

ASHOKA 

**PREPARANDO ESTUDANTES
PARA UM MUNDO EM RÁPIDA
TRANSFORMAÇÃO**



**Resultados de Aprendizagem para
Inovação Social, Empreendedorismo Social
e Formação de Agentes
de Transformação**

Ashoka U, 2019.

© by Ashoka U 2019. Preparing for a Rapidly Changing World: Social Entrepreneurship, Social Innovation, and Changemaker Learning Outcomes is made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 license (international): <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Autor: AshokaU

Tradutor: Anderson e Zoe Hamlet

Revisor: Renato Deitos

Diagramação: Kamyly Brito

FICHA CATALOGRÁFICA

A827p Ashoka U
Preparando estudantes para um mundo em rápida transformação [recurso eletrônico] : resultados de aprendizagem para inovação social, empreendedorismo social e formação de agentes de transformação / Ashoka U.
1.ed. -- Recife : FASA, 2023.
127 p. : il.

ISBN 978-85-7084-444-6 (E-Book)

1. Aprendizagem. 2. Ensino superior.
3. Empreendedorismo social. I. Título.

CDU 37.041

Luciana Vidal – CRB-4 / 1338

Sobre a Ashoka U

A Ashoka U catalisa a inovação social no ensino superior por meio de uma rede global de estudantes empreendedores(as), professores(as), funcionários(as) e lideranças comunitárias.

É uma iniciativa da Ashoka, a maior rede de empreendedores(as) sociais do mundo. A partir da visão da Ashoka de um mundo de pessoas que transformam, a Ashoka U adota uma abordagem de transformação institucional para impactar a educação de milhões de estudantes. Colaboramos com faculdades e universidades para quebrar as barreiras que impedem a transformação institucional e promover uma cultura de inovação social e transformação em todo o campus.

Sumário

Prefácio.....	7
Introdução.....	9
Seção I: Por que a Educação de Agentes de Transformação.....	12
Capítulo 1: Precisamos de Mais Agentes de Transformação.....	13
Capítulo 2: Fundamentos: Escopo e Terminologia.....	20
Capítulo 3: Navegando em uma Terminologia em Evolução.....	25
Seção II: Resultados de Aprendizagem para Inovação Social, Empreendedorismo Social e Formação de Agentes de Transformação.....	30
Capítulo 4: Práticas Promissoras e Oportunidades de Crescimento.....	31
Capítulo 5: Análise de Resultados de Aprendizagem.....	40
Seção III: Resultados de Aprendizagem em Ação.....	53
Capítulo 6: Uso de Resultados de Aprendizagem para Facilitar a Mudança de Mentalidade.....	54
Capítulo 7: Uso de Resultados de Aprendizagem para Apoiar a Aprendizagem no Mundo Real.....	61
Capítulo 8: Uso de Resultados de Aprendizagem para Envolver a Comunidade e Conduzir Processos Iterativos.....	68
Capítulo 9: Uso de Resultados de Aprendizagem para Alinhamento e Colaboração.....	74
Capítulo 10: Uso de Resultados de Aprendizagem para Transformação Institucional.....	81
Nossas expectativas.....	87
O que a Ashoka U Oferece.....	88
Agradecimentos.....	89
Equipe.....	91
Referências.....	92
Apêndices.....	96
Apêndice A: Estruturas de Resultados de Aprendizagem Submetidas.....	97
Apêndice B: Revisão das Estruturas de Resultados de Aprendizagem.....	99
Apêndice C: Qualidades em Comum entre os Resultados de Impacto Social.....	103
Apêndice D: Estruturas Completas de Resultados de Aprendizagem.....	108
Glossário.....	125

Prefácio

“Não pense que a construção de resultados de aprendizagem seja somente uma simples etapa a ser cumprida. Incorpore o [...] processo com entusiasmo, há muita vida nele. Nem tudo o que temos a oportunidade de fazer tem essa vida, mas isso tem. Na verdade, há algo vital aqui que vale muito a pena tocar e envolver-se de coração.”

Paul Rogers, Professor Associado,
George Mason University

(P. Rogers, comunicação pessoal, 24 de maio de 2018)

Por quase uma década educadores e educadoras têm nos pedido para criar esse material, mas durante todo esse tempo nunca imaginamos o quão abrangente seria esse trabalho.

Durante a criação deste guia, descobrimos que resultados de aprendizagem são muito mais do que uma etapa no processo de avaliação. A Ashoka U vê o processo de *design* de resultados de aprendizagem como um mecanismo-chave para a construção de uma cultura de transformação nas instituições e em suas comunidades, compreendidas de maneira mais ampla. Dentro de uma instituição específica, o processo de *design* para desenvolver resultados de aprendizagem pode contribuir para a construção de uma linguagem comum entre disciplinas, programas e instituições. O processo também pode promover o envolvimento de profissionais, empregadores e membros da comunidade na educação de agentes de transformação.

Descobrimos que os resultados de aprendizagem são uma estrutura valiosa para dar voz a transformação que esperamos fazer no mundo.

Esse material foi desenvolvido para apoiar o processo de criação de resultados de aprendizagem de impacto social. No entanto, reconhecemos que esse processo pode exigir conversas adicionais que abordem as várias e diferentes partes do processo educacional. Incentivamos que as questões a seguir sejam consideradas, criando espaço para a participação de atuais e novos aliados e preparando-se para as difíceis discussões que poderão surgir:

- Quem deve estar envolvido no *design* dos resultados e oportunidades educacionais de agentes de transformação?

- Como educadores e educadoras podem trazer estudantes para que ativamente colaborem em conversas sobre os resultados de aprendizagem?
- Como educadoras e educadores podem fazer com que os resultados não fiquem apenas no papel e se tornem ferramentas de aprendizagem e impacto?
- Quais abordagens educacionais realmente estimulam e preparam, efetivamente, agentes de transformação capazes de atuar com maior sofisticação?

Como equipe, e como indivíduos, o processo de criação deste guia foi extremamente valioso. Como equipe, permitiu que encaixássemos uma peça fundamental na construção do movimento de educação de agentes de transformação que estamos promovendo. Como indivíduos, ajudou a nos reconectarmos com as razões pelas quais fazemos esse trabalho.

Encontramos muita vida nesse diálogo – que vai muito além da conversa sobre resultados de aprendizagem. Esperamos que este guia possa lhe levar a uma jornada semelhante à nossa.

Com você pela transformação,

Equipe Ashoka U

Introdução

POR QUE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

De forma simplificada, ‘resultados de aprendizagem’ são as metas colocadas para uma experiência de aprendizagem. Ao estipular essas metas, educadores e educadoras expressam o que esperam que seus alunos vivenciem e aprendam com sua ajuda. No entanto, expressar resultados de aprendizagem não é um processo simples. Ele desafia a considerar o que é mais importante na educação sendo oferecida, bem como a se posicionar sobre o que se pretende realizar (Banta & Palomba, 2015).

No espaço ainda em evolução da educação de agentes de transformação, pode ser difícil saber o que é mais importante para alunos(as) dominarem. Essa ambiguidade torna ainda mais importante o processo de expressar e aplicar esses resultados. Resultados de aprendizagem de alta qualidade podem ser ferramentas poderosas para elaborar ofertas de educação focadas, envolver estudantes e proporcionar um alinhamento às demais ofertas educacionais no campus.

VISÃO GERAL DO DOCUMENTO

O guia *Preparando Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação: Resultados de Aprendizagem para Inovação Social, Empreendedorismo Social e Formação de Agentes de Transformação* oferece a educadores e educadoras um caminho para desenvolver resultados de aprendizagem para estudantes, com foco em impacto social. A Ashoka U desenvolveu este guia, com a ajuda de mais de 200 agentes de transformação no ensino superior, obtendo ideias para o processo de elaboração de resultados de aprendizagem. Aqui encontram-se histórias e exemplos de estruturas para esses resultados, orientando educadores e educadoras à medida que elaboram os seus próprios documentos.

O material está organizado em três partes. A Seção I, *Por que a Educação de Agentes de Transformação*, explora por que o empreendedorismo social, a inovação social e a educação de agentes de transformação são importantes e como os resultados de aprendizagem podem ser uma ferramenta para disseminar amplamente essa educação entre estudantes. A Seção II, *Resultados de Aprendizagem para Inovação Social, Empreendedorismo Social e Educação de Agentes de Transformação*, discute os resultados comuns nesse espaço e descreve práticas para tirá-los do papel e impactar na sala de aula e para além dela.

A Seção III, *Resultados de Aprendizagem em Ação*, destaca cinco educadoras e educadores que compartilham suas experiências desenvolvendo e usando resultados de aprendizagem em seus campi.

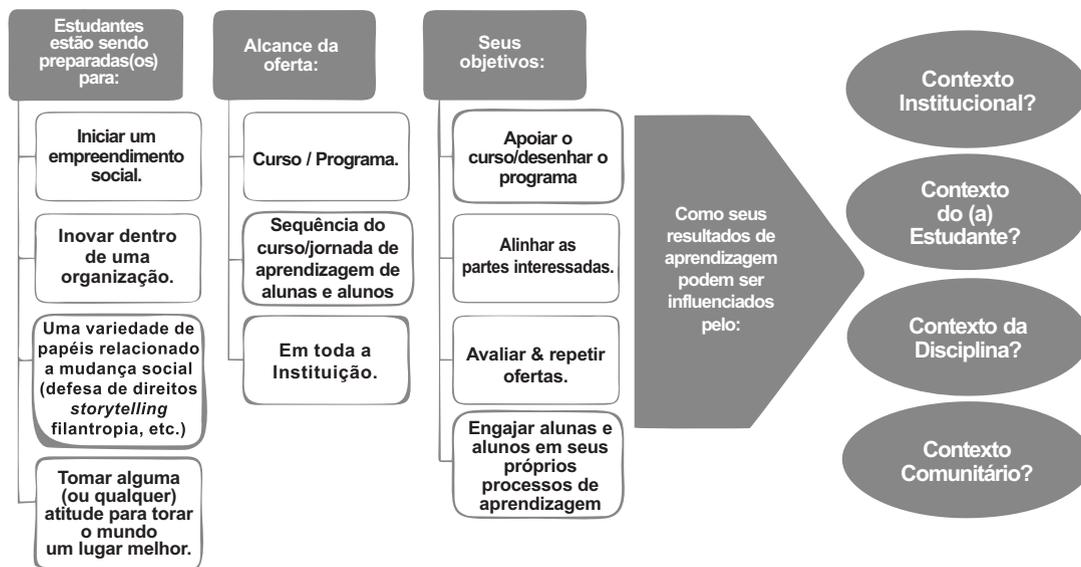
Cada seção inclui vários capítulos que se aprofundam no conteúdo. Para uma melhor compreensão, recomendamos que o guia seja lido em ordem, do início ao fim, sem saltar as seções.

MENTALIDADE DE QUEM ESTÁ LENDO

Embora repleto de modelos e exemplos, é importante lembrar que esse documento não foi pensado como um guia passo a passo ou um conjunto de resultados prontos para inserir em programas educacionais. Em vez disso, as decisões sobre o que alunos(as) precisam aprender só são úteis se contextualizadas. Os resultados de aprendizagem precisam refletir suas necessidades, as realidades nas instituições e o contexto da comunidade.

