuperar créditos para se formarem, mas em 2011 os inovadores introduziram o aprendizado híbrido na grade principal para todos

---

\* “O ensino híbrido ocorre sempre que um aluno aprende, pelo menos em parte, em um espaço físico supervisionado fora de seu domicílio (por exemplo na escola) e, por outra parte, por meio de entrega on-line com algum elemento controlado de tempo, lugar, caminho e/ou ritmo.” – *A Ascensão do Ensino Híbrido (The Rise of Blended Learning)*<sup>30</sup>

os alunos. Horn e Staker desenvolveram uma taxonomia de modelos de ensino híbrido que dava a todos uma linguagem e visão comuns para o fenômeno que estava surgindo.

## 2. Orçamentos apertados

Horn e Staker observaram que “orçamentos restritos associados à escassez de professores em meio a uma crescente demanda por resultados estão acelerando o crescimento do aprendizado on-line em ambientes híbridos”. Nesse momento de oportunidade, o KnowledgeWorks estava concluindo uma abrangente revisão dos gastos com educação pública em Ohio buscando meios para acelerar o desempenho dos alunos em um momento em que o sistema de educação pública tinha menos dinheiro para gastar por causa da prolongada crise econômica. O KnowledgeWorks promoveria a expansão do uso da aprendizagem digital/híbrida como uma forma de ajudar o sistema educacional público do estado a fazer mais com menos. Sem saber muito sobre o futuro da aprendizagem híbrida, trabalhou-se com a hipótese de que o aprendizado poderia se tornar mais envolvente, mais pessoal e mais produtivo – se não mais econômico (no final, não se provou mais econômico).

## 3. Identificação de políticas inteligentes

A Fundação para a Excelência em Educação elaborou seu relatório *Digital Learning Now!* como parte do lançamento de seu Digital Learning Council presidido pelos ex-governadores Bob Wise, um democrata, e Jeb Bush, um republicano. O relatório bipartidário ofereceu dez recomendações para o aprendizado digital de alta qualidade e logo avançou para avaliar as políticas e preparação de cada estado para a nova revolução digital. Escrito especificamente para governadores e formuladores de políticas em nível de estado,

***O summit foi importante como um campo de testes para ver se aqueles que estão fazendo e influenciando a política poderiam estar interessados na nova revolução digital e, se assim fosse, incluí-los na construção da revolução desde o primeiro dia.***

o relatório tornou claro e fácil para as partes interessadas, a exemplo do KnowledgeWorks, como apresentar argumentos sobre a forma de preparar a comunidade escolar para o aprendizado digital.

Em suma, vários fatores contribuíram para o momento certo de Ohio dar o salto para a aprendizagem digital e híbrida – o que de fato aconteceu. O summit foi importante como um campo de testes para ver se aqueles que estão fazendo e influenciando a política poderiam estar interessados na nova revolução digital e, se assim fosse, incluí-los na construção da revolução desde o primeiro dia. Insistir na adesão das partes interessadas e estar disposto a trabalhar para tal significou olhar para o potencial da aprendizagem digital/híbrida através de uma lente prática, pela qual as esperanças e aspirações de novos modelos só poderiam ser exploradas considerando o então limitado orçamento de Ohio.

## Campanha de Aprendizagem Digital de Ohio (ODLC)

O resultado da cúpula foi o nascimento da Ohio Digital Learning Campaign (ODLC), liderada pelo KnowledgeWorks e de propriedade de todos os tipos de partes interessadas no estado. O objetivo da campanha foi organizado em um tripé: “política, pontos de prova e RP”<sup>31</sup> (relações públicas).

**Política:** eliminar os obstáculos e criar políticas estaduais para definir a tabela para o crescimento de novos modelos de aprendizagem.

**Pontos de prova:** obter financiamento estatal para criar novos modelos de aprendizado digital/híbrido, como prova de que eles tornariam o aprendizado mais envolvente, pessoal e mais produtivo.

**RP:** envolver uma grande quantidade de lideranças privadas, governamentais e sem fins lucrativos, criando interesse e entusiasmo pelo potencial da aprendizagem digital e híbrida.

A campanha encontrou forte apoio e colaboração produtiva com o recém-eleito governador do Centro de Educação do Século XXI, John Kasich, e Robert Sommers (Sommers foi alojado no Gabinete do Governador e não associado à SEA).

“Queremos que Ohio seja o melhor<sup>32</sup> estado dos EUA no uso da tecnologia digital na busca de excelência e eficiência educacional”, disse Sommers. **“Nós vislumbramos um ambiente sem barreiras para as escolas inovarem e um ótimo lugar para desenvolvedores de sistemas e conteúdo de ponta operarem em prol dos alunos. Também visualizamos Ohio como um local de apoio para os professores criarem novas opções de aprendizado para seus alunos, estejam esses alunos em sala de aula com o professor ou em uma sala de aula virtual.”**

\_Robert Sommers

Por meio desta e de dezenas de colaborações lideradas pelo KnowledgeWorks, conversas, eventos públicos e privados, bem como *advocacy* por meio de *lobbying*, **três peças-chave da legislação** para Ensino Fundamental e Médio surgiram, estabelecendo as bases para a inovação em educação expansiva.

### **O PROJETO DE LEI 153**

O Projeto de Lei 153 foi aprovado em 2011, expandindo o uso de aprendizado digital para alunos do Ensino Fundamental e Médio. O governador Kasich assinou o projeto cujas disposições incluíam:

- **Garantir** que os estudantes de Ohio tivessem acesso a cursos on-line em qualquer momento de suas trajetórias educacionais.
- **Proporcionar** aos alunos a capacidade de cumprir os requisitos do currículo estadual por meio de cursos on-line para complementar os estudos realizados em sala de aula tradicional, a qualquer momento durante o ano, sem limite do número de créditos recebidos on-line.
- **Permitir** que os alunos personalizassem sua formação por meio de cursos on-line individuais – permitindo que eles acessassem as opções de nível do curso, além das já existentes e-escolas (aprendizado digital) em tempo integral.

Sobre a  
autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

**Estudo  
de caso:  
Ohio**

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

Essas mudanças foram importantes, pois, historicamente, as políticas limitaram arbitrariamente ou controlaram o acesso à aprendizagem digital/híbrida.

A lei estabeleceu também a Força-Tarefa de Aprendizagem Digital de Ohio – composta de representantes de distritos, escolas autônomas, o Departamento de Educação de Ohio (ODE), representantes da educação superior, o Gabinete do Governador e a legislatura estadual –, encarregada de desenvolver uma estratégia para a expansão da aprendizagem digital que permitisse aos alunos personalizarem sua formação, produzisse economia de custos e atendesse às necessidades da economia de Ohio. Essa legislação foi significativa, pois o governo agora compartilhava o mandato para o crescimento da aprendizagem digital/híbrida com o KnowledgeWorks e poderia promover a legitimidade do movimento pela força do cargo e autoridade.

### **A LEI 316**

Em 2012, Ohio aprovou a Lei 316, que implementou as recomendações da Força-Tarefa de Aprendizagem Digital de Ohio. Embora as deliberações da força-tarefa tenham sido interrompidas pelo novo superintendente estadual de educação do governador, Dick Ross, e com a saída do diretor de educação do século XXI Sommers, a lei permitiu que os distritos escolares convertessem as escolas existentes em um modelo de aprendizado híbrido – e o conselho estadual garante que os distritos incluam padrões para a operação do aprendizado híbrido, incluindo as proporções de aprendizado revisadas de professores, o fornecimento de ferramentas digitais de aprendizado, a capacidade do aluno de progredir após a demonstração de domínio, a isenção dos requisitos mínimos do dia escolar/ano e as provisões adequadas para o pessoal.

**ORÇAMENTO BIENAL: O FUNDO DE INOVAÇÃO STRAIGHT A**

Em 2013, com a introdução do orçamento bienal para o ano fiscal de 2014-2015, o Fundo de Inovação Straight A de US\$ 250 milhões em Ohio foi promulgado para aclamação nacional e estadual. O fundo, gerido pela ODE, incentivaria a tomada de risco do distrito e pagaria os custos de arranque associados à construção de novos modelos de aprendizagem e muito mais.

A Campanha de Aprendizagem Digital de Ohio atingiu seus objetivos. Isso resultou na habilitação de políticas, no potencial de construção de pontos de prova (com recursos dedicados maciços) e nas RP positivas. A campanha ajudou a criar o compromisso institucional do Gabinete do Governador com a Câmara Estadual e a escola, a fim de dar à aprendizagem digital e híbrida todas as oportunidades possíveis para o sucesso.

**O fundo direto de Ohio (OSAF)**

O programa de fundos de Ohio, o Straight A Fund, visava recompensar ideias criativas e programas que aumentassem significativamente o desempenho dos alunos, reduzissem drasticamente os gastos ou direcionassem uma quantidade significativa de recursos para a sala de aula (seus principais parâmetros). O OSAF permitia que ideias viessem dos próprios educadores – incluindo aqueles que aproveitavam o aprendizado digital e híbrido – e não ditava nem limitava os distritos quanto ao que poderiam fazer se estivessem de acordo com os parâmetros do fundo.

De acordo com o ODE<sup>33</sup>, os recursos do OSAF tinham que ser usados para projetos que visavam alcançar um avanço significativo em uma ou mais das seguintes metas:

1. Desempenho do aluno;
2. Redução de gastos na previsão financeira de cinco anos; ou
3. Utilização de uma maior parcela de recursos na sala de aula.

Os recursos<sup>34</sup> foram abertos a todos os tipos de distritos escolares, edifícios escolares individuais, centros de serviços educacionais, consórcios de educação, instituições de ensino superior e entidades privadas em parceria com uma ou mais das entidades mencionadas acima. Candidatos individuais poderiam solicitar recursos de até US\$ 1 milhão e consórcios poderiam solicitar recursos de até US\$ 15 milhões.

**Para desenvolver e implementar um projeto que avançasse, as metas necessárias para cada solicitação de fundos competitivos deveria incluir os seguintes componentes:**

**Uma descrição do projeto**, incluindo uma descrição de como ele gerará valor substancial e impacto duradouro;

**Uma explicação de como o projeto seria autossustentável.** Se o projeto resultar em maiores gastos contínuos, o candidato deve mostrar como os gastos serão compensados por reduções verificáveis, confiáveis e permanentes de custos; e

**Uma descrição dos resultados quantificáveis** do projeto que pudessem ser comparados.

Dada a concordância com o controle local, muitos distritos se candidataram com entusiasmo e usaram o fundo para iniciar sua transição para o aprendizado digital ou híbrido. Para alguns, isso significava comprar iPads ou *laptops*, enquanto outros criavam conteúdo digital e alguns contratavam suporte de assistência técnica.

Intangivelmente, o OSAF ajudou a criar um contexto ainda mais amplo e gerou entusiasmo pela inovação nunca visto. Ohio se destaca com o OSAF por honrar a noção de que cada sala de aula, cada escola e cada distrito é um contexto distinto com necessidades específicas e uma cultura única. Planejar e implementar iniciativas em nível local foi amplamente visto como a melhor maneira de apoiar inovações na época, particularmente porque os modelos de aprendizado digital e híbrido ainda não eram comprovados.

A importância do OSAF na jornada de inovação de Ohio não pode ser subestimada. Centenas de distritos e escolas competiram e ganharam prêmios monetários. Como observado por Chuong e Mead,

Sobre a  
autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatórioIntro-  
duçãoEstudo  
de caso:  
Rhode  
Island**Estudo  
de caso:  
Ohio**Estudo  
de caso:  
Carolina  
do SulO Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

da [Bellwether Education Partners](#) em *Um Manual de Políticas para Aprendizagem Personalizado*<sup>35</sup>, a educação é um empreendimento inerentemente conservador. Fazer alterações é visto como mais arriscado do que manter o *status quo* mesmo quando este não está servindo aos alunos. As SEAs podem desempenhar um papel fundamental na superação dessa inércia, no entanto, oferecendo incentivos atraentes para tentar algo novo. Além disso, os custos de projetar e implementar modelos de aprendizagem inovadores podem representar uma barreira ao seu lançamento e/ou à sua qualidade. Estabelecer novos modelos de aprendizagem requer investimento em infraestrutura de tecnologia, dispositivos, software, desenvolvimento profissional e muito mais. Apesar de o movimento de Ohio ter nascido de olho na crise fiscal, o estado sabia que os novos modelos exigiriam recursos intensivos no início.

Como é frequente o caso com gastos em inovação, ao longo do tempo começaram a surgir questões sobre o impacto do OSAF. As despesas foram enormes e o OSAF foi concebido com um mínimo de relatórios de monitoramento exigidos pelos distritos. O estado, com razão, não estava pedindo para ver as alterações nas notas dos exames, por exemplo, no período de concessão. Outros, no entanto, lamentaram a falta de trabalho em rede e compartilhamento de

aprendizados do processo por parte do estado, por distrito recebendo fundos.

**Fazer alterações é visto como mais arriscado do que manter o status quo mesmo quando este não está servindo aos alunos.**

Alguns pensavam que o OSAF deveria ter evoluído de ano para ano, por exemplo, observando que a ênfase do fundo deveria ter mudado para a inovação e sua capacidade de aumentar o desempenho dos alunos sem o foco na

sustentabilidade financeira (para chegar a ideias mais inovadoras), ou, talvez, ter evoluído para fornecer subsídios a novos candidatos para expandir inovações incubadas em rodadas anteriores e consideradas por distritos inovadores como tendo potencial.

Independentemente disso, após uma segunda rodada orçamentária de US\$ 30 milhões que serviria aos donatários vencedores nos anos fiscais 2016-2017, o OSAF seria excluído do orçamento do estado. Em junho de

2017, o Senado eliminou<sup>36</sup> o OSAF como uma questão de priorização, pois os fundos poderiam ser “mais bem utilizados em outro lugar”.

## Instituindo um Escritório de Inovação (OI)

No início de 2016, o ODE criou o Escritório de Inovação (OI) localizado dentro da própria SEA e o implantou com uma mescla de projetos que vão de escolas STEM (Science, Technology, Engineering e Math ou Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) a ingresso em uma rede nacional de inovação e um novo Piloto de Educação Baseada\* em Competências<sup>37</sup> (CBE). Quando seu primeiro diretor chegou, na primavera, ele se juntou a três funcionários que haviam se mudado para a OI antes dele, em um escritório cuja permanência seria de três anos.