Para garantir que os contextos específicos de cada instituição sejam contemplados, a Ashoka U propõe algumas questões estratégicas a serem consideradas antes que o educador ou a educadora se aprofunde aqui neste material. São perguntas que tratam de fatores importantes a serem observados ao elaborar resultados de aprendizagem que sejam de fato relevantes, como as necessidades apresentadas por estudantes, o escopo do trabalho e como se pretende usar tais resultados. A clareza sobre essas questões estratégicas também pode ajudar a determinar quais capítulos neste guia serão mais relevantes ao trabalho de educação de agentes de transformação.

QUESTÕES ESTRATÉGICAS



As perguntas e respostas representadas na figura acima ilustram considerações institucionais que serão referenciadas neste guia. Elas, porém, não esgotam as questões a serem observadas. Existem muitos fatores adicionais baseados no contexto específico da instituição que também podem estar relacionados a este trabalho.

A Ashoka U incentiva educadores e educadoras a explorar este documento *Preparando Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação* a partir de uma mentalidade inovadora, considerando o que ressoa no ensino superior quando se trata de promover transformação; quais fatores ainda podem ser considerados como problemáticos; e como continuar a fortalecer a educação de agentes de transformação.

A Ashoka U está aberta a contribuições que ajudem a construir e melhorar o conteúdo compartilhado neste guia.

SEÇÃO I

Por que a Educação de Agentes de Transformação

A seção I explora por que a educação do agente de transformação é fundamental na preparação de estudantes para que possam ter sucesso em um mundo em rápida transformação, e como os resultados de aprendizagem podem ser uma ferramenta poderosa para estender esse tipo de educação amplamente a alunos(as).

Os capítulos 1 a 3 exploram os conceitos fundamentais para o desenvolvimento de resultados de aprendizagem de impacto social, destacam a terminologia-chave e apresentam a perspectiva da Ashoka U sobre esses resultados.

CAPÍTULO 1 – Precisamos de Mais Agentes de Transformação.....	13
CAPÍTULO 2 – Fundamentos: Escopo e Terminologia.....	20
CAPÍTULO 3 – Navegando em uma Terminologia em Evolução.....	25

CAPÍTULO 1

Precisamos de Mais Agentes de Transformação

“O principal desafio do nosso tempo [...] é fazer com que todos(as) sejam agentes de transformação.”

Bill Drayton, Fundador e CEO,
Ashoka: Um Mundo de Pessoas que Transformam
(Brooks, 2018, parágrafo 9)

A NECESSIDADE DA EDUCAÇÃO DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

O ensino superior nos dias de hoje deve preparar estudantes para um mundo que está mudando mais rapidamente do que nunca (Dobbs, Manyika & Woetzel, 2015). E as apostas são altas. As evidências mostram uma alta demanda por pessoas capazes de se adaptar e moldar-se, enquanto quem não está em condições de lidar com um mundo incerto e em rápida transformação encontra dificuldade na busca de seus objetivos (Davidson, 2017).

“Em comparação com a Revolução Industrial, estimamos que [...] a transformação está acontecendo dez vezes mais rápido e em uma escala 300 vezes maior, ou seja, um impacto superior em cerca de 3.000 vezes.”

Richard Dobbs, James Manyika & Jonathan Woetzel, Diretores,
McKinsey Global Institute
(2015, parágrafo 2)

Enquanto o ensino superior trabalha para preparar alunos(as) para este mundo cada vez mais complexo, o setor educacional está às voltas com suas próprias transformações. As mudanças demográficas que alteraram o perfil de estudantes, a redução no financiamento de instituições públicas e a inovação tecnológica estão desafiando as práticas tradicionais em faculdades e universidades de todo o mundo (Davidson, 2017). Nessa nova realidade, uma conjuntura crítica para o ensino superior está se aproximando rapidamente - uma oportunidade única de envolver e capacitar todos os *stakeholders* (incluindo estudantes, docentes, corpo administrativo e membros da comunidade) com as habilidades e a mentalidade para lidar com a transformação.

UM MUNDO “DE PESSOAS QUE TRANSFORMAM”

A Ashoka defende a visão de um “mundo de pessoas que transformam”, onde todos(as) têm a oportunidade e as habilidades para ser uma pessoa transformadora (Ashoka, n.d.).

A organização define agente de transformação como qualquer pessoa que atua para resolver um problema, mobiliza outros indivíduos e trabalha em busca de soluções para o bem comum. Agentes de transformação observam continuamente os desafios e cultivam soluções em sua família, comunidade, local de trabalho, setor de atuação ou país onde vivem. Observam, agem e estimulam a colaboração (Rahman, Herbst & Mobley, 2016).

Na visão de um “mundo de pessoas que transformam”, cada pessoa deve ter a oportunidade, a confiança e as habilidades para responder aos desafios sociais que observam (Drayton, 2017). Um mundo com essa visão é mais resiliente e inclusivo porque cada pessoa, independentemente da idade ou origem, desempenha um papel na construção do futuro.

Para alcançar essa visão, a Ashoka trabalha com diversos *stakeholders* e instituições. Sua rede inclui empreendedores(as) sociais, líderes comunitários, educadoras e educadores, líderes empresariais e do campo da filantropia, responsáveis pela formulação de políticas, organizações da sociedade civil financiadas pela comunidade e que oferecem educação básica e outras instituições sociais e ambientais, bem como faculdades e universidades em 90 países, que estão promovendo culturas e comunidades voltadas à transformação (Ashoka, n.d.)

Esse novo paradigma tem implicações significativas sobre como as pessoas aprendem, sobre o que empresas e organizações pensam a respeito de talento, também em como as sociedades definem sucesso e desenvolvimento.

“O fator-chave para o sucesso de qualquer sociedade no futuro é qual a porcentagem das pessoas que é agente de transformação. É a nova alfabetização. E a empatia é a base dessa nova forma de ser.”

Arne Duncan, Secretário de Educação dos EUA (2009-2015),

Departamento de Educação

(conforme citado em Wise, 2015, parágrafo 12)

PREPARANDO FUTUROS AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

Qualquer pessoa pode ser alguém que gera transformações. No entanto, para chegarmos em um mundo onde “todos(as) são agentes de transformação”, o tempo que jovens passam nas salas de aula deve ser aproveitado para fortalecer sua capacidade de transformar. De acordo com uma pesquisa recente, “Entre 15 e 25 anos de idade, adolescentes e jovens adultos possuem traços característicos das pessoas inovadoras de sucesso [...] Quando a juventude está significativamente engajada, a sociedade tem maior probabilidade de encontrar as soluções necessárias para enfrentar os desafios sociais, ambientais e econômicos” (Dougherty & Clarke, 2018, p. 358). Para isso, a juventude deve estar envolvida na liderança e receber apoio à medida que desenvolve novas habilidades (Dougherty & Clark, 2018). Assim como praticar um esporte ou aprender um idioma, quanto mais alguém praticar a transformação, mais confiante e habilidoso esse indivíduo se tornará.

“... As pessoas que solucionam problemas devem, de alguma forma, acreditar primeiro em sua capacidade de resolver problemas. Essa crença não surge do nada. A capacidade de transformar cresce em um indivíduo ao longo do tempo, à medida que esforços em pequena escala levam gradualmente a esforços maiores. Mas o processo precisa de um começo – uma história, um exemplo, um gostinho de sucesso – algo ao longo do caminho que ajude uma pessoa a formar a crença de que é possível fazer do mundo um lugar melhor.”

David Bornstein,

Autor de *How to Change the World: Social Entrepreneurs & the Power of New Ideas* (Como mudar o mundo: Empreendedores Sociais & o Poder das Novas Ideias) (2004, p. 282)

No espaço da sala de aula, a prática de fazer transformações pode começar com algo simples, como a inclusão de um(uma) colega. A partir desse primeiro ato, a experiência vai se desenvolvendo. Por exemplo, a aluna pode procurar aumentar a conscientização de seus colegas sobre como alguns estão sendo excluídos. À medida que suas habilidades para transformar crescem, a aluna pode então tentar mudar a forma como uma sala de aula é estruturada, desafiar uma política institucional ou criar uma campanha comunitária (Drayton, 2017). Embora não seja necessário que estudantes trabalhem na mesma questão ou tema ao longo da experiência de tornarem-se agentes que promovem transformações, a repetição desse tipo de ação permite que ganhem confiança, e os comportamentos adquiridos ajudam então a cristalizar suas identidades como agentes de transformação.

A transformação também pode ser incorporada de forma mais sistemática como uma prioridade educacional em uma instituição. Por exemplo, a Universidade de San Diego (USD), nos Estados Unidos, priorizou a “Prática de Fazer a Transformação” (*Practicing Changemaking*) como uma de suas linhas estratégicas em seu planejamento para 2024 (*Envisioning 2024*) (University of San Diego, n.d.). A USD tem como objetivo “incorporar em toda a universidade um espírito e uma prática de transformação, onde a inovação e o empreendedorismo levam a transformações positivas” (University of San Diego, n.d., parágrafo 1).

Uma educação de agentes de transformação cria um espaço intencional para essa “prática de transformação”. Ela desenvolve autoconsciência, compreensão sobre a comunidade e habilidades de colaboração, encorajando alunos(as) a ver seu próprio potencial de contribuir para mudar o mundo de forma significativa.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO DA ASHOKA U

A Ashoka U, iniciativa de ensino superior da Ashoka, apoia faculdades e universidades inovadoras pioneiras na educação de agentes de transformação em campi de todo o mundo. Desde 2008, a Ashoka U tem possibilitado o desenvolvimento desse tipo de educação por meio de sua rede global de mais de 500 faculdades e universidades em 50 países.



Ficou curioso sobre o trabalho de Ashoka U?
Consulte a página 87 para uma visão geral do que temos a oferecer.

Para acelerar ainda mais esses esforços, a Ashoka U tem trabalhado para disseminar resultados de aprendizagem de agentes de transformação. O desenvolvimento desses resultados ocorreu por meio do envolvimento da rede de empreendedores(as) sociais da Ashoka (chamados de *fellows*), parceiros e parceiras da instituição, lideranças intelectuais ligadas ao ensino superior e alunos(as) em universidades. Foram 30 pessoas contribuindo para a estrutura de resultados de aprendizagem apresentada pela Ashoka U, sendo que mais de 200 outras pessoas compartilharam ideias ao longo do processo de redação deste guia.

A seguinte estrutura de metas de aprendizagem de agente de transformação oferece objetivos de aprendizagem em um nível superior para ilustrar a perspectiva da Ashoka U sobre a transformação pretendida e as qualidades que passaram a ser vistas como centrais para este trabalho.

Esta estrutura é projetada como um ponto de partida para educadores e educadoras, a fim de gerar ideias enquanto consideram quais qualidades devem priorizar em seus cursos, programas extracurriculares, especializações ou programas de certificação, ou ainda ao alinhar esforços em suas instituições. Dado que os resultados da aprendizagem precisam ser adaptados de acordo com os contextos institucionais, educadoras e educadores são incentivados a alterar esses resultados de acordo com as realidades, pontos fortes e limitações institucionais.

Resultados de Aprendizagem de Agentes de transformação da Ashoka U

MENTALIDADE	CONHECIMENTO	HABILIDADES
<p>1. Identidade de agentes de transformação:</p> <p>Agentes de transformação acreditam profundamente que uma transformação positiva é possível e que cada indivíduo contribui de maneira fundamental para essa transformação. Tais agentes modelam por conta própria o que é fazer a transformação e procuram criar espaço para que mais pessoas atuem e liderem mudanças.</p>	<p>1. Ética da transformação social:</p> <p>Agentes de transformação entendem as possíveis consequências negativas que uma transformação pode apresentar. Trabalham muito para considerar e compreender as implicações potenciais de qualquer ação. Levam a sério a responsabilidade de não causar danos.</p> <p>A compreensão do engajamento da comunidade responsável e da responsabilidade ambiental molda sua tomada de decisão.</p>	<p>1. Construindo relações de confiança:</p> <p>Agentes de transformação ouvem atentamente e envolvem as pessoas com a intenção de ir além dos relacionamentos transacionais para criar conexões profundas. Abordam cada pessoa e colega com respeito e interesse. Visam cultivar o entendimento compartilhado.</p>
<p>2. Autoconhecimento:</p> <p>Agentes de transformação reconhecem que a autoconsciência é fundamental para a criação de esforços de transformação intencionais, eficazes e sustentáveis. Cultivam uma compreensão profunda de suas próprias experiências e intenções, pontos fortes e limitações, percepções e preconceitos. Agem com base nessa consciência pessoal, investindo no crescimento contínuo e em práticas de bem-estar essenciais para sua sustentabilidade.</p>	<p>2. Abordagens múltiplas para a transformação social:</p> <p>Agentes de transformação entendem uma variedade de abordagens que afetam a transformação social. As diferentes metodologias incluem, mas não estão limitadas a defesa de direitos, engajamento cívico, <i>design thinking</i>, empreendedorismo social, inovação social, justiça social e filantropia.</p> <p>Agentes de transformação entendem os pontos fortes e fracos de cada abordagem e podem determinar qual seguir de acordo com a questão e o contexto.</p>	<p>2. Pensamento sistêmico:</p> <p>Agentes de transformação aplicam o pensamento sistêmico para entender os desafios e trabalhar em direção a soluções sistêmicas de longo prazo. Mapeiam os elementos em jogo em um sistema para considerar ações potenciais. Entendem que qualquer ação que tomarem afetará outras partes do sistema e procuram aplicar essa compreensão para buscar uma transformação positiva intencional.</p>
<p>3. Empatia:</p> <p>Agentes de transformação procuram cultivar uma compreensão profunda dos sentimentos e experiências de outras pessoas. Baseiam-se nesse entendimento para construir relacionamentos de confiança, colaborar, envolver outras pessoas em ações e fazer a transformação.</p>	<p>3. Conhecimento prático do sistema, do contexto e do desafio:</p> <p>Agentes de transformação ganham compreensão por meio da experiência no mundo real. Valorizam e buscam o conhecimento por meio da imersão no(s) sistema(s) em que se concentram.</p> <p>Os tipos de conhecimento incluem, mas não estão limitados a compreensão profunda do(s) problema(s), contexto cultural e experiência e percepções da comunidade.</p>	<p>3. Resolução de problemas criativos:</p> <p>Agentes de transformação não são limitados pelo <i>status quo</i>. Usam o pensamento crítico para identificar desafios, compreender a causa raiz de um problema e recorrer a diferentes perspectivas para gerar e testar novas soluções.</p>

MENTALIDADE	CONHECIMENTO	HABILIDADES
<p>4. Inclusividade:</p> <p>Agentes de transformação procuram ativamente envolver todos os <i>stakeholders</i>, valorizam perspectivas diversas e buscam um impacto equitativo.</p>		<p>4. Comunicação adaptativa:</p> <p>Agentes de transformação são capazes de se comunicar de forma eficaz com vários <i>stakeholders</i>, expressando a razão pela qual uma questão é importante para cada um. Falam sobre sua ideia de transformação social, a necessidade e urgência para agir e usam a comunicação para conectar-se e mobilizar as pessoas em torno de sua visão.</p>
<p>5. Perseverança:</p> <p>Os agentes de transformação reconhecem que enfrentarão desafios e, às vezes sentem-se inseguros quanto ao próximo passo. Impulsionados pelo compromisso de cumprir sua missão, eles trabalham para se sentir confortáveis com a ambiguidade e perseverar nos desafios.</p>		<p>5. Capacitando a liderança:</p> <p>Agentes de transformação reconhecem que a verdadeira liderança consiste em desbloquear o potencial de liderança de outras pessoas. Na concepção e na implementação de iniciativas, convidam intencionalmente as pessoas a contribuir para soluções e a assumir novas posições de influência.</p>

Na Ashoka U, identificamos as metas de aprendizagem acima com base em nossa própria experiência, trabalhando com empreendedores(as) sociais da rede da Ashoka e educadores e educadoras que atuam com impacto social em todo o ensino superior. Para cada resultado descrito no quadro, a Ashoka U oferece uma linguagem ilustrativa que serve de ponto de partida para o desenvolvimento de objetivos e criação de ofertas educacionais. Essas descrições são vistas como oportunidades de continuar explorando e esclarecendo as muitas qualidades subjacentes essenciais para que se alcance qualquer um desses resultados.

A estrutura acima não dá conta de abarcar todos os resultados que educadoras e educadores inovadores consideram importantes para estudantes desenvolverem. Algumas das pessoas que contribuíram solicitaram um maior enfoque em reflexão, percepção pessoal e construção de relacionamento. Outras sugeriram enfatizar as habilidades técnicas, como gestão, perspicácia financeira e medição de impacto. Na fase de revisão, foram destacadas prioridades educacionais adicionais, desde o autocuidado, a curiosidade e a capacidade de buscar *feedback*, até questões como assumir riscos, orientação para a ação e humildade. Dependendo do contexto, resultados de aprendizagem adicionais vão ganhando importância.

A Ashoka U percebe os resultados de aprendizagem como uma ferramenta particularmente poderosa para aumentar o rigor e a eficácia da educação de agentes de transformação. Ao esclarecer quais qualidades são as mais importantes na prática de agentes de transformação, é possível torná-las prioridade educacional, disseminando-as entre alunos(as). A Ashoka U apresenta as metas de aprendizagem acima como um ponto de partida para isso.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- Quem não dominar as habilidades exigidas em um mundo incerto e em rápida transformação não estará em condições de contribuir e liderar.
- A Ashoka vislumbra uma sociedade em que as pessoas sejam confiantes e tenham o conjunto de habilidades para ser agentes de transformação. Para a Ashoka, a visão é um mundo onde “todos e todas são agentes de transformação”.
- Para a Ashoka, agente de transformação é qualquer pessoa que atua para a resolução de um problema, mobiliza outras e age para o bem comum.
- O tempo usado pela juventude em sala de aula deve ser aproveitado para que jovens pratiquem ações transformadoras.
- A Ashoka U tem uma estrutura de resultados de aprendizagem, detalhando as qualidades observadas em agentes de transformação. Esses resultados foram obtidos a partir do trabalho da Ashoka em diferentes setores e aprimorado com contribuições significativas de sua rede de empreendedoras e empreendedores sociais.
- A visão da Ashoka U é que todos os alunos e todas as alunas tenham a oportunidade de desenvolver essas qualidades e tornar-se agentes de transformação.

CAPÍTULO 2

Fundamentos: Escopo e Terminologia

Os resultados de aprendizagem expressam o que educadores e educadoras almejam que seus alunos sejam capazes de fazer após a experiência de aprendizagem (Banta & Palomba, 2015). O processo de desenvolver resultados de aprendizagem frequentemente catalisa uma reflexão profunda e pode transformar a experiência educacional.

Os resultados de aprendizagem podem ser desenvolvidos para uma instituição inteira, para programas extracurriculares ou no contexto de uma única disciplina ou sequência de disciplinas. Também podem ser elaborados e usados em diferentes áreas e contextos no ensino superior.

Existem vários tipos diferentes de resultados de aprendizagem, variando de metas de aprendizagem em nível superior até objetivos concretos e mensuráveis (Banta & Palomba, 2015). Docentes provavelmente desenvolverão diferentes tipos de resultados de aprendizagem, dependendo de seu propósito e seu uso pretendido.

Antes de nos aprofundarmos nos resultados de aprendizagem com foco em impacto social, é importante esclarecer como pretendemos que este guia contribua para a discussão sobre resultados de aprendizagem e qual nossa abordagem para tal terminologia.

TERMINOLOGIA DOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Há uma ampla gama de termos usados nos campi para descrever as metas educacionais aplicadas a estudantes – competências, resultados de aprendizagem, objetivos de aprendizagem, padrões e muito mais. De um campus para o outro, o mesmo termo é frequentemente usado para se referir a diferentes tipos de objetivos declarados. E, por vezes, esses termos são usados alternadamente.

Para o propósito deste documento, baseamo-nos nas definições de Banta e Palomba para a terminologia aplicada a resultados (*outcomes*) na obra *Assessment Essentials: Planning, Implementing, and Improving Assessment in Higher Education* (Fundamentos da Avaliação: Planejamento, Implementação e Melhoria da Avaliação na Educação Superior).

- **Resultado de Aprendizagem:** um termo abrangente que se refere a qualquer declaração descrevendo uma intenção relacionada a aprendizagem de estudantes (Banta & Palomba, 2015, p. 66).
- › **Resultado de aprendizagem** é usado neste documento como um termo geral para se referir a diferentes tipos de falas relacionadas a resultados, incluindo metas de aprendizagem, competências e assim por diante.

- **Metas de aprendizagem:** afirmações que expressam “resultados (educacionais) pretendidos em termos gerais e consistem em conceitos amplos de aprendizagem, como comunicação clara, resolução de problemas e consciência ética” (Banta & Palomba, 2015, p. 66, tradução nossa).
- › Este documento usa o termo **metas de aprendizagem** para referir-se a declarações que expressam objetivos em um nível superior.

- **Objetivo de aprendizagem:** afirmações que descrevem “a aprendizagem e o comportamento esperados em termos precisos, provendo orientação sobre o que precisa ser avaliado. Por exemplo, pessoas que concluíram a graduação [...] devem ser capazes de interpretar comportamento não verbal e apoiar argumentos com evidências confiáveis” (Banta & Palomba, 2015, 66, tradução nossa).
- › Este documento usa o termo **objetivo de aprendizagem** para referir-se a objetivos educacionais específicos, observáveis e mensuráveis.

- **Qualidade:** a parte do conhecimento, a mentalidade ou a habilidade que um resultado de aprendizagem descreve.
- › Embora não seja um termo técnico, este documento usa o termo **qualidade** ao se referir a conhecimento, mentalidade ou habilidade no qual se concentra um determinado resultado de aprendizagem.