Os projetos do Escritório de Inovação não foram selecionados como um grupo ou por nenhum critério específico, mas foram considerados “inovadores” e simplesmente não se encaixavam bem em outros escritórios existentes. O OI foi fundado como um “catch-all” – ou seja, um lugar para reunir projetos especiais importantes para o Superintendente do Estado e o Gabinete do Governador e que precisassem de uma pista mais ampla/mais autonomia do que a estrutura geral do Conselho Estadual de Educação poderia fornecer. Com as mudanças na liderança do ODE (o superintendente Ross logo deixou o cargo), isso não deu muito certo.

Desde o início, o OI operava à margem de outros departamentos e iniciativas do ODE. Vale a pena notar que uma importante iniciativa baseada em tecnologia chamada ***Future Ready Schools*** (Escolas Prontas para o Futuro) estava localizada completamente fora do OI, talvez devido ao fato de que não era uma iniciativa do “Governador” ou legislada. Com o tempo, o escritório foi moldado por seu diretor como um local para incubar a inovação; experimentar, interagir e aprender. Sua visão era a de que a OI aprenderia e cresceria a partir de projetos, e que o escopo de pilotos, como o CBE Pilot, cresceria além do OI.

\* Incluindo educação baseada em domínio de competências.

O que a OI logo percebeu foi que a inovação em uma organização reguladora deveria sempre estar alinhada com o alto escalão da liderança. O OI realmente tinha suas divisões sob a liderança de

um superintendente estadual interino do ODE, nomeado após a saída de Ross. O OI passaria outra parte de sua existência sob um superintendente estadual diferente, Paolo DeMaria (atual). Os projetos de inovação sofreram nova pressão para se adequarem aos objetivos da agência, que estavam sendo reformulados na forma de um novo plano estratégico estadual para a educação.

### Considere o CBE Pilot do OI. O piloto<sup>38</sup> foi projetado para:

- Promover uma aprendizagem inovadora que tivesse significado para os alunos, perpassando várias áreas do currículo para que esse se estenda para fora da sala de aula;
- Promover os alunos para o trabalho do nível seguinte, uma vez que demonstrem domínio de competências, em vez de se basear no tempo sentado na sala de aula;
- Dar apoio a estudantes em dificuldades antes de sua progressão, e evitar futuros fracassos;
- Manter todos os alunos no ritmo para se formar e garantir que os níveis abaixo progridam rapidamente com suportes diferenciados;
- Formar alunos de pós-graduação com maiores oportunidades de aprofundar a aprendizagem, bem como habilidades para cursar faculdade e fazer carreira; e
- Fundamentar o desenvolvimento futuro de políticas e programas de educação de competência estadual.

O CBE Pilot destinou US\$ 2,5 milhões para dez escolas de forma que o financiamento fosse concedido em um valor de até US\$ 200 mil por ano acadêmico para candidatos selecionados. O papel do OI era administrar o projeto e os relacionamentos inerentes ao trabalho.

***Com o tempo, o escritório foi moldado por seu diretor como um local para incubar a inovação; experimentar, interagir e aprender.***

O CBE Pilot fez o que se propôs a fazer, assim como os outros projetos *catch-all* do OI – buscou aprender com relação ao controle local. Embora muitos tivessem preferido um experimento comumente emoldurado com o CBE, os distritos só tinham a obrigação de aprender o máximo que pudessem durante o processo para alcançar seus objetivos individuais.

O OI observou que não foram acordadas definições ou entendimento mútuo, ou mesmo enquadramento para o seu trabalho. Tudo estava desenhado para ser aberto à interpretação no nível local. Se o OI não quisesse ser prescritivo, teria que levar em conta a variabilidade – simplesmente avaliar sem restringir os tipos de distritos de inovação desejados. Como o ODE se tornou mais incorporado no planejamento estratégico sob o novo Superintendente Estadual, o OI sabia que precisava de mais tempo para entender as coisas e lançar as bases para, talvez, defender mais tarde uma abordagem específica à CBE.

## ***O CBE Pilot fez o que se propôs a fazer, assim como os outros projetos catch-all do OI – buscou aprender com relação ao controle local.***

Na conclusão do CBE Pilot, eles tinham acabado de começar a aprender os tipos de perguntas a serem feitas sobre o trabalho. O OI daria lugar a uma nova estrutura em 2019.

É importante notar que o OI não tem um orçamento próprio, mas apenas salários. Entre o pessoal original, com quatro integrantes, um partiu para trabalhar para o governador e outro se aposentou.

Como o planejamento estratégico do ODE estava começando a tomar corpo, o OI não tinha permissão para voltar a ocupar posições em antecipação a uma reestruturação ampla de todo o ODE. Todos os fundos associados ao OI estavam associados a pilotos como o CBE Pilot; então, quando os pilotos terminaram, o mesmo aconteceu com o financiamento do OI.

Entre as lições aprendidas do OI está a de que é difícil fazer P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) em uma agência estatal tradicional; é preciso um ambiente permissivo. Quanto a levar inovações para implementação por intermédio da SEA, essas inovações devem

contar com a compreensão e o *buy-in* da liderança. Por exemplo, o OI não podia pressionar para avaliar a alfabetização, apesar do que estava aprendendo sobre sua importância para o aprendizado personalizado e baseado em competências em seu trabalho. Sem o apoio da liderança, a inovação não tinha para onde ir.

## **Colapso e Renascimento: o Escritório de Abordagens ao Ensino e à Aprendizagem Profissional (OATPL)**

Em conjunto com um novo plano estratégico de cinco anos, Cada Criança, Nosso Futuro<sup>39</sup>, o ODE começou a reestruturar<sup>40</sup> suas operações. O ODE agora está organizado em quatro centros: Centro de Apoio Estudantil, Centro de Melhoria Contínua, Centro de Desempenho e Impacto e Centro de Ensino, Liderança e Aprendizagem. O Escritório de Abordagens de Ensino e Aprendizagem Profissional (OATPL) está atrelado ao último centro listado e inclui estratégias e apoios instrucionais, eficácia do educador, licenciatura de educadores, conduta profissional, educação técnica profissional, conexões de carreira, currículo e alfabetização. O OATPL surgiu a partir de partes de uma antiga unidade de alfabetização e currículo, o OI e o Escritório de Tecnologia Integrada.

O fator decisivo que influenciou a criação do OATPL e toda a reestruturação do ODE foi organizar-se para implementar o novo plano. O *Cada criança, Nosso futuro* oferece uma visão<sup>41</sup> de como devem ser os formandos do Ensino Médio de Ohio, uma “meta abrangente” para ajudar os alunos a alcançarem sucesso na carreira, e sinaliza algumas mudanças importantes no pensamento, como

***Entre as lições aprendidas do OI está a de que é difícil fazer P & D (Pesquisa e Desenvolvimento) em uma agência estatal tradicional; é preciso um ambiente permissivo. Quanto a levar inovações para implementação por intermédio da SEA, essas inovações devem contar com a compreensão e o buy-in da liderança.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatórioIntro-  
duçãoEstudo de caso:  
Rhode Island**Estudo de caso: Ohio**Estudo de caso:  
Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

tratar as opções de obter treinamento profissional e de frequentar a faculdade como igualmente dignas. Leitura e matemática, juntamente com outras aulas como estudos sociais e ciências, são fundamentais para o plano, assim como raciocínio (solução de problemas, *design thinking*, criatividade, análise de informações) e crescimento socioemocional (mentalidade, perseverança, autoconsciência, trabalho em equipe, colaboração). O plano procura satisfazer as necessidades das crianças, preparando os alunos para o sucesso na sala de aula e navegando na mudança do futuro do trabalho.

Essa prioridade foi apoiada pelo novo governador de Ohio, Mike DeWine, ao assinar seu primeiro projeto de orçamento estadual em 17 de julho de 2019 (Projeto de Lei 166), que alocou um orçamento de US\$ 675 milhões para todas as escolas públicas nos próximos dois anos fiscais. A alocação se daria com base no percentual de crianças de baixa renda que residissem em um distrito, para melhorar o bem-estar do aluno, atendendo às suas necessidades não acadêmicas<sup>42</sup>.

Ao ter um olhar mais detalhado, a mudança para o OATPL também é tida como inteligente, em parte, ao considerar que qualquer modelo de aprendizagem precisa abordar questões como capital humano, tecnologia e progresso dos alunos em conjunto, e que a equipe da SEA precisará trabalhar mais efetivamente por meio dos escritórios. No final, o OI era um silo e não estava posicionado para mover seus pares do departamento. As oportunidades de colaboração são agora numerosas. Dessa forma, a nova direção parece promissora.

Um grande desafio relatado neste momento no processo de mudança, no entanto, é encontrar um equilíbrio entre identificar e apoiar novas práticas inovadoras e abraçar a responsabilidade mais convencional do OATPL de promover práticas baseadas em evidências por parte da SEA. Isso requer um alinhamento em toda a agência que não existia no passado.

O OATLP está no início de um processo de dar sentido a essa nova oportunidade.

## **UMA NOTA FINAL SOBRE REDUÇÃO DE CUSTOS E PRODUTIVIDADE**

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

**Estudo de caso: Ohio**

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

Uma das primeiras esperanças<sup>43</sup> sobre ensino híbrido era a de que o modelo ajudaria as escolas e os distritos a economizar dinheiro. Infelizmente, não há fórmula mágica para produzir economias. De fato, o corte de gastos e, mais provavelmente, o acréscimo de despesas estão ligados a fatores específicos de secretarias de educação ou de escolas em particular.

O movimento de Ohio para o aprendizado digital e híbrido nasceu em uma época em que o sistema de educação pública tinha menos dinheiro para gastar por causa da prolongada crise econômica. Nesse momento inicial, muitos formuladores de políticas ficaram intrigados com a noção de usar a tecnologia para produzir economia de custos. Logo no início da Campanha de Aprendizagem Digital de Ohio, ficou claro que a redução de custos poderia ser facilmente associada à substituição de professores por tecnologia – o que não era apenas uma má ideia, mas também uma ideia que havia enfraquecido os movimentos em outros lugares. A campanha ganhou força ao afirmar que a tecnologia nunca substituiria um professor qualificado, mas poderia ajudar os professores a fazer o que era mais importante: chegar a cada aluno individualmente. O ângulo da campanha foi promover a produtividade.

As secretarias que se deslocam para novos modelos de ensino e aprendizagem precisam absorver novos custos associados a infraestrutura, dispositivos, desenvolvimento profissional e muito mais. Embora algumas coisas, como livros didáticos on-line, sejam mais claramente recursos que economizam dinheiro e podem ser valiosas, elas apenas transformam a impressão em papel em meio digital. Um cuidado aqui é que uma atividade impressa em papel ainda é apenas a mesma atividade se estiver on-line. Os recursos educacionais abertos (REA) na forma de materiais didáticos, avaliações, aplicativos, lições etc. adquirem infinitas possibilidades quando recombinações em novos modelos de ensino híbrido, mas até mesmo os REA são raramente gratuitos de verdade (as versões gratuitas, muitas vezes, são recortes limitados dos recursos).  
Leva tempo, e investimento de recursos, para colocar os REA em



Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso:  
Rhode Island

**Estudo de caso: Ohio**

Estudo de caso:  
Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

ação. O fato é que Ohio aprendeu que o custo não deve ser o foco em relação aos REA, ou qualquer outra coisa, mas sim a qualidade. Em vez de tentar poupar dinheiro, as secretarias de Ohio obtiveram sucesso quando procuraram diferentes recursos personalizáveis e de alta qualidade para as crianças.

Além disso, embora a tecnologia nas mãos de professores competentes em novos modelos permita uma interação mais personalizada entre professores e alunos – muitas vezes liberando tempo para ser trabalhando com crianças em um aprendizado mais rico e significativo (por exemplo) baseado em projetos –, isso não acontece da noite para o dia. Como o Instituto Christensen observa, modelos híbridos são pensados para aumentar a produtividade, liberando o tempo dos professores<sup>44</sup> para fazer um trabalho mais importante com os alunos – mas o primeiro ou segundo ano exigem que os professores gastem tempo aprendendo como usar novas tecnologias, implementando novos procedimentos em sala de aula e lidando com tecnologia que talvez ainda não seja boa o suficiente para aumentar suas capacidades. A boa notícia é que o tempo gasto para esse aprendizado diminui progressivamente.

Ohio aprendeu que o potencial de benefício educacional para os alunos deveria ser a principal preocupação na escolha de qualquer tecnologia. ●

***Ohio aprendeu que o potencial de benefício educacional para os alunos deveria ser a principal preocupação na escolha de qualquer tecnologia.***

# Resumo

50

## OBJETIVO

O objetivo do sistema de educação é expresso no plano estratégico de Ohio, *Cada Criança, Nosso Futuro*: o plano afirma que Ohio aumentará anualmente a porcentagem de seus formandos do Ensino Médio que, um ano após terminarem o curso, estarão:

- ▶ Inscritos e obtendo sucesso em uma experiência de formação pós-Ensino Médio, incluindo um programa de educação técnica profissional para adultos, um programa de aprendiz e/ou um programa universitário de dois ou quatro anos;
- ▶ Servindo em uma carreira militar;
- ▶ Ganhando um salário digno; ou
- ▶ Envolvidos em uma vocação significativa e autossustentável.

## FORMATO

Até este ano, o ODE tinha um Escritório de Inovação (OI) que funcionava à margem de outros departamentos da SEA. Em 2019, o OI encerrou um escritório focado na alfabetização e outro em tecnologia para criar um escritório chamado Escritório de Abordagens de Ensino e Aprendizagem Profissional (OATPL). O OATPL, parte da ODE, que é uma agência reguladora

de educação, está nos estágios iniciais de alinhar seu trabalho ao novo plano estratégico do estado para a educação.

## FUNÇÕES E/OU RESPONSABILIDADES

O OI foi moldado ao longo do tempo por seu diretor como um local para incubar a inovação; experimentar, interagir e aprender. Sua visão era a de que a OI aprenderia e cresceria a partir de projetos, e que o escopo de pilotos, como o CBE Pilot, cresceria além do OI.