A Ashoka U oferece essas definições para que haja uma compreensão compartilhada na leitura deste guia. Como Banta e Palomba colocam, “enquanto existir [...] consenso (conceitual), a linguagem exata que docentes (e equipe) usam não é importante. O importante é que [...] cheguem a um acordo sobre as expectativas com relação a quem obtém a graduação” (2015, p. 66, tradução nossa). A Ashoka U incentiva o uso dos termos de qualquer maneira que faça sentido em diferentes contextos institucionais.

PASSOS PARA DESENVOLVER METAS DE APRENDIZAGEM

No processo de criação de resultados de aprendizagem, educadores e educadoras geralmente passam do desenvolvimento de objetivos de aprendizagem em um nível superior para objetivos mais específicos e mensuráveis. Este processo comumente envolve:

1. Declarar metas de aprendizagem em nível superior;
2. Dividir essas metas de aprendizagem em objetivos concretos, específicos e mensuráveis;
3. Organizar os objetivos de forma que se estruturam na direção do domínio daquilo que se estabeleceu como meta de aprendizagem (Banta & Palomba, 2015, p. 67-73).

Dependendo do porque educadores e educadoras estão desenvolvendo esses resultados e como eles serão usados, é possível que decidam desenvolver apenas metas de aprendizagem em um nível superior. Isso é mais comum ao desenvolver resultados para orientar e coordenar uma série de ofertas ou dar direção a uma instituição. Alguns docentes podem trabalhar em cada uma dessas etapas, o que é mais comum ao desenvolver resultados de aprendizagem para orientar o *design* educacional e a aferição de resultados.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM NO CICLO DE ELABORAÇÃO E AVALIAÇÃO

Os resultados de aprendizagem, e mais especificamente os objetivos de aprendizagem, podem conduzir a um ciclo de elaboração/*design* e avaliação educacional. Os resultados de aprendizagem são os objetivos que docentes e estudantes alinham no início desse ciclo, como visto abaixo, e servem como metas elaboradas e perseguidas pelos *stakeholders* em cada etapa subsequente do ciclo. Embora possam variar, abaixo listamos algumas das etapas mais comuns (Suskie, 2018, p. 9):

1. Alinhar as intenções educacionais ou, em outras palavras, os resultados de aprendizagem;
2. Elaborar e facilitar ofertas de educação;
3. Coletar evidências da aprendizagem por parte de estudantes e avaliar a eficácia educacional;
4. Repetir e melhorar as ofertas (Suskie, 2018, p. 9).

Uma vez que educadores e educadoras estabelecem suas intenções relacionadas a educação oferecida, podem prosseguir com o processo e dar vida aos resultados.

ESCOPO

Este material concentra-se deliberadamente na primeira etapa da criação de resultados de aprendizagem: determinar quais qualidades educacionais priorizar nas metas de aprendizagem em um nível superior. Ao fazer isso, a Ashoka U é capaz de se aprofundar no “o que” do empreendedorismo social, da inovação social e da educação para gerar transformação. É aí que está a experiência da Ashoka U e também onde está a lacuna nos manuais e outros materiais já existentes.

Uma vez que o processo para desenvolver e utilizar os resultados de aprendizagem é o mesmo quando aplicado a qualquer disciplina, seja engenharia ou sociologia, educadores e educadoras de agentes de transformação podem aproveitar a riqueza de recursos existentes para aprender mais sobre a parte técnica de “como fazer” quando trabalharem nos resultados de aprendizagem.



Para obter orientação sobre como escrever metas de aprendizagem, elaborar objetivos de aprendizagem mensuráveis ou alinhar o projeto educacional com os resultados desejados, recomendamos o seguinte material:

- *Assessment Essentials: Planning, Implementing, and Improving Assessment in Higher Education*, de Trudy W. Banta & Catherine A. Palomba (2015);
- *Student Learning Outcomes Statement Resources*, produzido pelo National Institute for Learning Outcomes Assessment (2012);
- *Changemaker Outcomes for Graduate Success (COGS) Toolkit for Writing Learning Outcomes*, elaborado pela University of Northampton (2017),
- Centros de ensino e aprendizagem nos campi.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- A terminologia dos resultados de aprendizagem é usada de maneira diferente nas diferentes instituições. Para os fins deste recurso, usamos os seguintes termos:
 - › Resultados de aprendizagem: termo geral que se refere aos muitos tipos diferentes de metas de aprendizagem declarados;
 - › Metas de aprendizagem: metas de aprendizagem relacionadas a educação, em um nível superior;
 - › Objetivos de aprendizagem: metas de aprendizagem específicos, observáveis e mensuráveis (Banta & Palomba, 2015, p. 66).
- O termo resultado de aprendizagem é o termo principal usado neste guia.
- O desenvolvimento de metas de aprendizagem geralmente envolve:
 1. Declarar objetivos de aprendizagem em nível superior;
 2. Dividir essas metas de aprendizagem em objetivos concretos, específicos e mensuráveis;
 3. Organizar os objetivos de forma que se estruturam na direção do domínio daquilo que se estabeleceu como meta de aprendizagem (Banta & Palomba, 2015, p. 67-73).
- Os resultados da aprendizagem, e mais especificamente os objetivos de aprendizagem, podem conduzir um ciclo para elaboração/*design* e avaliação educacional:
 1. Alinhar as intenções educacionais ou, em outras palavras, os resultados de aprendizagem;
 2. Elaborar e facilitar ofertas de educação;
 3. Coletar evidências da aprendizagem por parte de alunos(as) e avaliar a eficácia educacional;
 4. Repetir e melhorar as ofertas (Suskie, 2018, p. 9).
- Este documento se concentra na primeira etapa deste processo para criar resultados de aprendizagem de fato úteis – como educadores e educadoras identificam e expressam qualidades essenciais como metas de aprendizagem de nível superior.

CAPÍTULO 3

Navegando em uma Terminologia em Evolução

Dadas as muitas maneiras pelas quais a educação de impacto social é definida no ensino superior, determinar as prioridades educacionais para esse campo pode parecer particularmente complicado. Ao longo dos anos, a Ashoka U oscilou entre os termos empreendedorismo social, inovação social e ação para a transformação (*changemaking*) para descrever seu trabalho. A experiência acumulada indica que tentar chegar a um acordo sobre definições específicas para esses termos pode gerar conflitos, e os *stakeholders* no campus frequentemente encontram-se presos em debates sobre definições.

A realidade é que existem inúmeras maneiras de interpretar o empreendedorismo social, a inovação social e a ação para a transformação (Fairbanks, 2016). Em vez de entrar no debate, este capítulo visa explorar o que significa avançar no trabalho de resultados de aprendizagem, considerando essa ambiguidade.



Para explorar algumas das definições mais comuns de empreendedorismo social, inovação social e ação para a transformação, consulte o Glossário na página 123.

PERSPECTIVA DA ASHOKA U SOBRE OS TERMOS

A Ashoka U passou a acreditar que o significado que as pessoas pretendem dar a um termo é mais importante do que o termo específico que usam. Quando docentes vão além do debate sobre definições, geralmente encontram mais semelhanças do que diferenças no que pretendem alcançar. É verdade que, independentemente do termo usado, muitos educadores e educadoras compartilham o objetivo mais abrangente de preparar estudantes para se engajarem em transformações sociais bem pensadas, sofisticadas, eficazes e éticas.

Para os campi que estão prontos a considerar quais termos mais ressoam em seu trabalho, a Ashoka U desenvolveu o mapa conceitual abaixo. O mapa oferece uma interpretação da relação entre a terminologia ao redor de empreendedorismo social, inovação social e ação para a transformação, com base em seus usos comuns. O objetivo é ilustrar a relação mais íntima que a Ashoka U vê entre esses termos, embora ainda reconheça distinções comuns entre eles.

Mapa Conceitual para a Terminologia Relacionada aos Agentes de Transformação



(Fairbanks, 2016, parágrafo 5)

O mapa descreve uma relação onde empreendedorismo social, inovação social e ação para a transformação são termos contidos um no outro conforme a imagem acima. A ação para a transformação é conceituada de maneira mais ampla, a inovação social como uma abordagem mais específica e o empreendedorismo social como a mais específica das três abordagens para o impacto social.

A história e a cultura únicas de uma instituição afetarão a forma como os termos acima são recebidos no campus. Por exemplo, o trabalho que se alinha com a definição acima para empreendedorismo social pode, na verdade, ser comunicado de forma mais poderosa como “ação para a transformação” em um determinado campus. A natureza dos termos – onde empreendedorismo social é representado como parte de uma transformação mais ampla – abre espaço para diferentes interpretações da terminologia, dependendo do contexto.

TENDÊNCIAS EM TERMINOLOGIA

A educação para o empreendedorismo social surgiu pela primeira vez nas escolas de negócios na década de 1990 (Ashoka U, 2014). A Ashoka U descobriu que o termo empreendedorismo social ainda ressoa com mais frequência entre estudantes, docentes e equipes voltados a negócios, especialmente quando associado à criação de empreendimentos sociais.

No entanto, em alguns campi, a abordagem do empreendedorismo social (que envolve lidar com riscos) pode encontrar resistência fora das escolas de negócios. Nesses casos, é mais frequente que a abordagem encontre apoio ao ser encarada a partir de uma definição mais ampla, que considera o empreendedorismo social como uma ferramenta de transformação sistêmica. O empreendedorismo social voltado a transformação nos sistemas refere-se às amplas modificações ocorridas em um setor quando as inovações oferecem uma abordagem aprimorada para atender a uma necessidade social ou enfrentar um desafio (Kim, 2015). Conforme as pessoas, instituições ou governos adotam amplamente essa solução, ocorre uma transformação sistêmica.

Apesar da prevalência inicial do empreendedorismo social, a Ashoka U percebeu uma alteração do termo na última década, em parte devido às críticas ao empreendedorismo-heróico (*hero-preneurship*) e ao dano potencial que a criação de empreendimentos liderados por estudantes pode apresentar (Papi-Thornton, 2016).

À medida que o termo empreendedorismo social se tornou menos comum, o uso de inovação social aumentou. Dada sua associação com conceitos como ideação, solução de problemas e transformação de sistemas, a inovação social tende a repercutir amplamente em muitas disciplinas e ainda é bem recebida nas escolas de negócios.



Exemplos de como diferentes campi estão usando essa terminologia podem ser encontrados na Seção III:

O Capítulo 8 explora os resultados de aprendizagem para uma educação que oferece um Certificado em Inovação Social e Empreendedorismo Social, na Escola de Administração de Empresas da Portland State University.

O capítulo mostra como o programa de certificação conceitua amplamente a inovação social e o empreendedorismo social. A educação trabalha o desenvolvimento de empreendimentos como uma dentre várias abordagens para considerar os desafios sociais e buscar o impacto social.

O Capítulo 9 explora um Mestrado em Empreendedorismo Social oferecido pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da George Mason University.

O Capítulo 10 explora como a University of Northampton desenvolveu resultados de aprendizagem em toda a instituição com foco na preparação de agentes de transformação entre as disciplinas.