Algumas das responsabilidades<sup>45</sup> do OATPL estão enumeradas abaixo:

- ▶ Garantir a implementação do Plano Estratégico de Educação de Ohio.
- ▶ Supervisionar, desenvolver, apoiar e implementar o desenvolvimento profissional interno e externo em relação a estratégias instrucionais e abordagens de ensino, que incluem (mas não se limitam a isto): STEM, aprendizado combinado baseado em competências, em projetos, avaliação formativa e muito mais.
- ▶ Colaborar com outros escritórios para fornecer ou supervisionar o desenvolvimento profissional alinhado e recursos que apoiam os educadores.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

**Estudo de caso: Ohio**

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

- Coordenar com outros escritórios da ODE e organizações externas tópicos de aprendizagem híbrida, Rede de Aprendizagem Inovadora (ILN), STEM STEAM, educação baseada em competências, aprendizado personalizado etc.

## TALENTO/PESSOAL

O OI tinha quatro funcionários, que se reduziram a dois; O OATPL tem uma equipe de oito pessoas provenientes das antigas áreas de escritório de inovação, tecnologia e alfabetização/currículo.

Novas “competências” estão relacionadas às implicações da reestruturação organizacional e incluem:

- Procurar por conexões não apenas para o campo, mas com foco interno no ODE.
- Ser isento de ego – é fundamental para avançar para o bem maior e ter um impacto maior combinando esforços internamente.
- Descobrir não apenas o que o OATPL quer fazer, mas pensar no que é realmente necessário

## FINANCIAMENTO

O OI não tinha orçamento próprio; no momento deste relatório, não se sabe se o OATPL terá um orçamento próprio (ou apenas terá posições assalariadas).

## CULTURA DE INOVAÇÃO

A cultura de inovação do OI residia essencialmente entre o escritório e seus parceiros no campo. O OATPL ainda está trabalhando no estabelecimento de suas operações básicas.

## AVALIAÇÃO

O trabalho do OI estava ostensivamente ligado aos próprios distritos, dada a natureza dos pilotos e das redes voluntárias. O sucesso do OATPL estará, em última instância, vinculado ao sucesso do novo plano estratégico para a educação, mas ainda não se sabe exatamente de que maneira isso se dará.

## LINKS PARA CONHECER MAIS (EM INGLÊS)

- » [Straight A Fund Home Page/Archive](#)
- » [2015 Straight A Fund Annual Report](#)
- » [Ohio Competency-Based Education Pilot](#)
- » [Ohio's Strategic Plan for Education](#)

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

**Estudo de caso: Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

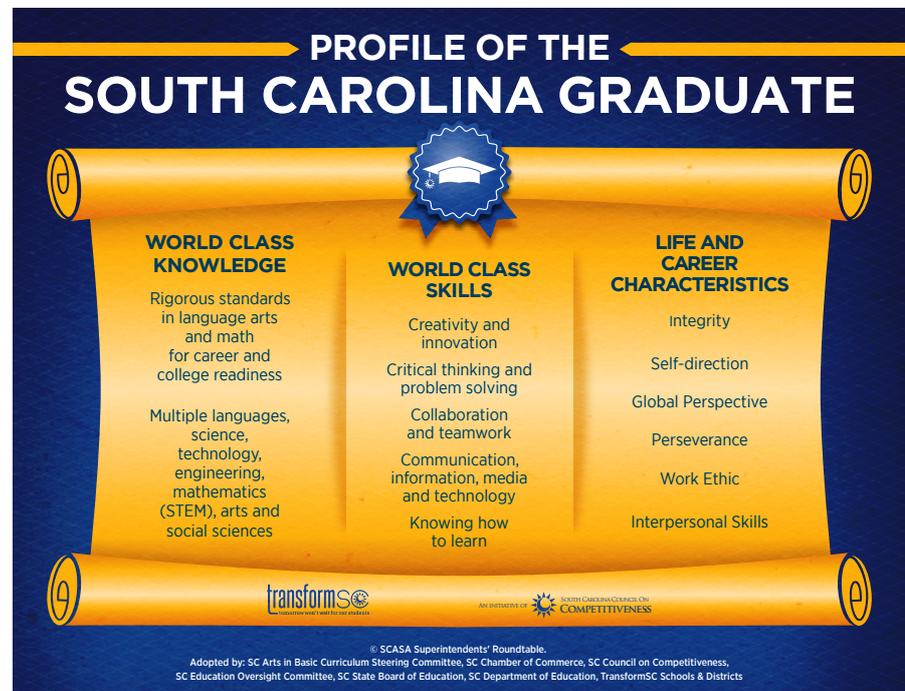
Referências

# Estudo de caso: Carolina do Sul



# Uma Nova Visão: o Perfil do Formando da Carolina do Sul

Apesar de ter uma das maiores taxas de pobreza nos Estados Unidos e um sistema escolar geral que sofreu em termos de rankings nacionais, a Carolina do Sul está determinada a abrir caminho<sup>46</sup> para os negócios e indústrias do século XXI e garantir que suas crianças urbanas e rurais tenham acesso equitativo à oportunidade. De fato, a jornada de inovação da Carolina do Sul é de se observar. A educação desempenha um papel fundamental nessa curva ascendente e, nos últimos anos, reuniu a SCASA (Associação de Administradores de Escolas da Carolina do Sul), o Conselho de Competitividade da Carolina do Sul, a Assembleia Geral da Carolina do Sul e muitos outros para criar uma nova visão voltada para o futuro – o Perfil do Formando da Carolina do Sul Carolina (“Perfil”) – desenvolvida e pensada para todas as crianças do estado.



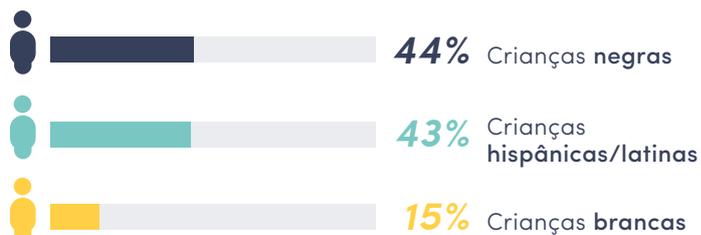
(Veja na seção “Resumo” as informações traduzidas)

O Perfil descreve o conhecimento de classe mundial, habilidades e características de vida e carreira necessárias para que as crianças e o estado tenham sucesso no mercado global. Sua finalidade é ajudar a fechar a lacuna entre os mundos empresarial e educacional. Ao longo dos anos, a cultura, as qualificações e as expectativas no setor empresarial mudaram rapidamente, enquanto o sistema educacional mudou de forma mais lenta – até agora.

As raízes do Perfil podem ser atribuídas às conversas dos superintendentes de distrito locais desde 2011. Ao longo das reuniões regulares em todo o estado, os superintendentes começaram a discutir a necessidade de desenvolver uma nova visão para o tipo de formandos de que o estado precisa.

Diz-se frequentemente que a Carolina do Sul hoje é formada por dois estados: um que é de classe média e alta, com empregos bem remunerados e educação que beneficia grandemente os indivíduos, e o outro que vive na pobreza, com algumas pessoas sem água corrente, sem transporte, sem capacidade de comprar remédios ou com pouca comida na mesa. Um declínio sistêmico em empregos bem remunerados e pouco qualificados, acompanhado por um aumento no emprego no setor de serviços de baixos salários, deixou muitas famílias incapazes de suprir suas necessidades básicas. Especialmente preocupante é a porcentagem<sup>47</sup> de crianças negras (43%) e hispânicas/latinas (45%) na pobreza – cerca de três vezes o percentual de crianças brancas (15%) na mesma condição. A taxa de crianças na pobreza é mais que o dobro da média do estado (27%) em alguns condados rurais (como o de Allendale, com 56%).

**Porcentagem de crianças negras, hispânicas/latinas e brancas na pobreza em 2014 na Carolina do Sul**



**Crianças na pobreza**

**27%**

Média do estado

**56%**

Condados rurais (Allendale)

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatórioIntro-  
duçãoEstudo de caso:  
Rhode IslandEstudo de caso:  
Ohio**Estudo de caso:  
Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

O problema a ser resolvido: a Carolina do Sul estava claramente competindo pela criação de empregos em uma economia global na qual 85% dos empregos<sup>48</sup> exigem educação além do Ensino Médio e uma força de trabalho com conhecimento e habilidades do século XXI. O sistema do estado estava desatualizado e não conseguia produzir os resultados que os alunos mereciam e os futuros empregadores precisavam. Os superintendentes estavam insatisfeitos com o *status quo* e se propuseram a criar as condições para que cada aluno pudesse se formar apto a fazer um excelente trabalho ou pronto para treinamento ou educação pós-secundária. Cada líder posteriormente teve conversas com suas comunidades locais sobre conhecimento, habilidades e disposições que ajudariam a impulsionar os egressos da educação básica em empregos bem remunerados e de alta qualificação e uma vida de oportunidades. *Essas conversas ajudaram a construir amplo apoio à inovação, já que os distritos não seriam capazes de preparar concluintes da educação básica de maior calibre usando modelos antigos de educação semelhantes aos de fábrica.*

O modelo de educação de fábrica apresentava as crianças sentadas pacientemente em filas enquanto os professores na frente da sala distribuíam conhecimento, com os alunos tendo muito pouca participação em seu aprendizado. Por mais de cem anos, as

escolas agruparam alunos por idade, ofereceram instrução em comum e os fizeram mudar de série para série, com alguns deles aprendendo e outros não. O modelo não prepara os alunos para um futuro em que precisam ser capazes de aplicar criticamente o conhecimento, de se comunicar e criar e de aprender a se autodirecionar e apropriar-se de seu aprendizado. Haverá pouca participação na economia futura com o ritmo exponencial da tecnologia e mudanças

***O sistema do estado estava desatualizado e não conseguia produzir os resultados que os alunos mereciam e os futuros empregadores precisavam.***

relacionadas. Em alguns condados, isso significa superar a pobreza extrema e abjeta, como no chamado “Corredor da Vergonha” da Carolina do Sul, que faz parte do maior “cinturão de plantações” em que crianças negras tiveram deliberadamente negadas a educação através de gerações para mantê-las em servidão aos brancos. Os

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatórioIntro-  
duçãoEstudo de caso:  
Rhode IslandEstudo de caso:  
Ohio**Estudo de caso:  
Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

superintendentes sabiam que esses estudantes que vivem na pobreza com seus muitos impactos teriam as maiores necessidades e exigiriam um conjunto totalmente novo de apoios personalizados.

Vários superintendentes, trabalhando com a Divisão do Superintendente da Associação de Administradores Escolares da Carolina do Sul (SCASA), apresentaram suas ideias ao Conselho Estadual de Educação em novembro de 2011. Posteriormente, o Conselho Estadual de Educação, tendo estabelecido interesse em inovação, criou um Comitê Gestor de Inovação, composto por líderes do setor público/privado, para desenvolver um plano para catalisar, identificar, avaliar e disseminar inovações eficazes nas escolas públicas de Ensino Fundamental e Médio da Carolina do Sul. O comitê intersetorial que abrange telecomunicações, seguros, filantropia, bancos, aviação e outros setores conta com Gerrita Postlewait, Presidente do Conselho Estadual de Educação, e outros notáveis, como a atual Superintendente Estadual, Molly Spearman, então Presidente da SCASA.

Os líderes empresariais<sup>49</sup> do setor privado sabiam que precisavam trabalhar com o sistema educacional para obter os números e tipos de formandos de que precisavam. Superando anos de desconexão, os dois começaram a trabalhar juntos, construindo confiança e criando uma nova dinâmica. Eles compartilhavam a crença de que os egressos da educação básica precisariam de muito mais do que conhecimento básico para reivindicar um espaço no mercado global, e as empresas davam seu apoio aos educadores para inovar de verdade a forma como abordavam a escola.

***O Perfil é um modelo para estimular os valores da comunidade e estabelecer resultados claros e desejados para a inovação, para que todos saibam o que estão “mirando”, em vez de “inovar pela inovação”. O “porquê” da inovação é claro.***

Sobre a  
autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

**Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul**

O Poder  
de Três

Apêndice

Referên-  
cias

O comitê conduziu pesquisas sobre o que outros estados estavam fazendo para transformar seus sistemas educacionais de Ensino Fundamental e Médio e começou a examinar vários modelos escolares de sucesso que produziam resultados especialmente com crianças negras e pardas e, acima de tudo, pobres, bem como a pesquisa analisando os componentes de design de vários modelos. O então “Transforme a CS”, uma coalizão formal de líderes de educação e negócios, logo ganhou vida, sob a coordenação do Conselho de Competitividade da Carolina do Sul – fornecendo cobertura política e vontade política significativa para os interessados em transformar suas escolas. A coalizão foi composta por membros conservadores e progressistas. O Transforme a CS abraçou intencionalmente uma ampla gama de origens ideológicas para atender a um objetivo bem ambicioso. Eles sabiam que teriam que envolver todo mundo no projeto. O Transforme a CS formalizou o Perfil em 2012, o que representa um objetivo final claro e forte que serve para alinhar os esforços do estado (o Conselho de Educação da Carolina do Sul votou para adotar formalmente<sup>50</sup> o Perfil do Formando em 2015). O Perfil é notável por permitir que pessoas de todos os setores falem uma linguagem comum, em torno de um objetivo comum, no sentido de unificar as expectativas do futuro de seus alunos.

O Perfil é um modelo para estimular os valores da comunidade e estabelecer resultados claros e desejados para a inovação, para que todos saibam o que estão “mirando”, em vez de “inovar pela inovação”. O “porquê” da inovação é claro. A inovação deve estar conectada às capacidades gerais dos estudantes do estado como formandos das escolas da Carolina do Sul e à prosperidade econômica de sua economia. Assim, o Perfil é a base para a missão do Departamento de Educação da Carolina do Sul (SCDE), que é fazer com que todos os alunos da Carolina do Sul se preparem para o sucesso na faculdade, carreira e cidadania e impulsionar todas as atividades das agências. Seu sistema integrado de responsabilização é voltado para a revisão das vias de diploma do estado e para a simplificação dos processos de certificação de professores.

## Um Plano de Ação

Quando a Superintendente Estadual Molly Spearman foi eleita para seu primeiro mandato, em 2014, ela acabara de passar uma década como presidente da SCASA – os autores originais do Perfil. Spearman colocaria o Perfil no centro dos esforços da SEA para abordar uma questão-chave: como eles poderiam pôr o Perfil em ação – o que o SCDE poderia fazer para garantir que ele fosse mais do que apenas um cartaz?

Uma investigação significativa já havia ocorrido com o Transforme a CS, e a Carolina do Sul tinha alguns notáveis inovadores distritais que também davam credibilidade à noção de que o aprendizado personalizado serviria bem ao estado. Eles levantaram a hipótese de que, para superar a pobreza, os alunos precisavam ser engajados, precisavam de instrução e apoio individualizados, e para isso precisavam se conectar com seus interesses para manter as crianças motivadas na escola. Em 2016, Spearman havia escolhido uma única pessoa no Escritório de Transformação Escolar da SEA, que foi então organizado para apoiar escolas de baixo desempenho para proporcionar avanços no que eles sabiam sobre o aprendizado personalizado. Esse indivíduo, com uma vasta experiência na área de tecnologia, começou a pesquisar e esboçar uma estrutura para aprendizagem personalizada e a levá-la a campo para obter informações e interações. Esse trabalho resultou no Quadro da Carolina do Sul para Aprendizado Personalizado<sup>51</sup> (“Framework”).

***A estrutura – que se concentra em promover a apropriação de aprendizagem pelo aluno, reestruturar o aprendizado em torno de evidências de competência, desenvolver perfis de aprendizado e caminhos de aprendizado e adotar ambientes de aprendizagem flexíveis – permite que a experiência educacional de cada aluno seja adaptada para atender às suas forças, necessidades e interesses.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Intro-  
dução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

**Estudo de caso: Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

A Aprendizagem Personalizada e Baseada na Competência\* foi selecionada como uma alavanca fundamental de mudança pelo SCDE, porque o aprendizado personalizado, por sua própria natureza, foca o apoio a todos os alunos à medida que buscam alcançar os conhecimentos, as habilidades e as características identificados no Perfil. A estrutura – que se concentra em promover a apropriação de aprendizagem pelo aluno, reestruturar o aprendizado em torno de evidências de competência, desenvolver perfis de aprendizado e caminhos de aprendizado e adotar ambientes de aprendizagem flexíveis – permite que a experiência educacional de cada aluno seja adaptada para atender às suas forças, necessidades e interesses.

A Carolina do Sul escalou uma estrutura única e poderosa que identifica os elementos-chave do aprendizado personalizado. Isso é importante porque cria um entendimento e uma linguagem comuns em torno do aprendizado personalizado. Ao torná-lo amplo, eles permitiram que os distritos decidissem a melhor forma de implementar/abordar/viabilizar cada um dos elementos da estrutura baseados no que faz mais sentido para eles.

## **Criando o Escritório de Aprendizado Personalizado (OPL)**

A energia que cercava o Perfil e o Quadro (Framework) era palpável, e o interesse de baixo para cima no aprendizado personalizado estava crescendo rapidamente. O movimento para personalizar a aprendizagem para todos os alunos se manifestou em 2017, quando o SCDE abriu seu primeiro Escritório de Aprendizado Personalizado (OPL) como parte da Divisão de Inovação e Eficácia. O OPL contratou seu primeiro diretor, e apenas alguns meses depois publicou oficialmente sua estrutura, chamando a atenção do estado e da nação.

Esforços prévios na SEA foram menos abrangentes e não robustos o suficiente para desafiar o acesso desigual a meios de transformação escolar via aprendizado personalizado. Enquanto o novo OPL foi criado para apoiar a visão de Spearman de alavancar o aprendizado personalizado como uma importante estratégia para realizar o Perfil, o fator decisivo que influenciou a criação do OPL foi que o estado

---

\* Aprendizagem baseada em domínio de competências

*Houve um grande debate sobre onde ou como situar um OPL no SCDE devido a receios de que ele poderia facilmente tornar-se um escritório em silos, apesar de o aprendizado personalizado abranger tudo, do currículo à tecnologia, avaliação e muito mais. Houve reconhecimento precoce de que o OPL precisaria ser impelido para a construção de pontes e colaboração em todo a SEA – assim como as escolas que eles pretendiam transformar.*

precisava de um veículo para direcionar recursos significativos e apoio para escolas e distritos interessados. Lembre-se de que o trabalho de aprendizado personalizado começou em um escritório que estava basicamente preocupado em melhorar apenas as escolas com desempenho mais baixo. Com um novo OPL, o SCDE poderia impulsionar o apoio a TODAS as escolas do estado.

No início, o objetivo do estado era ter uma escola voltada para o aprendizado personalizado em todos os distritos do estado. Parcialmente fundamentado pelo Quadro (Framework), o objetivo mudou. A definição do OPL para o aprendizado personalizado coloca o foco nas relações e na pedagogia necessárias para garantir uma abordagem verdadeiramente centrada no aluno para ensinar e aprender. O SCDE agora quer contar com TODOS os distritos envolvidos em práticas centradas no aluno e acredita que o aprendizado personalizado é o caminho para alcançar essa meta.

Houve um grande debate sobre onde ou como situar um OPL no SCDE devido a receios de que ele poderia facilmente tornar-se um escritório em silos, apesar de o aprendizado personalizado abranger tudo, do currículo à tecnologia, avaliação e muito mais. Houve reconhecimento precoce de que o OPL precisaria ser impelido para a construção de pontes e colaboração em todo a SEA – assim como as escolas que eles pretendiam transformar.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso:  
Rhode Island

Estudo de caso:  
Ohio

**Estudo de caso:  
Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

O SCDE está comprometido com o aprendizado personalizado de maneiras que outras SEAs não estão; o compromisso final é real, então eles coordenam e trabalham levando em conta questões e oportunidades por meio das funções do departamento.

## Investindo na Capacidade Organizacional para Inovar

Em um estado que geralmente está entre o terceiro e o nono mais pobres dos EUA (dependendo da pesquisa), o SCDE realocou os recursos existentes para que isso acontecesse. Em um ambiente constantemente limitado de recursos, onde e como uma organização gasta esses escassos recursos demonstra seu compromisso com a inovação<sup>52</sup>. Se você continuar gastando dinheiro da mesma maneira, nada mudará. A decisão explícita de investir na capacidade organizacional de inovar sinaliza sua importância e modela o comportamento para o campo.

Para pagar por esse trabalho, o SCDE identificou programas existentes em seu orçamento operacional que poderiam ser alinhados e alavancados para apoiar o aprendizado personalizado. O departamento redirecionou<sup>53</sup> aproximadamente US\$ 1 milhão em fundos recorrentes de seu orçamento operacional para lançar o OPL.

***Se você continuar gastando dinheiro da mesma maneira, nada mudará. A decisão explícita de investir na capacidade organizacional de inovar sinaliza sua importância e modela o comportamento para o campo.***

O motivo dessa abordagem é multifacetado. Primeiro, o SCDE não tinha uma alocação nova ou existente para a inovação de aprendizagem personalizada; segundo, examinando de perto os fundos existentes, posições de tempo integral etc. dentro da SEA, eles entenderam que era inteiramente possível realocar recursos para o OPL. O financiamento do OPL dessa maneira incentivou toda a agência a ver que o trabalho de aprendizado personalizado está conectado a TODOS os escritórios da agência e apoiou a crença de que o trabalho deles precisaria ser mais

***Esse é um estado que entende que não pode usar as mesmas ferramentas, abordagens, pensamento e financiamento que ajudaram a sustentar essas disparidades para alcançar sua grandeza.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

**Estudo de caso: Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

colaborativo entre os escritórios. A criação do OPL não exigiu nenhum pedido especial ou mandato legislativo e atendeu à lei de responsabilidade fiscal. O SCDE modelou o que eles estavam pedindo que os distritos e escolas fizessem: examinar os recursos existentes à luz dos objetivos e redefinir a prioridade de como os recursos são gastos.

A criação do OPL é ainda mais impressionante quando você considera a reação da maioria das pessoas a pontuações ruins nos testes, por exemplo. A maioria dos líderes não olharia para a inovação como parte da solução, eles simplesmente dobrariam a aposta no que quer que já estivessem fazendo.

Considere o artigo<sup>54</sup> de 2018 do *South Carolina Post and Courier* referindo-se ao “Nation’s Report Card” – as notas de leitura da quarta série estavam muito fracas. As classificações nacionais do estado, que já eram baixas, pioraram. Os alunos da quarta série da Carolina do Sul ficaram em 47º lugar na seção de leitura da Avaliação Nacional do Progresso Educacional<sup>55</sup> de 2017, abaixo do 39º em 2015, quando o teste foi dado pela última vez.

Esse é um estado que entende que não pode usar as mesmas ferramentas, abordagens, pensamento e financiamento que ajudaram a sustentar essas disparidades para alcançar sua grandeza. Essa é uma lição para todos. Sob esse prisma, a abordagem do SCDE à inovação é ousada.

## Estruturando o Escritório “Você Consegue”

Uma suposição fundamental que sustentava a teoria da estrutura do OPL era que, se ele pudesse se posicionar como o escritório “você consegue” (significando você consegue fazer isso, você consegue fazer isso) em oposição a um escritório “tem que” (você tem que fazer isso, você tem que fazer aquilo), mesmo dentro de uma agência reguladora, um ambiente propício e permissivo impactaria o interesse e o engajamento do distrito. O OPL foi estruturado para promover distritos que “optassem” pelo trabalho, sem nunca exigir participação. Os distritos chegavam ao OPL com uma mentalidade de crescimento e alcançaram tanto sucesso que tiveram que expandir suas ofertas. No geral, há uma crença de que o aprendizado destinado a promover competências personalizadas do século XXI não pode se sustentar por meio do uso de processos de mudança conduzidos pela conformidade do século XX.

A Rede Personalize a CS do OPL agora tem mais de 100 equipes escolares em 55 distritos e escolas autônomas e mais de 100 treinadores em sua rede de treinamento instrucional (há apenas 81 distritos no total na Carolina do Sul). Sua estratégia de capital humano visa fornecer aos distritos apoios de alta qualidade para construir a eficácia de educadores alavancando a aprendizagem personalizada. Dada a capacidade limitada do OPL, esse se propôs a atingir esse objetivo de maneiras mais **escaláveis, personalizadas e econômicas**.

***No geral, há uma crença de que o aprendizado destinado a promover competências personalizadas do século XXI não pode se sustentar por meio do uso de processos de mudança conduzidos pela conformidade do século XX.***



## ESCALÁVEL

O trabalho do OPL começou imediatamente com um grande desafio: como eles poderiam apoiar melhor os distritos ao realizar o trabalho de inovação quando não tinham capacidade de trabalhar diretamente com cada professor? O Quadro (Framework) permite que o OPL dimensione sua estratégia de maneira ampla, mas, quanto à capacitação de educadores, eles sabem que você não precisa fazer tudo sozinho. O OPL traz ideias, recursos e assistência de todo o país para o estado.

O OPL engajou o campo e começou a perguntar: onde você precisa de suporte? A partir daí eles construíram um modelo escalável para o aprendizado profissional, tomando decisões sobre onde se concentrar. Duas excepcionais organizações sem fins lucrativos – o KnowledgeWorks e o reDesign – dão suporte a vários aspectos do trabalho.

**A Rede de Aprendizagem Personalizada da Carolina do Sul fornece um sistema de suporte de várias camadas, incluindo:**

**Inquiry Labs:** *Inquiry Labs* são uma oportunidade para os educadores verem práticas de aprendizado personalizadas na sala de aula e mergulharem em uma área específica de foco.

**Público:** *qualquer educador da Carolina do Sul.*

**Instructional Coaching Network:** os participantes ganharão o conhecimento e as habilidades para treinar professores, diretores e líderes distritais na implementação de práticas de aprendizado personalizadas.

**Público:** *formadores de instrução escolar e distrital, líderes, líderes de professores.*

**Equipes de Lançamento:** os participantes aprenderão estratégias para o lançamento de aprendizado personalizado em sua escola/distrito e desenvolverão um plano de implementação.

**Público:** *equipes de liderança escolar e distrital.*

**Transformar o Perfil em Coorte Acionável pelos Formandos da CS:**

os participantes serão apresentados ao Perfil de Competências do Formando do Bacharelado (SCCG) e continuidades de aprendizado, bem como exploram estratégias para implementação em sua escola/distrito.

**Público:** *escolas/equipes de liderança distritais.*

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

**Estudo de caso: Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências



## PERSONALIZADO

O OPL sabia que nem toda escola ou distrito precisaria da mesma coisa. Eles criaram o sistema hierárquico para oferecer oportunidades “adequadas”<sup>56</sup> àqueles que estão no mesmo lugar em sua jornada de inovação e dar a eles a oportunidade de aprender e crescer juntos. Cada distrito tem acesso a um desenvolvimento profissional de alta qualidade que atende às suas necessidades exclusivas e, por extensão, às necessidades exclusivas dos alunos em suas comunidades.

A abordagem geral do trabalho é híbrida, combinando aprendizagem presencial e on-line – eles modelam o que querem ver nas salas de aula. Equipes de educadores, incluindo administradores, professores e formadores, são a unidade central de foco, com todo o desenvolvimento profissional estruturado em torno do Quadro (Framework) e de forma a refleti-lo. O OPL constrói em tempo suficiente para pensar sobre o uso do Framework em seu próprio contexto local. Até mesmo o uso de edtech varia, já que dispositivos 1:1 nem sempre são uma opção, então alguns distritos podem não começar por aí, e tudo bem.

O OPL realmente se estende aos distritos na construção de um relacionamento e na obtenção de confiança, que, em visitas e conversas no local, podem nem conseguir articular o que precisam. O OPL faz isso de distrito a distrito, assim como faria aluno por aluno em uma sala de aula.