Na experiência da Ashoka U, o termo “ação para a transformação” ressoa no maior número de disciplinas, nos vários perfis de estudantes e em diferentes locais. Os resultados de aprendizagem de agentes de transformação, conforme descritos no Capítulo 1, se alinham com muitas das principais habilidades do século 21 citadas em instituições educacionais, governos e entidades de negócios em todo o mundo (The Chronicle of Higher Education, 2017; World Economic Forum, 2016). A ação para a transformação também é um termo que pode ser aplicado a todos(as). É improvável, e até indesejável, que estudantes que concluíram a graduação se vejam como empreendedoras/empreendedores sociais ou inovadoras/inovadores sociais. Por outro lado, é possível e incrivelmente poderoso que cada estudante que se forma se identifique como agente de transformação.

É claro, as observações acima são generalizações. Existem escolas livres de arte que abraçam o empreendedorismo social. A educação para a inovação social pode incluir um enfoque no empreendedorismo. A educação de agentes de transformação pode ter seus detratores, especialmente onde a transformação é vista como uma ameaça.

O que essas ilustrações oferecem, em última análise, é um vislumbre de como as instituições podem conceituar seu trabalho de acordo com seus próprios objetivos de impacto social, contexto institucional e comunidade de *stakeholders*. Manter as reações comuns à terminologia em mente pode ser útil na busca de encontrar o termo que melhor representa o trabalho de impacto social que ocorre em um campus, mas não há necessidade de se limitar a essas tendências.

ESCOLHENDO OS TERMOS NO CAMPUS

Para os campi com preocupação relacionada a terminologia, a Ashoka U recomenda revisar o uso dos termos descritos neste capítulo. Em primeiro lugar, considere qual descrição mais ressoa com os objetivos dos *stakeholders* e se o termo associado parece representativo do trabalho que se desenvolve no campus.

Ancorar a discussão de termos em torno do objetivo da instituição e da comunidade pode, muitas vezes, criar sinergia de um jeito que a discussão sobre os termos não consegue. E, dado que os resultados de aprendizagem são metas declaradas, o processo para desenvolver os resultados de aprendizagem oferece um poderoso catalisador para essas discussões de alinhamento.

Uma vez que os *stakeholders* tenham concordado com os resultados da aprendizagem, pode realmente se tornar mais fácil encontrar a terminologia que ressoa de forma geral e represente melhor a experiência educacional. Como essas definições não estão “escritas em pedra”, há uma oportunidade estratégica de alinhar a linguagem com a missão e a cultura institucionais. Assim como acontece com os próprios resultados de aprendizagem, as conversas com *stakeholders* sobre terminologia podem ajudar a desvendar os valores e objetivos essenciais em uma comunidade.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- Existem inúmeras maneiras pelas quais as pessoas definem empreendedorismo social, inovação social e ação para a transformação. As definições são evolutivas e contextuais.
- A Ashoka U acredita que o significado atribuído a um termo é mais importante do que o termo específico utilizado.
- Para dar mais clareza, a Ashoka U desenvolveu um mapa de conceito relacional que descreve “ação para a transformação” como o termo mais amplo, com inovação social e empreendedorismo social contidos nele.
- O termo empreendedorismo social ressoa com mais frequência entre docentes e estudantes de administração, mas seu uso vem diminuindo, em parte devido a críticas focadas no empreendedorismo-herói e ao dano potencial de empreendimentos criados por estudantes.
- A inovação social tende a ressoar tanto dentro quanto fora das escolas de negócios, devido à sua associação com conceitos como ideação, resolução de problemas e transformação sistêmica.
- O termo ação para a transformação tende a ter amplo apelo entre docentes, estudantes e empresas empregadoras.
- Considere o contexto e a cultura de uma instituição e adote uma abordagem colaborativa para encontrar definições de trabalho significativas.

SEÇÃO II

Resultados de Aprendizagem para Empreendedorismo Social, Inovação Social e Educação de Agentes de Transformação

Ao criar este material, a Ashoka U se propôs a tornar mais fácil a aprendizagem e a criação de resultados de aprendizagem de impacto social. No outono de 2018, a organização conduziu 42 entrevistas qualitativas com educadores e educadoras de impacto social e revisou 29 estruturas de resultados de aprendizagem. Isso aconteceu depois de quase 200 conversas informais que a equipe da Ashoka U manteve sobre resultados de aprendizagem para empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação.

A Ashoka U entrou em contato com sua comunidade para entender melhor, especificamente:

- Como educadores e educadoras usam os resultados de aprendizagem como ferramenta de aprendizagem e impacto?
- O que educadores e educadoras atuando com empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação desejam que estudantes aprendam? Quais os resultados que priorizam e buscam com as alunas e os alunos a partir da educação que oferecem?

Na Seção II deste guia, o Capítulo 4 explora a resposta da comunidade à questão de como educadores e educadoras estão dando vida aos seus resultados e usando-os para causar impacto. O Capítulo 5 explora a segunda questão, sobre quais qualidades de agentes de transformação os educadores e as educadoras estão priorizando como resultados de aprendizagem.

CAPÍTULO 4 — Práticas Promissoras e Oportunidades de Crescimento.....31

CAPÍTULO 5 — Análise de Resultados de Aprendizagem.....40

* Para a lista daqueles que contribuíram com estruturas de resultados de aprendizagem para esta análise, consulte o Apêndice A.

CAPÍTULO 4

Práticas Promissoras e Oportunidades de Crescimento

Os resultados de aprendizagem podem funcionar para apoiar uma ampla variedade de esforços. Antes que educadoras e educadores considerem em quais qualidades seus resultados de aprendizagem se concentrarão, é fundamental determinar por que estão desenvolvendo uma estrutura de resultados de aprendizagem e como esperam usá-la. Ter clareza sobre o “porquê” e o “como” por trás do processo de resultados de aprendizagem ajudarão a garantir que os resultados de aprendizagem sejam ferramentas poderosas para os usos pretendidos.

Ao desenvolver este guia, a Ashoka U encarregou um grupo de docentes que são agentes de transformação experientes para que esclarecessem quais elementos fazem uma estrutura de resultados de aprendizagem de fato impactante. O grupo analisou um conjunto de estruturas principais, representando uma diversidade de tipos institucionais, disciplinas e programas, e identificou práticas promissoras, bem como áreas onde há potencial de crescimento para estruturas de resultados de aprendizagem em educação para impacto social.



Todas as principais estruturas referenciadas nos Capítulos 4 e 5 e destacadas nos Capítulos 6 a 10 são usadas como subsídio para elaboração de ofertas acadêmicas. No entanto, *insights* dessas estruturas também são transferíveis para programas curriculares e extracurriculares.

Este capítulo irá explorar os *insights* e principais conclusões do pessoal que revisou as estruturas em grupos formados de acordo com algumas das intenções subjacentes relacionadas ao desenvolvimento de resultados de aprendizagem (Panel of Reviewers [Painel de Revisores e Revisoras], discussão, 14 a 15 de março de 2018):

- Obter alinhamento entre *stakeholders*;
- Orientar a elaboração, a implementação e a avaliação de ofertas de educação;
- Envolver alunos(as) na reflexão sobre sua aprendizagem.



A lista completa de revisoras e revisores está no final deste guia, no Apêndice B. As estruturas destacadas nesta seção podem ser observadas na íntegra no Apêndice D.

Em cada uma das subseções contidas neste capítulo, a Ashoka U destaca as principais estruturas que melhor embasam cada objetivo.

A Seção III deste documento se aprofunda em cada estrutura exemplar e compartilha como são usadas pelos docentes que as criaram.

1) Prática Promissora: Usando Resultados de Aprendizagem para Obter Alinhamento entre *Stakeholders*

O processo para desenvolver uma estrutura de resultados de aprendizagem pode servir como um catalisador para obter alinhamento entre *stakeholders* em torno do que constitui uma educação de impacto social, e também é uma parte importante da experiência de educação. Sejam essas partes interessadas outros membros do corpo docente, empresas empregadoras em potencial, membros da comunidade ou os(as) próprios(as) alunos(as), o processo de *design*/elaboração dos resultados de aprendizagem pode, e deve, dar voz a esses atores. Embora o resultado possa inicialmente não ser mais do que uma pilha de anotações, o processo acabará aumentando o sentimento de propriedade entre os *stakeholders* e proporcionará um *design* com resultados mais sólidos (R. Maxwell, comunicação pessoal, 7 de junho de 2018).

Os resultados da aprendizagem também podem agilizar o processo e envolver outras pessoas no projeto e na implementação da educação. Quer seja o envolvimento com palestrantes convidados ou com um grupo de professores, discutir os resultados do aprendizado pode tornar a colaboração mais eficiente e eficaz (Rogers, 2018).

“Se você olhar para os termos: pessoa empreendedora, pessoa inovadora, agente de transformação, líder de movimento social, todos esses são papéis diferentes. Se quisermos ser eficazes nisso, temos que lidar com a complexidade e sistematizar um pouco mais. Será este o curso onde você aprenderá sobre movimentos sociais e defesa de direitos? Ou você vai usar o design thinking para desenvolver um novo produto?”

David Castro, Fundador,
I-LEAD; Empreendedor Social Ashoka,
(Comunicação pessoal, 15 de março de 2018)

A seguir mostramos *insights* de revisores sobre o uso de resultados de aprendizagem para obter alinhamento dos *stakeholders* (2018):

- A abertura e a flexibilidade da terminologia neste espaço, conforme referenciadas no Capítulo 3, devem ser usadas para atrair as partes interessadas para a conversa,

em vez de excluí-las. Incorporar essa flexibilidade aos resultados de agentes de transformação pode acelerar o alinhamento em uma instituição e tornar as definições mais concretas, ao mesmo tempo que mantém sua natureza mais ampla.

- Os resultados de aprendizagem podem ajudar a expressar o valor de diferentes abordagens ou estratégias de transformação social. Eles ajudam as partes interessadas a mapear quais competências têm mais valor para o conjunto de estudantes e quais podem ser aplicáveis apenas a alunos(as) com objetivos específicos (ou seja, estudantes que estão iniciando um empreendimento).
- É importante modelar a agilidade em como os resultados de aprendizagem são aplicados e capacitar *stakeholders* para adaptá-los quando necessário. Se forem muito prescritivos, podem frustrar a criatividade e minar o alinhamento.

Para observar as estruturas exemplares que demonstram como docentes estão usando os resultados de aprendizagem para alinhar as partes interessadas no campus, consulte os seguintes capítulos:



CAPÍTULO 9: ALINHAMENTO E COLABORAÇÃO

VEJA AS PÁGINAS

ELABORADO PARA:
Sequência de disciplina

CONTEXTO DISCIPLINAR:
Empreendedorismo Social

73-79

*Paul Rogers – Universidade George Mason
Rogers e colegas da Universidade George Mason estão preparando estudantes em um programa de master na área de empreendedorismo social. Seus resultados de aprendizagem são projetados para alinhar e estruturar a educação em uma sequência de disciplinas.*



CAPÍTULO 10: TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

VEJA AS PÁGINAS

ELABORADO PARA:
Toda a instituição

CONTEXTO DISCIPLINAR:
Entre disciplinas

80-85

*Rachel Maxwell – Universidade de Northampton
Maxwell e colegas da Universidade de Northampton estão preparando estudantes para serem agentes de transformação agora e no futuro. O kit de ferramentas de resultados de aprendizagem de Northampton é projetado para uso em toda a instituição e permite a incorporação de transformações em todos os programas acadêmicos, influenciando o design do curso, a implementação do curso, as práticas de avaliação e, ainda, melhorando a educação de estudantes para futuros desafios.*

2) Prática Promissora: Usando Resultados de Aprendizagem para Elaborar, Avaliar e Iterar Ofertas de Educação

A expressão de resultados de aprendizagem concretos e mensuráveis dá suporte a elaboração, avaliação e iteração de experiências educacionais de alta qualidade que orientam estudantes em direção aos objetivos de aprendizagem específicos.

Resultados de aprendizagem robustos e intencionais podem ajudar a concentrar o desenvolvimento do currículo e as práticas pedagógicas na satisfação das necessidades educacionais de alunos(as) (R. Riccio, comunicação pessoal, 8 de junho de 2018). Os resultados da aprendizagem também podem servir para integrar as oportunidades de educação existentes, dando clareza sobre como elas se encaixam na estrutura educacional de agentes de transformação e evitam que as partes interessadas se sintam alienadas. Resultados bem articulados entre si têm potencial de dar suporte a múltiplos resultados de agentes de transformação em diferentes cursos para criar caminhos de aprendizagem significativos (Rogers, 2018).

Além de sua função para elaboração/*design* da educação, os resultados de aprendizagem são uma parte importante do processo de avaliação. Medir a aprendizagem de estudantes em relação aos resultados de aprendizagem pretendidos pode ajudar a esclarecer seu progresso, onde precisam de apoio e até mesmo o que estão aprendendo para além do pretendido. É importante garantir que as práticas de avaliação sejam elaboradas intencionalmente e com foco em todas as qualidades-chave. Apenas medir o que é mais facilmente observável, como conjuntos de habilidades, pode levar a negligência de mentalidades e conhecimentos que são igualmente críticos.

Finalmente, é fundamental que educadores e educadoras canalizem quaisquer percepções colhidas da avaliação para processos futuros de elaboração e iteração da experiência educacional. A avaliação eficaz não termina após a coleta de dados. Os dados oferecem uma visão que ajuda docentes a iterar mais intencionalmente os resultados da aprendizagem e fortalecer ofertas de educação que melhor atendam às necessidades de alunos(as) (J. Greene, comunicação pessoal, 29 de maio de 2018).

O compromisso de usar resultados de aprendizagem para a elaboração, avaliação e iteração pode exigir de docentes uma mudança de mentalidade. Como resultado desse processo, educadores e educadoras podem perceber que estudantes não estão aprendendo o que, ou tanto quanto deveriam. Docentes devem abraçar seu próprio processo de aprendizagem, render-se ao fato de nem sempre saber o que funciona e estar abertos a oportunidades de crescimento.

“Estamos fechando o ciclo? Se o resultado da aprendizagem de estudantes não está sendo alcançado, o que você faz? [...] Que conversas acontecem quando você está ou não alcançando um resultado?”

Craig Dunn, Professor de Negócios e Sustentabilidade agraciado com a distinção Wilder da Western Washington University
(Comunicação pessoal, 14 de março de 2018)

Insights oferecidos por revisores e revisoras sobre o uso de resultados de aprendizagem para elaborar, avaliar e iterar as ofertas de educação (2018):

- Ter resultados de aprendizagem específicos traz clareza sobre o foco dos docentes, sobre a educação que elaboram e facilitam. É fácil que conhecimentos, conjuntos de habilidades e mentalidades essenciais sejam confundidas, tanto para docentes como para suas alunas e seus alunos. Expressá-los e diferenciá-los ajuda educadores a serem mais intencionais e estratégicos em seu ensino;
- É importante ter em mente as limitações do processo de medição quando elaborar as práticas de mensuração. Por exemplo, o resultado desejado nem sempre se materializa ao final de um curso. Às vezes, o que estudantes aprendem em sala de aula somente se manifestará em um futuro distante.
- Os resultados de aprendizagem e a avaliação devem fazer parte de um sistema que facilite a iteração contínua.

Para um exemplo real que demonstra como educadoras e educadores estão usando os resultados de aprendizagem para orientar a elaboração/*design* da educação e sua iteração, consulte o capítulo a seguir:



CAPÍTULO 8: ENVOLVER A COMUNIDADE E CONDUZIR PROCESSOS ITERATIVOS

ELABORADO PARA:
Sequência de disciplinas

CONTEXTO DISCIPLINAR:
Inovação social e Empreendedorismo social

VEJA AS PÁGINAS
68-72

Jacen Greene — Portland State University

Greene e colegas da Universidade Portland State estão preparando estudantes por meio de seu programa de certificação para que se envolvam em inovação social e empreendedorismo social. Seus resultados de aprendizagem são desenvolvidos para orientar a elaboração e a avaliação da educação.

3) Prática Promissora: Usando Resultados de Aprendizagem para Envolver Estudantes em seu Próprio Processo de Aprendizagem

Ajudar alguém a descobrir seu potencial pessoal para contribuir com uma transformação positiva é uma meta fundamental da educação de agentes de transformação. Uma das práticas promissoras que surgiram por meio do processo de revisão dos resultados de aprendizagem envolveu o uso de estruturas desses resultados como ferramentas pedagógicas.

A revisão demonstrou que muitos educadores e educadoras estão:

- Envolvendo estudantes na elaboração e na avaliação de seus resultados de aprendizagem;
- Usando esses resultados para ajudar estudantes a refletir ou avaliar sua própria aprendizagem;

- Mapeando o *design* educacional que leva aos resultados de aprendizagem desejados e compartilhando esses mapeamentos com estudantes.

Usar os resultados de aprendizagem dessa forma ajuda a aumentar o senso de agência de estudantes sobre sua aprendizagem.

Educadoras e educadores também estão elaborando processos de avaliação pensando na aprendizagem de estudantes, envolvendo os(as) alunos(as) em práticas de avaliação para que possam compreender melhor suas próprias experiências de aprendizagem. A transformação, muitas vezes, decorre de um senso de responsabilidade pessoal. Agentes de transformação em educação devem ter a oportunidade de exibir essa agência ao longo de sua experiência educacional (M. Ware, comunicação pessoal, 17 de maio de 2018).

Alguns docentes usam resultados de aprendizagem não apenas para guiar estudantes através de sua experiência educacional, mas também como princípios orientadores para si próprios. Assim, passam a observar os resultados de aprendizagem como qualidades que estão tentando modelar na elaboração de sua estratégia e programas de ensino. Essa prática de modelagem intencional e autêntica das qualidades de agentes de transformação em estudantes é uma parte fundamental da educação desses agentes (Riccio, 2018).

“A ação para a transformação não é apenas para empreendedores(as) sociais, mas também para cidadãos e cidadãs comuns. Há uma combinação única desses atributos que ajudará a preparar estudantes para que sejam funcionários(as), profissionais, e cidadãos(ãs) engajados(as) publicamente. Pergunto a educadoras e educadores: ‘Como podemos incorporar esses resultados e colocar algum molho especial para ajudar os(as) estudantes a entender a importância da transformação para eles(elas) mesmos(as)?’”

Sandra Louk LaFleur, Diretora de Iniciativas de Transformação Social,
Miami Dade College,
(Comunicação pessoal, 14 de março de 2018)

A seguir, as opiniões da revisão sobre como envolver estudantes em seu processo de aprendizagem (2018):

- Compartilhar os resultados da aprendizagem com alunos(as) convidando a fazer parte do desenvolvimento desses resultados faz com que tenham mais domínio sobre sua educação;
- Mudar o papel de docente, de especialista transmissor de conhecimento para um papel de facilitação de uma jornada de aprendizagem, é importante para a educação de agentes de transformação. Isso pode parecer caótico e desconfortável, mas os resultados de aprendizagem podem se tornar uma ferramenta para informar a jornada pretendida ao corpo discente e navegar pelo seu processo em colaboração.

- Ao construir experiências de aprendizagem de estudantes com base nos resultados de aprendizagem pretendidos, docentes podem encontrar mais liberdade para elaborar a educação de forma mais centrada. Um exemplo disso é inverter o curso, colocando a exposição ao mundo real como ponto de partida. Contextualizar o engajamento no mundo real com leitura, reflexão e desenvolvimento de conhecimento reúne experiências dentro e fora da sala de aula (Riccio, 2018).

Para exemplos do mundo real que demonstram como os educadores estão usando os resultados de aprendizagem para esclarecer e envolver ativamente estudantes na experiência educacional, consulte os seguintes capítulos.



CAPÍTULO 6: FACILITAR A MUDANÇA DE MENTALIDADE

ELABORADO PARA:

Disciplina de graduação

CONTEXTO DISCIPLINAR:

Educação

VEJA AS PÁGINAS

53-59

Molly Ware – Universidade Western Washington

Ware está preparando estudantes para serem agentes de transformação dentro do sistema educacional. Seus resultados de aprendizagem são projetados em disciplinas com o objetivo principal de envolver estudantes em seu próprio processo educacional.



CAPÍTULO 7: APOIAR A APRENDIZAGEM NO MUNDO REAL

ELABORADO PARA:

Disciplina

CONTEXTO DISCIPLINAR:

Setor sem fins lucrativos

VEJA AS PÁGINAS

60-67

Rebecca Riccio – Universidade Northeastern

Riccio está preparando estudantes para serem agentes de transformação na área de impacto social. Seus resultados de aprendizagem são projetados em disciplinas para orientar o design educacional e envolver estudantes em seu próprio aprendizado.

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Embora existam muitas práticas promissoras que surgiram das estruturas, a Ashoka U e revisoras e revisores que colaboraram também reconheceram as oportunidades de crescimento no trabalho de resultados de aprendizagem. Esta seção descreve as principais oportunidades para fortalecer as práticas atuais.

1) Área de Crescimento: Valorizar a *Expertise de profundidade*

O conhecimento específico em um setor é importante para refletir os resultados de aprendizagem. No entanto, esse tipo de *expertise* é frequentemente esquecido na educação de impacto social. A alta *expertise* e experiência em uma disciplina ou sistema específico é um pré-requisito para a compreensão de problemas e avaliação de soluções. A compreensão transcultural e interdisciplinar ajuda estudantes a se comunicarem e a trabalharem entre si para alcançar e melhorar as soluções existentes (Panel of Reviewers [Painel de Revisores e Revisoras], 2018).

2) Área de Crescimento: Foco na Diversidade e na Inclusão

O foco na inclusão aparece em algumas estruturas, mas é suprimido em muitas outras. Além de incluir esse foco como uma prioridade educacional, é importante para docentes o apoio para que estudantes compreendam como o poder e o privilégio afetam sua perspectiva e influenciam suas ações. É importante dar oportunidades de forma intencional, para que estudantes considerem como as suas experiências de aprendizagem, processos de tomada de decisão e maneiras de ser, diferem dos de outras pessoas. Os próprios docentes também devem participar ativamente dessas conversas e modelar o significado dos espaços criativos inclusivos (Panel of Reviewers [Painel de Revisores e Revisoras], 2018).