## ECONÔMICO

A Carolina do Sul acredita que o acesso a um desenvolvimento profissional de alta qualidade é crucial para apoiar o aprendizado personalizado no estado, e é por isso que ele é oferecido gratuitamente a todos os distritos. De forma inequívoca, fornecer desenvolvimento profissional para aprendizado personalizado não é algo que a maioria dos distritos poderia fazer por conta própria do ponto de vista financeiro – particularmente devido à qualidade das ofertas do estado. O estado, ao contrário da maioria dos distritos, está em posição de alavancar economias de escala e faz isso. Além disso, uma força-tarefa estatal fez recomendações<sup>57</sup> para melhorar o acesso à tecnologia em todos os aspectos. ●

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso:  
Rhode Island

Estudo de caso:  
Ohio

**Estudo de caso:**  
**Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

# Resumo

66

## OBJETIVO

O objetivo do sistema educacional é claramente incorporado no Perfil do Formando da Carolina do Sul, que é adotado em todo o estado. O sistema produzirá cidadãos bem desenvolvidos e produtivos com:

### Conhecimento de classe mundial

- Padrões rigorosos em artes da linguagem e matemática para preparação profissional e universitária.
- Múltiplos idiomas, ciência, tecnologia, engenharia, matemática (STEM), artes e ciências sociais.

### Habilidades de Classe Mundial

- Criatividade e inovação
- Pensamento crítico e resolução de problemas
- Colaboração e trabalho em equipe
- Comunicação, informação, mídia e tecnologia
- Saber aprender

### Características de Vida e Carreira

- Integridade
- Autodireção
- Perspectiva global
- Perseverança
- Ética de trabalho
- Habilidades interpessoais

## FORMATO

O OPL é um escritório localizado dentro do SCDE, um órgão governamental e regulador. O Diretor do OPL se reporta ao Superintendente Adjunto de Faculdades e Prontidão Profissional, que se reporta ao Superintendente Estadual. O escritório serve como um centro de inovação de aprendizado personalizado e usa uma abordagem de inclusão e não obrigatoriedade de envolvimento com os distritos.

## FUNÇÕES E/OU RESPONSABILIDADES

O OPL desempenha muitos papéis, mas os itens a seguir são fundamentais para o seu sucesso<sup>58</sup>.

- O OPL cria ambientes permissivos e intensamente apoiados, nos quais equipes de educadores podem se engajar na criação de novos modelos de aprendizagem, formando uma rede vigorosa que pode ajudar a estabelecer a forma desejada de um novo sistema educacional estadual.
- O OPL cria nova capacidade para realizar o trabalho, atraindo e permitindo que atores transformadores, como o KnowledgeWorks e o reDesign, ajudem os distritos a recriar o sistema.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

**Estudo de caso: Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

- O OPL prioriza a alocação de recursos, comprometendo capital para apoiar aqueles que têm o potencial de interromper modelos educacionais desatualizados.
- O OPL trabalha com distritos inovadores para abordar a política de forma contínua, removendo os obstáculos à inovação à medida que surgem novos modelos de aprendizagem.
- O OPL serve como um modelo de aprendizado contínuo. Como o OPL fornece suporte no campo, eles são conscientes e objetivos sobre seu próprio aprendizado como escritório e agência.

## TALENTO/PESSOAL

O OPL foi inicialmente composto por quatro pessoas (incluindo um diretor e um assistente administrativo). Devido ao número de distritos que procuram participar da iniciativa de aprendizagem personalizada, a equipe rapidamente dobrou para oito funcionários. O orçamento, incluindo salários, era de US\$ 600 mil e agora é de US\$ 1,2 milhão.

Como o OPL dobrou sua equipe em um curto espaço de tempo, metade dela ainda é nova. Isso colocou algumas das principais necessidades do escritório (relacionadas a competências) em foco. O OPL diz que é importante ter uma equipe que entenda o papel do estado e possa realmente implementar o

aprendizado personalizado no local. Trabalho em equipe também é essencial – nenhum trabalho do OPL é feito isoladamente e você deve se apoiar em seus colegas de equipe. Há muito o que aprender, então esteja disposto a expressar quando você não souber algo e assim encontrará ajuda. Além disso, seja humilde. Os distritos SÃO os especialistas, o OPL não existe para informar aos distritos o que está acontecendo localmente. Finalmente, o trabalho é muito relacional e a equipe deve ser confiável. Eles alegam que a mudança realmente tem a ver com pessoas, e não com tecnologia.

## FINANCIAMENTO

Para financiar esse trabalho, o SCDE identificou programas existentes em seu orçamento operacional que poderiam ser alinhados e alavancados para apoiar o aprendizado personalizado. O departamento redirecionou aproximadamente US\$ 1 milhão em fundos recorrentes de seu orçamento operacional para lançar o OPL.

## CULTURA DE INOVAÇÃO

Neste momento, a crescente cultura de inovação do OPL aproveita o tempo para aprender e pensar sobre a inovação que é construída explicitamente no cronograma do SCDE. Uma fatia pequena, mas importante, do tempo de outros membros da SEA

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

**Estudo de caso: Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

é ocasionalmente gasta com os distritos fazendo a transição para o aprendizado personalizado, quando, por exemplo, a equipe da SEA pode ser convidada pelo OPL para participar de uma sessão de desenvolvimento profissional. O OPL também organiza oficinas personalizadas de aprendizado dois dias por ano, com o SCDE oferecendo uma oportunidade para que toda a equipe aprenda, ouça as atualizações mais recentes e ofereça uma chance de colaborar para fazer avançar os modelos de aprendizado personalizados. Tempo de compensação da equipe em seu próprio trabalho para realizar o trabalho de colaboração, sabendo que é essencial para atingir as metas do Perfil. Além disso, o SCDE administra equipes de colaboração entre agências que se reúnem mensalmente. As reuniões mensais não são específicas para o aprendizado personalizado, mas percorrem seus muitos contornos.

Por meio dessas reuniões e do dia a dia, os líderes do OPL estão constantemente promovendo a inovação com a equipe interna chave e ajudando a criar um ambiente que promova novas abordagens. Um exemplo importante: o processo para relatar informações sobre o absenteísmo crônico dos alunos foi feito para diminuir a carga de relatórios de dados; os sistemas do SCDE trabalharam para carregar essas informações automaticamente. No entanto, as escolas que praticavam o aprendizado personalizado estavam fazendo coisas criativas com sua agenda, e o sistema, não construído para o não convencional,

estava relatando alto absenteísmo nessas escolas. No *back-end*, as escolas tiveram que corrigir registros que consumiram muito tempo. O OPL trouxe as equipes de dados/sistemas para ver o aprendizado personalizado e examinar o problema – a partir daí trabalharam juntos para resolvê-lo. Todos se sentiram validados em fazer a coisa certa para as crianças, e o único obstáculo ajudou a espalhar a mensagem: se você tem um obstáculo, o OPL irá ajudá-lo. Colocou o ônus da mudança no escritório de dados/sistemas do SCDE.

## AVALIAÇÃO

O OPL atualmente analisa vários indicadores para avaliar o sucesso.

### **Envolvimento**

O OPL agora tem coortes de vários distritos e está adicionando mais espaços em toda a linha. Os distritos estão começando a realizar eventos personalizados de aprendizagem por conta própria, associando-se intencionalmente a outros distritos e construindo o conceito de redes e compartilhando o ônus do custo.

### **Feedback em tempo real**

O OPL solicita regularmente *feedback*, por meio de pesquisas e sessões de *feedback* para os participantes nas várias oportunidades de aprendizagem profissional. Isso permite que o OPL e os parceiros externos ajustem e adaptem o

planejamento e o conteúdo para atender às necessidades de cada grupo de participantes, em vez de aguardar até o final para avaliar.

### **Análise de oportunidade**

Em parceria com o KnowledgeWorks, o OPL oferece uma análise de oportunidade aprofundada aos distritos para examinar a profundidade e a amplitude da implementação de práticas de aprendizagem personalizadas em todas as salas de aula e escolas de um distrito. O resultado da análise de oportunidade permite que os distritos tomem decisões fundamentadas sobre alocação de recursos, prioridades de desenvolvimento profissional, crescimento de gráficos e celebração de sucessos.

### **Pesquisa do LEAP<sup>59</sup>**

Em alguns distritos, a pesquisa do LEAP é administrada e revela o que os alunos relatam que está acontecendo na sala de aula versus o que os professores dizem que estão fazendo. O OPL está procurando seu alinhamento na instituição positiva do aprendizado personalizado.

### **Pesquisa de clima**

O OPL procura por mudanças em uma pesquisa de clima que foi administrada em todo o estado por 20 e poucos anos. A pesquisa aplicada aos alunos e pais revela as práticas que acontecem nas escolas. O OPL espera ver esses dados se moverem em uma direção positiva nos distritos de rede.

### **Nota 4.0 na Avaliação de Professores do Estado**

Para um professor obter um 4 em sua avaliação, a classificação mais alta, ele deve entender e praticar o aprendizado personalizado.

## **LINKS PARA CONHECER MAIS (EM INGLÊS)**

- » [Profile of the South Carolina Graduate](#)
- » [South Carolina Framework for Personalized Learning](#)
- » [Prototype competencies work\\*](#)

\* Embora o caso não fale sobre o trabalho de competência, ele faz parte de uma imagem de aprendizagem personalizada maior. Note que as competências do SCDE não são específicas do conteúdo, mas são transversais ao conteúdo e agnósticas. Eles permitem que qualquer professor, em qualquer nível de ensino, de qualquer área de conteúdo os use para permitir que os alunos demonstrem o Conhecimento de Classe Mundial por meio da Habilidade e das Características do Perfil. Os elementos do Perfil são altamente interconectados e, por meio de suas pesquisas e *feedback* das partes interessadas, o SCDE decidiu examinar COMO eles se manifestam na aprendizagem. "Como é demonstrar o Perfil?" Cada uma das competências é mapeada de volta para várias áreas do Perfil (anotada no canto superior direito do documento da competência). As classificações não são específicas ao nível de série, honrando o conceito de crescimento do desenvolvimento ao longo do tempo

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

**Estudo de caso: Carolina do Sul**

O Poder de Três

Apêndice

Referências

# O Poder de Três:

## Compromissos e Recomendações

Sobre  
a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

**O Poder  
de Três**

Apêndice

Referên-  
cias

Sobre  
a atuação

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

**O Poder  
de Três**

Apêndice

Referên-  
cias

A liderança da agência estatal tem uma oportunidade única na vida de estabelecer as bases e investir na transformação em nível de sistemas que pode produzir novos e ousados resultados para os alunos. Os casos de Rhode Island, Ohio e Carolina do Sul, embora não ofereçam verdades generalizáveis, oferecem um alimento crítico para o pensamento. Entre os muitos pontos que podemos encontrar – desde a importância da liderança até a necessidade de realocar recursos, ou o conhecimento de que “escritórios de inovação” provavelmente não são entes estáticos –, a seguir estão três “compromissos” sugeridos às secretarias no próximo curso.

Na organização para acelerar a inovação educacional em nível estadual, *Compreender o Seu Porquê, Criar uma Cultura de Inovação e Focar a Criação de Igualdade* abre o potencial do desenvolvimento. Os compromissos, tomados em conjunto, não apenas desencadeiam um grande potencial, mas ampliam o poder de tornar as próximas agências ou escritórios de inovação em verdadeiros sistemas de transformação.

# Compromissos

## 1

### Compromisso 1 Entenda o Seu Porquê

Os Estados podem ajudar a criar novos resultados de aprendizado dos alunos quando eles colaboram, comunicam e compartilham o “Porquê” da tecnologia educacional com escolas e distritos. A tecnologia não é o objetivo da educação; é uma ferramenta poderosa que pode nos ajudar a resolver alguns dos problemas de longa data da educação: como alcançar alunos individualmente e promover o crescimento ideal de cada aluno. Simplesmente colocar a tecnologia sobre o modelo tradicional de fábrica da escola aumentará as despesas, mas não mudará fundamentalmente a experiência de aprendizado dos alunos, nem ajudará os professores a entregar seu maior valor.

Por exemplo, estruturar um sistema para formar alunos para uma economia competitiva, orientada tecnologicamente e global, na qual as pessoas mudarão de emprego continuamente ao longo de sua vida, é fundamentalmente diferente daquele que forma para os empregos bem remunerados, mas com menor qualificação, das últimas décadas. Um novo propósito ou meta para a educação exige que revisitemos tudo o que achamos que sabemos.

A Carolina do Sul ilustra a mudança de um sistema focado em fornecer conhecimento acadêmico por meio de instrução liderada por professores – em que os alunos eram receptores passivos de um conteúdo único para todos e com um ritmo e distribuição de instruções

***A tecnologia não é o objetivo da educação; é uma ferramenta poderosa que pode nos ajudar a resolver alguns dos problemas de longa data da educação: como alcançar alunos individualmente e promover o crescimento ideal de cada aluno.***

visando aumento dos resultados dos testes (resultados padronizados) – para um sistema que acredita que todos os alunos chegam à escola com um conjunto exclusivo de habilidades, necessidades e aspirações e que, portanto, a educação deve se concentrar em alcançar todas as crianças de uma forma que atenda às suas necessidades pessoais.

O perfil da Carolina do Sul não apenas estabelece metas acordadas para a aprendizagem dos alunos que podem garantir seu sucesso no futuro, como também transforma o capital humano, sistemas, estruturas, processos e cultura que apoiam a aprendizagem dos alunos em toda escola ou distrito. Com as apostas tão altas, o desafio de formar um concluinte da educação básica bem-sucedido não pode se basear apenas na tecnologia; tempo, foco e recursos existentes precisam ser redistribuídos para se concentrar nos resultados mais críticos que buscamos.

*Entender o Porquê da tecnologia educacional – da inovação em si – garante que o OPL da Carolina do Sul (e a SEA em geral) não use a tecnologia apenas para substituir as ferramentas que já possui; por exemplo, os *smartboards* não podem ser versões de lousas sofisticadas, ou *laptops* e *tablets* não podem ser uma nova versão do papel, softwares não podem ser planilhas digitalizadas. Isso é crítico, pois o sistema antigo e suas ferramentas não foram projetados para ajudar todos os alunos a serem bem-sucedidos.*

## 2

### Compromisso 2 **Criar uma Cultura de Inovação**

Os estados e seus respectivos “escritórios de inovação”, comprometidos com a inovação, precisarão desenvolver novas estruturas, novas mentalidades e adotar riscos, a fim de aumentar a inovação em suas próprias agências e no campo. Isso se resume à máxima “seja coerente com o seu discurso”.

Em particular, as SEAs, que são órgãos reguladores, devem agir e comportar-se da mesma forma que outros teriam se comportado. Escolas e distritos são reticentes em se engajar em novas atividades, mesmo quando o *status quo* claramente não está funcionando.