“Essas questões maiores de diversidade e quem é o corpo docente, quem é a administração e quem alunas e alunos veem são fundamentais [...] você tem que ser genuíno em todos os níveis. Estudantes precisam ver que a escola e a liderança são um modelo de inclusão, que todos(as) têm voz e que a participação é vital.”

Ann Higgins-D’Alessandro, Professora de Psicologia,
Fordham University
(Comunicação pessoal, 14 de março de 2018)

3) Área de Crescimento: Ver o Todo em Vés de Tentar Fazer Tudo em uma Única Disciplina

Os resultados das ofertas com escopo definido, como uma disciplina, caem na armadilha de tentar alcançar uma cobertura mais ampla. É importante priorizar a profundidade da aprendizagem. Em vez de tentar alcançar uma longa lista de resultados em uma única disciplina/curso, cada oferta individual deve fazer parte de um esforço coletivo. Se as ofertas de educação se complementarem, estudantes ganharão a experiência coletiva de que precisam para fazer uma transformação (Panel of Reviewers [Painel de Revisores e Revisoras], 2018).

4) Área de Crescimento: Oferecer Capacitação, Treinamento e Incentivos para que as Práticas de Ensino Mudem

Para que os educadores e educadoras possam utilizar os resultados de aprendizagem com sucesso, é importante aumentar o tempo, treinamento e suporte que recebem. Não se pode obter efeitos radicalmente diferentes usando resultados de aprendizagem se não houver também apoio para que se consiga fazer uma entrega eficaz em termos de educação (Panel of Reviewers [Painel de Revisores e Revisoras], 2018).

CONCLUSÃO

Desenvolver resultados de aprendizagem para a educação de agentes de transformação não é uma tarefa fácil. O desafio é agravado pelo fato de que a educação de impacto social está em um estágio relativamente inicial de maturidade. No entanto, conforme demonstrado neste capítulo, existem muitas áreas promissoras de práticas que podem ser desenvolvidas e expandidas para criar oportunidades educacionais ainda mais fortes para agentes de transformação do futuro. E, como acontece com disciplinas mais maduras, sempre há espaço para iteração e aprimoramento. Educadores e educadoras têm a oportunidade de construir a partir do que já vem funcionando, refletir sobre o que não está e continuar iterando para fortalecer a educação de agentes de transformação.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- Abordagens promissoras em como educadores e educadoras estão usando os resultados de aprendizagem incluem:
 - › Obter alinhamento dos *stakeholders*;
 - › Orientar a elaboração, implementação e avaliação de ofertas de educação;
 - › Envolver estudantes na reflexão sobre sua aprendizagem.
- As áreas para crescimento na tarefa de usar resultados de aprendizagem incluem:
 - › Focar na construção de alta *expertise* em sistemas ou disciplinas e em como isso é relevante para as abordagens de impacto social;
 - › Modelar a inclusão nos resultados de aprendizagem e na pedagogia;
 - › Encarar uma única disciplina como parte de um esforço coletivo para que estudantes possam construir conhecimento amplo e profundo;
 - › Aumentar o tempo, o treinamento e os incentivos para apoiar o corpo docente no desenvolvimento e na utilização de resultados de aprendizagem.

CAPÍTULO 5

Análise de Resultados de Aprendizagem

Em todo o ensino superior, educadores e educadoras trabalhando com empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação estão desenvolvendo e utilizando resultados de aprendizagem para orientar seu trabalho. Ao fazer isso, é importante considerar não apenas os resultados comuns em toda a educação de impacto social, mas também as distinções que se fazem entre a educação para o empreendedorismo social, a inovação social e a educação de agentes de transformação. Essas distinções podem representar uma gama mais ampla de prioridades educacionais e pintar um quadro ainda mais matizado da educação de impacto social.

Este capítulo examina estruturas de resultados de aprendizagem e compartilha uma análise das qualidades de impacto social (definidas como conhecimento, conjuntos de habilidades e mentalidades) que os educadores e educadoras estão priorizando em suas ofertas de ensino. Em seguida, explora-se as distinções entre qualidades expressas no empreendedorismo social, inovação social e na educação de agentes de transformação.



Lembre-se de que este guia usa o termo qualidade para se referir ao conhecimento, mentalidades ou conjuntos de habilidades nos quais as metas de aprendizagem se concentram. O termo qualidade é usado aqui com bastante frequência!

Para obter mais informações sobre como educadoras e educadores utilizam as qualidades abordadas neste capítulo para desenvolver metas de aprendizagem de alto nível, objetivos de aprendizagem concretos e como os usam no *design* educacional, consulte novamente o Capítulo 2.

COLETA DE DADOS E METODOLOGIA

No outono de 2017, a Ashoka U começou a explorar formalmente os resultados de aprendizagem que orientam a educação para empreendedorismo social, inovação social e a educação de agentes de transformação em todo o ensino superior. A Ashoka U conduziu duas fases de coleta de informações.

Na fase inicial, a instituição iniciou uma discussão aberta sobre resultados de aprendizagem em sua rede. No artigo publicado no seu *blog* em novembro de 2017 intitulado “3 Critical questions Changemaker Learning Outcomes Can Help Us Answer” (3 Questões Essenciais que os Resultados de Aprendizagem de Agentes de Transformação Podem nos Ajudar a Responder), a Ashoka U convidou indivíduos envolvidos em resultados de aprendizagem para empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação para que se conectassem a essa conversa (Duplechain, 2017). Ainda, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas qualitativas com 42 pessoas em 11 países. Eram pessoas oriundas de 28 faculdades e universidades, 12 instituições sem fins lucrativos, uma empresa e uma organização da sociedade civil financiada pela comunidade e que oferece educação básica.

Essas entrevistas permitiram alcançar um elevado nível de compreensão de como as pessoas estão se desenvolvendo e utilizando os resultados de aprendizagem em seu trabalho.

Na primavera seguinte, a Ashoka U lançou a segunda fase de coleta de informações, solicitando que educadores e educadoras compartilhassem suas estruturas de resultados de aprendizagem, com o objetivo de compreender as semelhanças entre os resultados para educação de agentes de transformação, inovação social e empreendedorismo social (Duplechain, 2018).

Como resposta, a Ashoka U recebeu 23 estruturas de resultados de aprendizagem. Também identificou outras seis estruturas disponíveis ao público, completando um conjunto de 29 estruturas. Elas vieram de 10 países, 21 faculdades e universidades, 7 organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, e uma organização da sociedade civil financiada pela comunidade e que oferece educação básica. Juntamente com as estruturas, foi solicitado aos remetentes que compartilhassem como cada estrutura foi desenvolvida e é utilizada.

A seção a seguir destaca qualidades comuns entre estruturas, identificadas por meio de análise textual temática. Para serem incluídas na análise, as estruturas foram avaliadas quanto à compatibilidade com a definição de resultados de aprendizagem da Ashoka U (conforme o Capítulo 2). Por meio desse processo, 21 estruturas foram identificadas como compatíveis, e estão incluídas na revisão a seguir.

Para analisar resultados específicos para educação em empreendedorismo social, inovação social ou de agentes de transformação, as estruturas foram agrupadas de acordo com a forma como autores ou autoras intitularam e categorizaram seu trabalho.

Dado que esta revisão inclui apenas uma amostra, os resultados de aprendizagem do trabalho em andamento não são abrangentes ou generalizáveis. Ao revisar essas tendências, a Ashoka U incentiva docentes a considerar o que ressoa, onde eles veem os desafios e como obter *insights* a partir dessa perspectiva panorâmica como um ponto de partida para a contextualização no campus.

PRINCIPAIS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

Em todas as 21 estruturas de resultados de aprendizagem que a Ashoka revisou, independentemente da área de foco (empreendedorismo social, inovação social ou educação de agentes de transformação), as seguintes qualidades são as mais citadas nos resultados de aprendizagem. A porcentagem de estruturas que destacam cada qualidade está entre parênteses:

- Propósito alinhado com os valores sociais (76% das estruturas);
- Habilidades de construção de relacionamento (76%);
- Habilidades para formar equipes (67%);
- Comunicação, criar e comunicar mensagens e persuasão (62%);
- Empatia (62%);
- Reflexão e autoconsciência (62%).

PARA ALÉM DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Além das seis mais comuns, as qualidades nas quais as estruturas se concentram variam amplamente. A Ashoka U identificou 48 qualidades adicionais incluídas como resultados nas estruturas.

De todas essas qualidades (incluindo as seis mais comuns), apenas 18 são citadas em pelo menos 25% das estruturas. A tabela abaixo destaca essas 18 qualidades, incluindo a porcentagem de estruturas nas quais cada uma é representada.

TIPO DE RESULTADO	RESULTADO POR TÓPICO/QUALIDADE
Valores e mentalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito alinhado com os valores sociais (76%) • Empatia (62%) • Reflexão e autoconsciência (62%) • Resiliência e perseverança (33%) • Consciência social e inclusão (29%)
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo social (29%)
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de construção de relacionamento (76%) • Habilidades para formar equipes (67%) • Comunicação, criar e comunicar mensagens e persuasão (62%) • Liderança (52%) • Resolução de problemas / desenvolvimento de soluções (48%) • Criatividade e inovação (43%) • Pensamento estratégico (43%) • Avaliação de impacto (38%) • <i>Design thinking</i> (29%) • Identificação de desafio (29%) • Planejamento e operações (29%) • Pensamento sistêmico (29%)

* As porcentagens são arredondadas para o número inteiro mais próximo.

Não deve ser surpresa que qualidades como “consciência social”, “empatia” e “liderança” sejam tópicos comuns de enfoque na educação de impacto social. Os relacionamentos são fundamentais para fazer transformações. Faz sentido que as qualidades essenciais para compreensão, relacionamento e estímulo a outros indivíduos sejam priorizadas.

É importante ter em mente que essas são as principais qualidades entre os três tipos de educação de impacto social – empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação. Os resultados acima não são, no entanto, representativos necessariamente de todos os três tipos. Por exemplo, o único resultado focado no conhecimento que aparece com porcentagem maior que 25% foi em estruturas de resultado de aprendizagem de educação em empreendedorismo social. Assim, as

qualidades de conhecimento foram representadas em quase todas as estruturas no caso do empreendedorismo social, mas não foram representadas em nenhuma das estruturas focadas em inovação social ou educação de Agentes de transformação.

A análise a seguir oferece uma caracterização dos resultados de aprendizagem para empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação separadamente.

COMPARANDO AS ABORDAGENS NA EDUCAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

A seção a seguir analisa mais detalhadamente como as prioridades educacionais se manifestam distintamente em resultados de empreendedorismo social *versus* inovação social *versus* educação de agentes de transformação.

Para esta revisão, 11 estruturas foram incluídas na análise dos resultados de empreendedorismo social; 6 na análise de resultados de inovação social; e 8 na análise dos resultados de educação de agentes de transformação.

A Ashoka U categorizou as estruturas de resultados de aprendizagem em empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação com base no termo que educadores e educadoras aplicaram em seu trabalho. Em três situações, docentes usaram dois dos termos para descrever sua estrutura. Nestes casos, as estruturas são incluídas quando analisados ambos os termos.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Educadores costumam basear-se nos resultados de aprendizagem para empreendedorismo social ao apoiar alunos e alunas:

- No desenvolvimento de empreendimentos como uma abordagem específica para enfrentar desafios e sistemas em transformação;
- No cultivo de habilidades para lançar e liderar empreendimentos sociais de forma ética;
- No cultivo e na aplicação da mentalidade e habilidades empreendedoras para causar impacto social.