Nos Estados Unidos, o medo de reação ou sanções das SEAs pela violação de regras pode impedir a inovação e, no mínimo, leva-a ao subsolo (onde ninguém mais pode aprender com essa inovação, nem o sistema de regras pode evoluir para ajudar no êxito de novos estudantes). O medo de reação e protestos de pais e professores também é uma preocupação real.

Os estados que conseguirem inovar entendem que não podem usar as mesmas ferramentas, abordagens, pensamento e financiamento que ajudaram a sustentar as disparidades entre as escolas e as comunidades para liberar sua grandeza. Eles precisam de um novo relacionamento com o campo e devem cultivar interesse em redesenhar os modelos de aprendizado e apoiar os esforços de mudança – eles não podem exigir ou buscar isso por meio da conformidade.

Por exemplo, quando Ohio criou o *Fundo Ohio Straight A*, dedicando e distribuindo US\$ 280 milhões para pesquisa e desenvolvimento de inovação, o estado aceitou assumir riscos. A SEA permitia que ideias viessem dos próprios educadores e não ditassem ou limitassem os distritos quanto ao que eles poderiam tentar fazer. O estado pediu explicitamente e apoiou a inovação, modelando dentro da iniciativa a mudança cultural que eles queriam atingir. Ohio sabia que nem toda inovação seria possível; arriscaria seu capital sobre o incognoscível e desafiaria distritos e parceiros a sonhar alto.

***Os estados e seus respectivos “escritórios de inovação”, comprometidos com a inovação, precisarão desenvolver novas estruturas, novas mentalidades e adotar riscos, a fim de aumentar a inovação em suas próprias agências e no campo.***

Em outro exemplo, o RIOO articulou os *Três Pilares do Escritório de Inovação* de Rhode Island, que orientam seu trabalho e insiste em parceiros locais e adesão com uma forte conexão entre as necessidades do estado e do usuário local; uma insistência no uso de abordagens não tradicionais para resolver problemas arraigados, ou seja, projetar desafios e *hackathons*, e criar protótipos rápidos, permitindo e esperando falhas e melhorias, trazendo urgência ao trabalho.

Assim como a educação não pode mais ser padronizada e tudo que é feito para o aluno, as escolas e os distritos deve ser inspirado e apoiado pelas SEAs em suas jornadas de inovação, as SEAs devem procurar criar organizações engajadas que aprendam a aprender. Assim como os estudantes aprendem melhor quando são encorajados a alcançar o domínio da aprendizagem e profundamente apoiados no crescimento de sua própria agência, as SEAs – especialmente os escritórios de inovação – devem criar e modelar ambientes ricos e permissivos em distritos (e para eles), e resistir às forças que os mantêm fazendo as coisas da forma como sempre foram feitas.

A inovação não tem relação apenas com a produtos e serviços inovadores de tecnologia da informação, ela tem a ver com o mudar significativamente a forma como as escolas e os distritos pensam sobre seus papéis, limites e oportunidades para repensar a educação.

***Assim como os estudantes aprendem melhor quando são encorajados a alcançar o domínio da aprendizagem e profundamente apoiados no crescimento de sua própria agência, as SEAs – especialmente os escritórios de inovação – devem criar e modelar ambientes ricos e permissivos em distritos (e para eles), e resistir às forças que os mantêm fazendo as coisas da forma como sempre foram feitas.***

## 3

### Compromisso 3 Concentre-se em Criar Equidade

“A inovação, pela sua própria natureza de testar limites<sup>60</sup> para fornecer ambientes de aprendizagem mais ricos, leva à desigualdade.” Hiefield e Vander Ark observam com razão que, assim como alguns distritos e escolas trabalham para reimaginar a aprendizagem, outros “se apegarão a práticas passadas” – e novas desigualdades surgirão. Os estados devem comprometer-se com que cada criança – independentemente de circunstâncias fora de seu controle, como local de nascimento, etnia e *status* socioeconômico – receba uma educação de alta qualidade que a prepare para a vida e o trabalho no século XXI, em constante mudança. Isso é ainda mais importante, afirma a KnowledgeWorks<sup>61</sup>, quando você a considera nos EUA. Como em muitos outros países, “a educação tem sido historicamente e em grande parte<sup>62</sup> projetada por líderes brancos de classe média para estudantes brancos de classe média: as necessidades de estudantes negros, crianças das zonas rurais ou imigrantes ou crianças com deficiência não fundamentaram o projeto dominante de escolas ou sistemas educacionais” – até agora. Novos compromissos, mentalidades, modelos e ferramentas digitais podem conspirar para colher uma mudança real para nossos alunos mais marginalizados.

A maneira mais óbvia pela qual as ferramentas digitais lidam com as desigualdades na equação acima é promovendo o acesso e tornando acessíveis os facilitadores do aprendizado híbrido, como conectividade, dispositivos e software. De fato, muitos estados e distritos, nos EUA, começaram suas jornadas de inovação concentrando-se nesse suprimento de facilitadores – mas não muito mais. Embora os facilitadores sejam absolutamente críticos, as escolas e os distritos precisam ter acesso ao “como” da semeadura e do crescimento de novos modelos com a capacidade de criar novos resultados de aprendizado, mantendo um compromisso com a equidade no centro do trabalho.

***Novos compromissos, mentalidades, modelos e ferramentas digitais podem conspirar para colher uma mudança real para nossos alunos mais marginalizados.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatórioIntro-  
duçãoEstudo de caso:  
Rhode IslandEstudo de caso:  
OhioEstudo de caso:  
Carolina do Sul**O Poder de Três**

Apêndice

Referências

As SEAs, escritórios de inovação, consideram: para diferenciar a instrução e personalizar a aprendizagem para as necessidades e interesses dos alunos, os professores precisam conhecer os pontos fortes e fracos desses alunos e como modificar lições e experiências de acordo como isso. Ensino individualizado, avaliação formativa e *feedback*<sup>63</sup>, aprendizado autorregulado e intrinsecamente motivado, no qual os alunos têm algum controle e responsabilidade para estabelecer e se comprometer com metas e ritmo de aprendizagem relevantes, comprovaram ter grandes efeitos positivos sobre a aprendizagem na EUA. À medida que os professores aprendem como colocar cada aluno no centro de sua prática, eles devem igualmente desenvolver a própria agência dos alunos – a responsabilidade mencionada acima –, o que não é pouca coisa. Embora esses elementos instrucionais efetivos possam ser instituídos sem tecnologia para alguns, a boa notícia é que a tecnologia pode apoiar sua implementação, escala e sustentabilidade com o aprendizado híbrido.

Mesmo assim, com as melhores intenções de chegar em cada criança, saiba que é fácil para as práticas desiguais sigilosas encontrarem o caminho de volta na sala de aula/sistema. A própria flexibilidade<sup>64</sup> do aprendizado personalizado oferece aos professores “uma oportunidade de diminuir ou alterar suas expectativas de aluno para aluno”. Até mesmo o aprendizado personalizado pode exacerbar as desigualdades – o que significa que o foco na criação de equidade não é um *sprint*, mas uma maratona.

**Até mesmo o aprendizado personalizado pode exacerbar as desigualdades – o que significa que o foco na criação de equidade não é um sprint, mas uma maratona.**

# Três Recomendações

Com três compromissos em consideração, entre uma série de potenciais lições aprendidas com os estudos de caso, três recomendações ou alavancas de mudança ascendem ao topo devido ao seu potencial catalítico imediato. Escritórios de inovação ou seus parceiros devem contemplar cada um através das lentes dos três compromissos.

Os estados têm um papel crítico e imediato a desempenhar, catalisando a Liderança Colaborativa e Distribuída, a Realocação/Apoio a Recursos e o Apoio aos Primeiros Adeptos de novos modelos inovadores.

## 1

### Recomendação 1

#### Liderança Colaborativa e Distribuída

Agir na inovação implica engajar a liderança dos distritos locais, a SEA e todos os envolvidos com inovação. As agências da Carolina do Sul e de Rhode Island definiram os problemas a serem resolvidos, desenvolveram uma visão clara dos resultados a serem alcançados e planejaram apoiar ensino e aprendizado inovadores com centenas e centenas de líderes também com mentalidades colaborativas – criando várias estradas e pontes para apoiar a adesão, o domínio e uma rica e contínua troca de conhecimento e ideias. A Carolina do Sul exemplificou a liderança colaborativa e distribuída com a criação do Perfil e Rhode Island com sua abordagem incomum baseada em design para seu plano estratégico de educação. Mesmo para pessoas e organizações que não estão diretamente envolvidas no trabalho, as comunicações cuidadosas da Carolina do Sul e de Rhode Island ajudaram a construir uma cultura de envolvimento, transparência e confiança que foi e é fundamental para a inovação nas escolas e nesses estados.

A transformação real da educação requer uma gama de competências, recursos e influência que só pode ser obtida de uma ampla coalizão de atores – trabalhando dentro e fora do sistema estatal. Nenhuma pessoa ou organização “possui”<sup>65</sup> a solução ou a capacidade de produzir a

## 2

## Recomendação 2 Alocação de Recursos

Os estados devem ser impelidos a investir recursos em inovação. Como muitas escolas e distritos, os estados que querem usar a tecnologia para transformar a aprendizagem muitas vezes não se sentem preparados para fazer investimentos iniciais. No entanto, abraçar a inovação na aprendizagem significa mudar a forma como gastamos nossos recursos.

A Carolina do Sul está entre o terceiro e o nono estado mais pobre dos EUA, mas o SCDE realocou recursos existentes para fazer com que o aprendizado personalizado acontecesse. Se eles continuassem gastando dinheiro da mesma maneira, fazendo as mesmas coisas, eles saberiam com certeza que nada mudaria. A decisão explícita de investir na capacidade organizacional de inovar sinaliza sua importância e modela

o comportamento para o campo. A INACOL observa que o SCDE identificou programas existentes em seu orçamento operacional que poderiam ser alinhados e alavancados para apoiar o aprendizado personalizado que alocasse aproximadamente US\$ 1 milhão de dólares. Os fundos, em grande parte apoiando a Rede Personalize a CS do OPL, agora tem mais de 100 equipes escolares em 55 distritos e escolas autônomas e mais de 100 treinadores em sua rede de treinamento instrucional. Sua estratégia de capital humano está fornecendo aos distritos apoios de alta qualidade para construir a eficácia dos educadores alavancando o

aprendizado personalizado, realizando esse objetivo de maneiras escaláveis, mas também personalizadas e econômicas. Comprometer uma porcentagem de recursos para pessoas e lugares que têm o potencial de promover a disrupção é essencial para o crescimento.

**Comprometer uma porcentagem de recursos para pessoas e lugares que têm o potencial de promover a disrupção é essencial para o crescimento.**

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

## 3

### Recomendação 3 Apoio aos Primeiros Adeptos

Para serem transformadores, os educadores precisam ter o conhecimento e as habilidades para aproveitar ao máximo os ambientes de aprendizado ricos em tecnologia. Todos os recursos do mundo não serão importantes para a inovação na educação se não forem seguidos por uma implementação<sup>66</sup> de alta qualidade.

O estado de Rhode Island primeiro exemplificou o apoio para os primeiros adeptos com a criação do Fuse RI, uma bolsa de educadores estadual de dois anos (agraciada pelo RIDE), pelo qual os professores foram treinados para compreender o poder do aprendizado personalizado e profundamente apoiados ao fornecer apoio técnico a escolas e distritos. O programa “professores-ensinam-professores”<sup>67</sup> alimentaria a inovação fazendo com que os educadores orientem os que estão fora dos seus próprios distritos escolares e desempenhem funções de liderança nas equipes administrativas para ajudar os diretores e superintendentes a planejar novos modelos de ensino e aprendizado. Os bolsistas trabalharam diretamente com os distritos para compartilhar, implementar, avaliar e dimensionar o uso da tecnologia e o aprendizado personalizado em todo o estado.

O Fuse RI 1.0, agora finalizado, exemplifica a criação de oportunidades de assistência técnica escalonável de terceiros, que é fundamental para escolas e distritos, e o programa ajudou a estabelecer uma forma nova e desejável para o ecossistema. Construir a capacidade de pessoas e organizações é uma oportunidade para construir um movimento, começando com os próprios inovadores que estão dispostos a lançar novas soluções. ●

***Construir a capacidade de pessoas e organizações é uma oportunidade para construir um movimento, começando com os próprios inovadores que estão dispostos a lançar novas soluções.***

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

**O Poder de Três**

Apêndice

Referências

# Apêndice

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso:  
Rhode Island

Estudo de caso:  
Ohio

Estudo de caso:  
Carolina do Sul

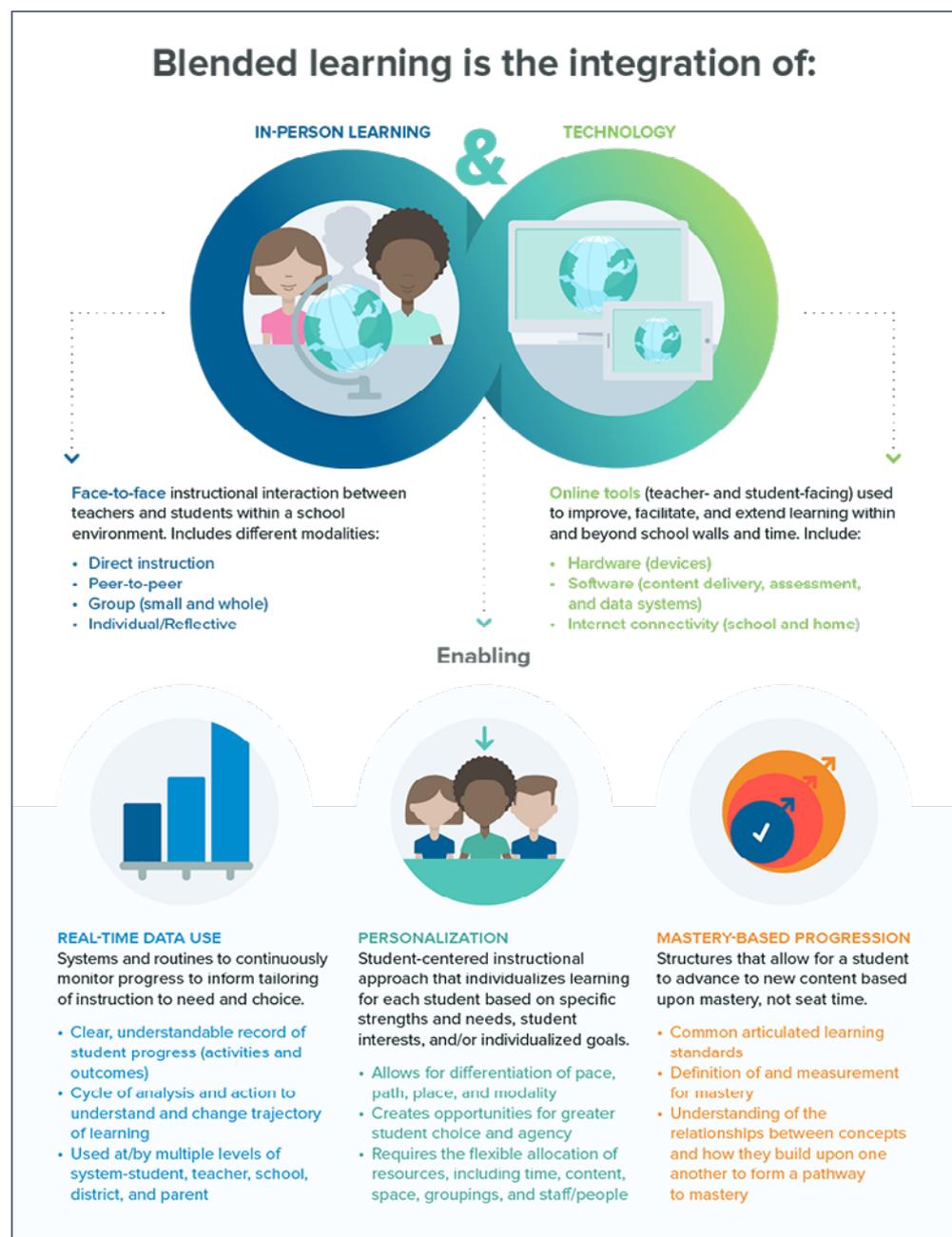
O Poder de Três

**Apêndice**

Referências

## Aprendizagem híbrida (e personalização): uma ilustração

O Learning Accelerator descreve o aprendizado híbrido<sup>68</sup>, conforme o quadro abaixo.



Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

**Apêndice**

Referências

[Tradução da ilustração]

**Aprendizagem híbrida é uma integração de:****APRENDIZADO PESSOAL**

**Individualizado:** Interação instrucional entre professores e alunos dentro de um ambiente escolar. Inclui diferentes modalidades:

- Instrução Direta.
- Trabalho em Pares.
- Trabalho em Grupos (pequenos ou com a sala toda).
- Individual/Reflexivo.

&amp;

**TECNOLOGIA**

**Ferramentas On-line** (a serem usadas por professores e alunos) usadas para melhorar, facilitar e estender o aprendizado dentro e fora das salas de aula. Elas incluem:

- Hardware: dispositivos.
- Software: conteúdo, avaliação e sistemas de dados.
- Acesso à internet: em casa e na escola.

**PERMITINDO****USO DE DADOS EM TEMPO REAL**

Sistemas e rotinas para monitorar continuamente o progresso para informar a adaptação da instrução à necessidade e escolha

- Registro claro e compreensível do progresso do aluno (atividades e resultados).
- Ciclo de análise e ação para entender e mudar a trajetória de aprendizagem.
- Usado em/por vários níveis do sistema educacional, professor, escola, distrito e pais.

**PERSONALIZAÇÃO**

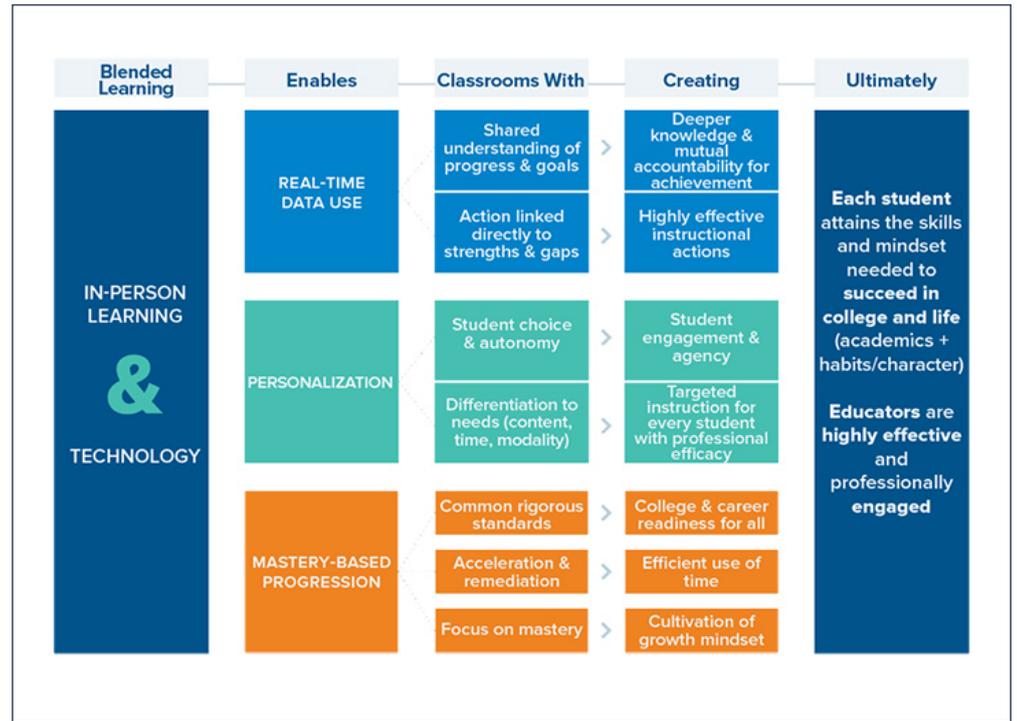
Abordagem instrucional centrada no aluno que individualiza a aprendizagem para cada aluno com base em forças e necessidades específicas, interesses dos alunos e/ou metas individualizadas.

- Permite a diferenciação de ritmo, caminho e modalidade.
- Cria oportunidades para maior escolha e agenciamento do aluno.
- Requer a alocação flexível de recursos, incluindo tempo, conteúdo, espaço, agrupamentos e equipe/pessoas.

**PROGRESSÃO BASEADA EM EXCELÊNCIA**

Estruturas que permitem que um aluno avance para novos conteúdos com base na excelência, não no tempo de progressão.

- Padrões comuns de aprendizagem articulada.
- Definição e medição do termo excelência.
- Compreensão das relações entre conceitos e como eles constroem uns sobre os outros para formar um caminho para a excelência.



## [Tradução da ilustração]

Ensino Híbrido	Promove	Salas de Aula com	Criando	Finalmente	
APRENDIZAGEM PRESENCIAL & TECNOLOGIA	USO DE DADOS EM TEMPO REAL	Entendimento comum sobre progresso e objetivos	Conhecimento mais profundo e responsabilização mútua pela aprendizagem	Cada aluno desenvolve as competências e os <i>mindsets</i> necessários para o sucesso no ensino superior e na vida  Educadores são altamente eficazes e engajados profissionalmente	
		Ação ligada diretamente a pontos fortes e lacunas	Ações instrucionais altamente eficazes		
	PERSONALIZAÇÃO	Escolha e autonomia do estudante	Engajamento e protagonismo do aluno		
		Diferenciação de acordo com necessidades (conteúdo, tempo, modalidade)	Instrução direcionada para cada aluno com eficácia profissional		
	PROGRESSÃO COM BASE NO DOMÍNIO DE COMPETÊNCIAS		Base curricular comum e rigorosa		Preparo para o ensino superior e mercado de trabalho para todos
			Aceleração e recuperação		Uso eficiente do tempo
			Foco em domínio		Mentalidade de crescimento

# Referências

Sobre  
a autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

**Referên-  
cias**

## Referências | Prefácio

**I** — “Coronavírus: Brazil becomes second country to pass 50,000”. BBC. Acesso em julho de 2020. <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-53132225>

**II** — Dellagnelo, L. e Reimers, F. “Education Continuity During the Coronavirus Crisis – Brazil: Secretaria Estadual de Educação de São Paulo”. Acesso em julho de 2020. <https://oecdutoday.com/wp-content/uploads/2020/05/Brazil-São-Paulo-State-Department-of-Education.pdf>

**III** — Sturgis, C. “Shining the Competency Education Light on Education in the Time of COVID-19”. Acesso em julho de 2020. [https://www.gettingsmart.com/2020/05/shining-the-competency-education-light-on-education-in-the-time-of-covid19/?utm\\_campaign=coschedule&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=Getting\\_Smart&utm\\_content=Shining%20the%20Competency%20Education%20Light%20on%20Education%20in%20the%20Time%20of%20Covid19](https://www.gettingsmart.com/2020/05/shining-the-competency-education-light-on-education-in-the-time-of-covid19/?utm_campaign=coschedule&utm_source=twitter&utm_medium=Getting_Smart&utm_content=Shining%20the%20Competency%20Education%20Light%20on%20Education%20in%20the%20Time%20of%20Covid19)

**IV** — “The BELE Framework: A Guide to Building Equitable Learning Environments”. The BELE Network. Acesso em julho de 2020. <https://medium.com/@BELENetwork/the-bele-framework-a-guide-to-building-equitable-learning-environments-29cb4027ce81>

**V** — “Building Equitable Learning Environments in This Period of Crisis – Covid-19 and Systemic Racism – to Restore Our Collective Future”. The BELE Network. Acesso em julho de 2020. <https://belenetwork.org/wp-content/uploads/2020/06/The-BELE-Framework.pdf>

**VI** — Hiefield, M. e Vander Ark, T. “The Innovation Iniquity Paradox”. Getting Smart. Acesso em setembro de 2019. <https://www.gettingsmart.com/2018/09/the-innovation-iniquity-paradox/>

**VII** — Darling-Hammond, L. e George, J. “How Will Each of Us Contribute to Racial Justice and Educational Equity Now?” Learning Policy Institute. Acesso em julho de 2020. <https://learningpolicyinstitute.org/blog/racial-justice-educational-equity>

**VIII** — “Measure Your Progress”. The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. <https://practices.learningaccelerator.org/do/measure-progress/learning?subtopic=&grade=&audience=&stage=>

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

## Referências | Relatório

**1** — “States Profile in Innovation: How Four States are Advancing Blended and Personalized Learning Statewide”. Innovation Partners America and The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. <https://bplawassets.learningaccelerator.org/images/companyResources/StateProfilesInInnovation.pdf>.

**2** — Freeland-Fisher, Julia; Bushko, Katrina; e White, Jenny. “Blended Beyond Borders: A scan of blended learning obstacles and opportunities in Brazil, Malaysia, & South Africa”. WISE (World Innovation Summit for Education) and Christensen Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2017/11/BlendedBeyondBorders.pdf>.

**3** — Schwab, Klaus. “The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond”. World Economic Forum. Acesso em setembro de 2019. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

**4** — Trucano, Michael. “Building national ICT/education agencies”. World Bank Blogs. Acesso em setembro de 2019. <https://blogs.worldbank.org/edutech/ICTed-agencies>.

**5** — D. Jordan, Jennifer. “Q & A with Rhode Island Education Commissioner Deborah A. Gist: Our goal is to be the first state to fully blend technology into all schools”. The Hechinger Report. Acesso em setembro de 2019. <https://hechingerreport.org/q-rhode-island-education-commissioner-deborah-gist-goal-first-state-fully-blend-technology-schools/>.

**6** — “The Learning Accelerator and the RI Department of Education Announce Innovation Partnership”. RIDE (Rhode Island Department of Education). Acesso em setembro de 2019. <https://www.ride.ri.gov/InsideRIDE/AdditionalInformation/News/ViewArticle/tabid/408/ArticleId/164/The-Learning-Accelerator-and-the-RI-Department-of-Education-Announce-Innovation-Partnership.aspx>.

**7** — Evans, Meg. “Convening Rhode Island around digital learning: an education case study”. Christensen Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/Convening-Rhode-Island-around-digital-learning.pdf>

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

**8** Casey, Doug; Kisiel, Richard; e Duty, Lisa. "Charting New Frontiers in Student-Centered Learning". Connecticut Association of Public School Superintendents (CAPSS), Connecticut Commission for Educational Technology (CET) and Innovation Partners America. Acesso em setembro de 2019. [https://resources.finalsite.net/images/v1535553559/capss/hooipix9tovuibgoh9qx/Charting\\_New\\_Frontiers\\_FINAL\\_Updated.pdf](https://resources.finalsite.net/images/v1535553559/capss/hooipix9tovuibgoh9qx/Charting_New_Frontiers_FINAL_Updated.pdf).

**9** "2020 Vision for Education: Rhode Island's Strategic Plan for PK-12 & Adult Education, 2015-2020". Rhode Island Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <http://edvoicesri.weebly.com/>.

**10** Vander Ark, Tom. "Inclusive and Iterative Plan Drives Rhode Island Forward". Getting Smart. Acesso em setembro de 2019. <https://www.gettingsmart.com/2015/05/inclusive-and-iterative-plan-drives-rhode-island-forward/>

**11** "About IDEO: We are a global design company committed to creating positive impact". IDEO. Acesso em setembro de 2019. <https://www.ideo.com/about>.

**12** "2020 Vision for Education: Rhode Island's Strategic Plan for PK-12 & Adult Education, 2015-2020". Rhode Island Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <http://edvoicesri.weebly.com/>.

**13** "Fuse RI". Highlander Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://fuseri.highlanderinstitute.org/current>

**14** "State funding strategies to support education innovation". Aurora Institute. Acesso em setembro de 2019. <http://www.aurora-institute.org/wp-content/uploads/Funding-Innovation-Issue-Brief-1.pdf>.

**15** Rabbitt, Beth. "Blended Learning Is for Teachers, Too". The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. <https://learningaccelerator.org/blog/blended-learning-is-for-teachers-too>.

**16** Dobo, Nichole. "Light a Fuse: How one state's teachers are sparking digital innovation". The Hechinger Report. Acesso em setembro de 2019. <https://hechingerreport.org/light-fuse-one-states-teachers-sparking-digital-innovation/>.

**17** "The Next Phase of Fuse RI". Highlander Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://highlanderinstitute.org/the-next-phase-of-fuse-ri/>.

**18** Trucano, Michael. "Questions for policymakers seeking to create or restructure a national educational technology agency". World Bank Blogs. Acesso em setembro de 2019. <https://blogs.worldbank.org/edutech/questions-policymakers-seeking-create-or-restructure-national-educational-technology-agency>.

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

**19** “Rhode Island Edtech Feasibility Study and Cluster Strategy”. Fourth Economy Consulting. Acesso em setembro de 2019. <https://eduvateri.org/projects/edtech-feasibility-study/>.

**20** “Education Innovation Clusters”. Office of Educational Technology. Acesso em setembro de 2019. <https://tech.ed.gov/innovationclusters/>

**21** “State funding strategies to support education innovation”. Aurora Institute. Acesso em setembro de 2019. <http://www.aurora-institute.org/wp-content/uploads/Funding-Innovation-Issue-Brief-1.pdf>.

**22** “Rhode Island Edtech Feasibility Study and Cluster Strategy”. Fourth Economy Consulting. Acesso em setembro de 2019. <https://eduvateri.org/projects/edtech-feasibility-study/>.

**23** Anderson, Patrick. “R.I. first chief innovation officer, Richard Culatta, is leaving for private-sector job”. Providence Journal. Acesso em setembro de 2019. <https://www.providencejournal.com/news/20170404/ri-first-chief-innovation-officer-richard-culatta-is-leaving-for-private-sector-job>.

**24** Hoffecker, Elizabeth. “Why Cultivating Your Innovation Ecosystem Is Worth the Work”. Stanford Social Innovation Review. Acesso em setembro de 2019. [https://ssir.org/articles/entry/why\\_cultivating\\_your\\_innovation\\_ecosystem\\_is\\_worth\\_the\\_work](https://ssir.org/articles/entry/why_cultivating_your_innovation_ecosystem_is_worth_the_work).

**25** Brown, Joe. “4 Models for Handing Off Innovation Projects”. IDEO. Acesso em setembro de 2019. <https://www.ideo.com/blog/4-models-for-handing-off-innovation-projects>.

**26** “State funding strategies to support education innovation”. Aurora Institute. Acesso em setembro de 2019. <http://www.aurora-institute.org/wp-content/uploads/Funding-Innovation-Issue-Brief-1.pdf>

**27** Kirtley, Jacqueline; e O’Mahony, Siobhan. “What is a Pivot? Explaining When and How Entrepreneurial Firms Decide to Make Strategic Change and Pivot”. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR). Accessed September 2019. [https://siepr.stanford.edu/system/files/WhatIsAPivot\\_KirtleyOMahony\\_09202018.pdf](https://siepr.stanford.edu/system/files/WhatIsAPivot_KirtleyOMahony_09202018.pdf).

**28** Vander Ark, Tom. “How Digital Learning is Changing the World”. Getting Smart. Acesso em setembro de 2019. <https://www.gettingsmart.com/publication/getting-smart/>.

**29** Staker, Heather. “The Rise of K–12 Blended Learning: Profiles of emerging models”. Christensen Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/The-rise-of-K-12-blended-learning.emerging-models.pdf>.

**30** Horn, Michael; e Staker, Heather. “The Rise of K–12 Blended Learning”. Christensen Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2013/04/The-rise-of-K-12-blended-learning.pdf>.

**31** \_\_\_\_\_ Duty, Lisa and Vander Ark, Tom. “What Role Should States Play in the Shift to Personalized Learning?”. Getting Smart. Acesso em setembro de 2019. <https://www.gettingsmart.com/2013/11/role-states-play-shift-personalized-learning/>.

**32** \_\_\_\_\_ “Ohio Education Matters Releases Policy Analysis of National Report Card on Digital Learning”. Bezinga. Acesso em setembro de 2019. <https://www.benzinga.com/pressreleases/11/10/p1987511/ohio-education-matters-releases-policy-analysis-of-national-report-card>.

**33** \_\_\_\_\_ “White Paper on the Straight A Fund”. Ohio Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <https://ccip.ode.state.oh.us/documentlibrary/ViewDocument.aspx?DocumentKey=78768>.

**34** \_\_\_\_\_ “Ohio’s Straight A Fund”. Ohio Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <http://education.ohio.gov/Topics/Straight-A-Fund>.

**35** \_\_\_\_\_ Chuong, Carolyn; e Mead, Sara. “A Policy Playbook for Personalized Learning: Ideas for State and Local Policymakers”. Bellwether Education Partners. Acesso em setembro de 2019. [https://bellwethereducation.org/sites/default/files/PolicyPlays\\_Final.pdf](https://bellwethereducation.org/sites/default/files/PolicyPlays_Final.pdf).

**36** \_\_\_\_\_ Siegel, Jim; e Ludlow, Randy. “Ohio Governor’s Local Innovation Projects Face Elimination in New Budget”. The Columbus Dispatch. Acesso em setembro de 2019. <https://www.govtech.com/budget-finance/Ohio-Governors-Local-Innovation-Projects-Face-Elimination-in-New-Budget.html>.

**37** \_\_\_\_\_ “Competency-Based Education Pilot”. Ohio Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <http://education.ohio.gov/getattachment/About/Annual-Reports/CBE-Report-Jan2018.pdf.aspx?lang=en-US>.

**38** \_\_\_\_\_ Gentz, Susan; e Patrick, Susan. “Education Innovation Pilot Programs Provide Catalyst for Localities Personalizing Learning for K-12 Students”. Aurora Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://aurora-institute.org/blog/education-innovation-pilot-programs-provide-catalyst-for-localities-personalizing-learning-for-k-12-students/>.

**39** \_\_\_\_\_ “Each Child Our Future: Ohio’s Strategic Plan for Education”. Ohio Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <http://education.ohio.gov/About/EachChildOurFuture>.

**40** \_\_\_\_\_ Hardin, Jennifer. “Restructuring at the Ohio Department of Education”. Ohio School Boards Association. Acesso em setembro de 2019. <https://www.ohioschoolboards.org/blogs/legal-ledger/restructuring-ohio-department-education>.

**41** \_\_\_\_\_ O’Donnell, Patrick. “New Ohio education goals put emotional health, critical reasoning and job skills on par with English and math – Do you?”. Cleveland.com. Acesso em setembro de 2019. [https://www.cleveland.com/metro/2018/03/new\\_ohio\\_education\\_goals\\_put\\_e.html](https://www.cleveland.com/metro/2018/03/new_ohio_education_goals_put_e.html).

**42** Poiner, Jessica. "Education in the state budget, at a glance". The Thomas B. Fordham Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://fordhaminstitute.org/ohio/commentary/education-state-budget-glance>.

**43** Davis, Michelle. "Districts Weigh Blended Costs, Savings". Education Week. Acesso em setembro de 2019. <https://www.edweek.org/ew/articles/2014/01/29/19el-cost.h33.html>.

**44** Arnett, Thomas. "Blended learning`s unfulfilled promise: Saving teachers time". Christensen Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://www.christenseninstitute.org/blog/blended-learnings-unfulfilled-promise-saving-teachers-time/>.

**45** "Job Announcement: Director – Office of Approaches to Teaching and Professional Learning". Ohio Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <http://www.ohioacte.org/resources/Documents/Director%20Office%20of%20Approaches%20to%20Teaching%20and%20Professional%20Learning%20Recruitment%20Posting.pdf>.

**46** "State of South Carolina Consolidated State Plan". U.S. Department of Education. Acesso em setembro de 2019. <https://www2.ed.gov/admins/lead/account/stateplan17/sconsolidatedstateplanfinal.pdf>

**47** Augsburger, Melanie; Morse, Melanie; e Tucker, Whitney. "Policy Brief: Poverty and South Carolina's Children". Children's Trust of South Carolina. Acesso em setembro de 2019. <https://scchildren.org/wp-content/uploads/2017/11/Poverty-Policy-Brief.pdf>

**48** "Innovation Initiative Steering Team Report and Recommendations". South Carolina Council on Competitiveness. Acesso em setembro de 2019. <https://sccompetes.org/wp-content/uploads/2014/10/NC-Steering-Team-Final-Report-2012-101.pdf>.

**49** "TransformSC Profile of the Graduate". Transform South Carolina. Acesso em setembro de 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=KdHC3ngXQVk>.

**50** "State Board of Education Adopts TransformSC's Profile of the Graduate". South Carolina Council on Competitiveness. Acesso em setembro de 2019. <https://sccompetes.org/state-board-of-education-adopts-transformscs-profile-of-the-graduate/>.

**51** "Personalized Learning Framework". South Carolina Department of Education. Acesso em setembro de 2019. [https://ed.sc.gov/instruction/personalized-learning/personalized-learning-framework/](https://ed.sc.gov/instruction/personalized-learning/personalized-learning/personalized-learning-framework/).

Sobre a autora

Prefácio

Sumário

Origens: Sobre este relatório

Introdução

Estudo de caso: Rhode Island

Estudo de caso: Ohio

Estudo de caso: Carolina do Sul

O Poder de Três

Apêndice

Referências

**52** \_\_\_\_\_ Duty, Lisa; e Kern, Todd. “So You Think You Want to Innovate? Emerging Lessons and a New Tool for State and District Leaders Working to Build a Culture of Innovation”. 2Revolutions and The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. [https://bplawassets.learningaccelerator.org/images/companyResources/Assessing-Culture-of-Innovation\\_2Rev-TLA\\_\\_10.9\\_final.pdf](https://bplawassets.learningaccelerator.org/images/companyResources/Assessing-Culture-of-Innovation_2Rev-TLA__10.9_final.pdf).

**53** \_\_\_\_\_ Worthen, Maria; e Truong, Natalie. “Lessons from South Carolina and Utah on Funding Innovation in Education”. Aurora Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://aurora-institute.org/blog/lessons-from-south-carolina-and-utah-on-funding-innovation-in-education/>.

**54** \_\_\_\_\_ Bowers, Paul. “South Carolina schools slip from bad to worse on ‘Nation’s Report Card’ test rankings”. Post and Courier. Acesso em setembro de 2019. [https://www.postandcourier.com/news/south-carolina-schools-slip-from-bad-to-worse-on-nation/article\\_52b3adfa-3d89-11e8-aa93-0703e4ceb292.html](https://www.postandcourier.com/news/south-carolina-schools-slip-from-bad-to-worse-on-nation/article_52b3adfa-3d89-11e8-aa93-0703e4ceb292.html).

**55** \_\_\_\_\_ “NAEP Nations Report Card”. NCES (National Center for Education Statistics). Acesso em setembro de 2019. <https://nces.ed.gov/nationsreportcard/>.

**56** \_\_\_\_\_ Kuhlmann, Jillian. “State-Level Support for Personalized Learning in South Carolina Empowers Teachers and Students”. KnowledgeWorks Foundation. Acesso em setembro de 2019. <https://knowledgeworks.org/resources/personalized-learning-south-carolina-empower/>.

**57** \_\_\_\_\_ “South Carolina Digital Learning Plan Report”. South Carolina Department of Education. Acesso em setembro de 2019. [https://eoc.sc.gov/sites/default/files/Documents/Technology/South%20Carolina%20Digital%20Learning%20Plan%20Report%20FINAL\(1\).pdf](https://eoc.sc.gov/sites/default/files/Documents/Technology/South%20Carolina%20Digital%20Learning%20Plan%20Report%20FINAL(1).pdf).

**58** \_\_\_\_\_ “A Framework for Cultivating High-Quality Blended Learning at the State Level”. The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. [https://bplawassets.learningaccelerator.org/images/companyResources/TLA-SFW-V1\\_080514\\_fin.pdf](https://bplawassets.learningaccelerator.org/images/companyResources/TLA-SFW-V1_080514_fin.pdf).

**59** \_\_\_\_\_ “Getting where you want to go starts with knowing where you are”. LEAP Innovations. Acesso em setembro de 2019. <https://www.leapinnovations.org/what-we-do/measure-your-practice/>.

**60** \_\_\_\_\_ Hiefield, Matt; e Vander Ark, Tom. “The Innovation Inequity Paradox”. Getting Smart. Acesso em setembro de 2019. <https://www.gettingsmart.com/2018/09/the-innovation-inequity-paradox/>.

**61** \_\_\_\_\_ Prince, Katherine. “Will We Make the Future of Learning Equitable?”. KnowledgeWorks Foundation. Acesso em setembro de 2019. <https://knowledgeworks.org/resources/future-learning-equitable/>.

**62** \_\_\_\_\_ Prince, Katherine; e Swanson, Jason. “Navigating the Future of Learning: A Strategy Guide”. KnowledgeWorks Foundation. Acesso em setembro de 2019. <https://knowledgeworks.org/resources/navigating-future-learning-strategy-guide/>.

Sobre a  
autora

Prefácio

Sumário

Origens:  
Sobre  
este  
relatório

Intro-  
dução

Estudo  
de caso:  
Rhode  
Island

Estudo  
de caso:  
Ohio

Estudo  
de caso:  
Carolina  
do Sul

O Poder  
de Três

Apêndice

**Referên-  
cias**

**63** — “Measure Your Progress”. The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. <https://practices.learningaccelerator.org/do/measure-progress/learning?subtopic=&grade=&audience=&stage=>

**64** — “Problems of Practice”. The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. <https://practices.learningaccelerator.org/problem-of-practice>.

**65** — Duty, Lisa; e Gist, Deborah. “Rethinking the Education Experience of Future Generations”. Getting Smart. Acesso em setembro de 2019. <https://www.gettingsmart.com/2014/09/rethinking-education-experience-future-generations/>.

**66** — Arnett, Thomas. “Driving blended-learning at the state level”. Christensen Institute. Acesso em setembro de 2019. <https://www.christenseninstitute.org/blog/driving-blended-learning-at-the-state-level/>.

**67** — Dobo, Nichole. “Light a Fuse: How one state’s teachers are sparking digital innovation”. The Hechinger Report. Acesso em setembro de 2019. <https://hechingerreport.org/light-fuse-one-states-teachers-sparking-digital-innovation/>.

**68** — “What is Blended Learning?”. The Learning Accelerator. Acesso em setembro de 2019. <https://practices.learningaccelerator.org/learn/what-is-blended-learning>.