A educação para o empreendedorismo social surgiu como pós-graduação em escolas de negócios no início dos anos 1990 e, embora as ofertas não estejam mais situadas exclusivamente em departamentos de negócios, muitas ainda podem ser encontradas lá (Ashoka U, 2014). Ao observar de perto os resultados da aprendizagem que impulsionam o empreendedorismo social, fica claro o quão profundamente o setor empresarial influenciou esse campo.

Os resultados de aprendizagem para uma educação para o empreendedorismo social frequentemente baseiam-se na linguagem e nos objetivos de aprendizagem concretos associados a negócios estabelecidos e práticas de empreendedorismo. No entanto, a priorização do impacto orientado para um propósito diferencia os resultados do empreendedorismo social e do empreendedorismo tradicional. Também mostram um foco no desenvolvimento de uma visão orientada para um propósito e na capacidade de aproveitar o conhecimento e as habilidades empreendedoras para catalisar a transformação social.

Em todas as estruturas de resultados de aprendizagem para empreendedorismo social que a Ashoka U revisou, as qualidades mais comumente citadas são:

- Propósito alinhado com os valores sociais (73%); ↓
- Comunicação, criar e comunicar mensagens e persuasão (55%); ↓
- Empatia (55%); ↓
- Conhecimento de empreendedorismo social (55%); ↑
- Avaliação de impacto (55%); ↑

As setas indicam o quanto a qualidade é comum nos resultados para inovação social em comparação aos resultados para empreendedorismo social e educação de agentes de transformação.

É claro que existem paralelos entre as qualidades prioritárias em estruturas de resultados de aprendizagem para empreendedorismo social e as outras. Por exemplo, foco em “propósito alinhado com valores sociais” e “empatia” são comuns na maioria das estruturas revisadas.

A tabela apresentada a seguir dá mais detalhes sobre o tipo de linguagem que educadoras e educadores estão usando para descrever cada uma das qualidades mais comumente citadas nos resultados de aprendizagem para empreendedorismo social.

Qualidades do Empreendedorismo Social

QUALIDADES	EXEMPLOS DA LINGUAGEM UTILIZADA POR DOCENTES		
Propósito alinhado com valores sociais	Clareza de propósito	Orientação para soluções / objetivos	Capacidade de identificar um desafio ou uma oportunidade de transformação
Comunicação, criar e comunicar mensagens e persuasão	Habilidades de comunicação (colaboração, obter adesão, compartilhamento de resultados)	Comunicação e persuasão	Capacidade de vender e/ou comercializar uma organização
Empatia	Empatia*		
Conhecimento de empreendedorismo social	Compreensão do campo do empreendedorismo social	Expor estudantes ao conceito de inovação social, ação para a transformação e como empreendedores(as) sociais estão transformando a sociedade para gerar impacto social em suas comunidades de origem e fora delas	Modelos de negócios de empreendedorismo social, como eles se manifestam e como são aplicados para os responder aos desafios da sociedade
Avaliação de impacto	Medir e avaliar o impacto do empreendimento	Medição de impacto, incluindo habilidades analíticas e de elaboração de relatórios	Compreender o papel de medir o impacto social, como as ferramentas de mensuração são importantes para stakeholders

A linguagem acima é elaborada anonimamente a partir de estruturas de resultados de aprendizagem enviadas para revisão.

* Há apenas um exemplo de linguagem para “Empatia” porque essa linguagem representa a única maneira pela qual o conceito de empatia foi refletido nas estruturas.

Na tabela acima, é clara a influência do setor empresarial na educação para o empreendedorismo social. Ela se manifesta na linguagem de resultados como: “a capacidade de vender e comercializar uma organização” e “modelos de negócios de empreendedorismo social”.



Para obter uma visão geral das qualidades adicionais representadas em mais de 25% das estruturas de resultados de aprendizagem para empreendedorismo social, consulte o Apêndice C.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO SOCIAL

Educadores e educadoras frequentemente se baseiam nos resultados de aprendizagem para inovação social para ajudar estudantes a:

- Compreender um sistema social;
- Identificar e compreender os desafios desse sistema;
- Cultivar e aplicar habilidades para resolução de problemas de forma colaborativa e conduzida pela comunidade.

As estruturas de resultados de aprendizagem para inovação social compartilham o foco na identificação e a busca de uma solução para um problema social. Entre as estruturas de resultados para inovação social que revisamos na Ashoka U, as qualidades mais comumente citadas são:

- Resolução de problemas / desenvolvimento de soluções (100%); ↑
- Comunicação, criar e comunicar mensagens e persuasão (83%); ↑
- Empatia (83%); ↑
- Liderança (83%); ↑
- Construção de relacionamento (83%); ↑
- Educação de equipes (83%); ↑

As setas indicam o quanto a qualidade é comum nos resultados para inovação social em comparação aos resultados para empreendedorismo social e educação de agentes de transformação.

A seguir, encontramos exemplos da linguagem que diferentes instituições estão usando para descrever algumas das qualidades mais comumente citadas para resultados de aprendizagem para inovação social.

Qualidades da Inovação Social

QUALIDADES	EXEMPLOS DA LINGUAGEM UTILIZADA POR DOCENTES		
Resolução de problemas / desenvolvimento de soluções	Criar / desenvolver uma proposta de solução para um problema social ou ambiental usando as melhores práticas de <i>design</i>	Abordar problemas complexos de novas maneiras, incluindo, observando e mapeando sistemas com maior clareza, diagnosticando problemas, experimentando e iterando	Explorar os problemas sociais e agir para construir uma sociedade mais justa e sustentável
Comunicação, criar e comunicar mensagens e persuasão	Inspirar e influenciar o pensamento, as atitudes e o comportamento de outros indivíduos	Comunicação persuasiva	Estudantes serão capazes de apresentar ideias oralmente e por escrito para colegas e público externo
Empatia	Empatia	Praticar empatia e detecção de sistemas	Exercitar empatia, resiliência e profissionalismo
Liderança	Liderança empática	Liderança responsável	Praticar as habilidades de liderança e relacionamento necessárias para gerar um impacto transformador
Construção de relacionamento	Construir comunidades através do desenvolvimento de confiança	Capacidade de compreender, respeitar e se envolver com uma ampla gama de públicos e partes interessadas	Entender como criar espaços seguros com grupos que permitem confiança, correr riscos, criatividade e novas formas de ação coletiva
Educação de equipe	Formar equipes eficazes	Educação e gestão de equipes	Trabalhar colaborativamente para obter uma visão e um objetivo comuns

A linguagem acima é elaborada anonimamente a partir de estruturas de resultados de aprendizagem enviadas para revisão.

Os resultados de aprendizagem para inovação social acima se concentram no conhecimento prático e nas habilidades para resolver problemas. Além dessas tendências principais, os resultados se concentram em aspectos adicionais do desenvolvimento de soluções potenciais para enfrentar os desafios identificados.



Para ter uma visão geral das qualidades adicionais representadas em mais de 25% das estruturas de resultados focadas na inovação social, consulte o Apêndice C

Tal como acontece com o empreendedorismo social, uma compreensão dos sistemas e ecossistemas também está presente em muitas estruturas de inovação social. Este foco reflete o pensamento sistêmico, as abordagens analíticas e as abordagens relacionais emergentes para garantir que estudantes entendam profundamente os desafios sociais antes de começar a resolvê-los. Além disso, a compreensão de si mesmo, de outros e do contexto surge como uma prioridade consistente.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA EDUCAÇÃO DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

Educadores e educadoras frequentemente se baseiam nos resultados de aprendizagem para a educação de agentes de transformação para ajudar estudantes a:

- Entenderem a si mesmos e a outras pessoas como agentes de transformação;
- Identificar suas responsabilidades e implicações ao promover transformações;
- Cultivar habilidades fundamentais associadas à ação.

Dado que as estruturas para agentes de transformação moldam a educação em uma ampla gama de disciplinas, percebe-se que os resultados mais comuns apresentados se concentraram menos em conhecimentos ou habilidades específicas.

De modo geral, as estruturas para a educação de agentes de transformação tendem a oferecer resultados de aprendizagem fluidos e flexíveis. Concentram-se mais fortemente na mentalidade e nos valores essenciais para a busca de transformações sociais éticas e intencionais. Entre as estruturas de resultados de aprendizagem para agentes de transformação que a Ashoka U revisou, as qualidades mais comumente citadas são:

- Habilidades de construção de relacionamento (100% das estruturas); ↑
- Propósito alinhado com os valores sociais (75%); ↓
- Reflexão e autoconsciência (75%); ↑
- Habilidades para formar equipes (63%); ↓

As setas indicam o quanto a qualidade é comum nos resultados para educação de agentes de transformação em comparação aos resultados de aprendizagem para empreendedorismo social e inovação social.

Embora existam alguns paralelos entre as qualidades em que se concentram a educação de agentes de transformação e outros espaços de impacto social (como “Propósito alinhado com valores sociais”), as habilidades de agentes de transformação tendem a ser amplas e permitir diversas aplicações em muitos contextos.

Abaixo estão alguns exemplos da linguagem que diferentes instituições estão usando para descrever as qualidades mais comumente citadas para resultados de aprendizagem para a educação de agentes de transformação.

Qualidades da Educação de Agentes de transformação

QUALIDADES	EXEMPLOS DA LINGUAGEM UTILIZADA POR DOCENTES		
Habilidades de construção de relacionamento	Interação social eficaz e construção de comunidade / rede	Diálogo significativo	Colaboração e construção de alianças
Propósito alinhado com valores sociais	Assumir a responsabilidade pela criação de um sistema mais saudável	Clareza de propósito	Mentalidade cívica
Reflexão e autoconsciência	Reflexão e introspecção	Aprender com os erros do passado	Cuidados pessoais
Habilidades de formar equipes	Cultivando equipes saudáveis	Colaboração e trabalho em equipe	Educação de equipe

A linguagem acima é elaborada anonimamente a partir de estruturas de resultados de aprendizagem enviadas para revisão

De resultados de comunicações sobre “diálogo significativo” até resultados de educação de equipes focados em “cultivar equipes saudáveis”, a ênfase em compreender os indivíduos e trabalhar em colaboração com a comunidade está incorporada em estruturas de educação de agentes de transformação.

Além das principais qualidades citadas acima, a linguagem sobre a compreensão de si mesmo, a compreensão de outros e o trabalho colaborativo em busca de soluções podem ser encontrados incorporados aos resultados de conhecimento, capacidade e mentalidade de agentes de transformação.



Para obter uma visão geral das qualidades adicionais representadas em mais de 25% das estruturas de resultados focadas no agente de transformação, consulte o Apêndice C.

RESULTADOS PARA IMPACTO INCLUSIVO

Uma crítica comum e importante ao empreendedorismo social em particular, mas também à inovação social e à ação para a transformação, tem sido a falta de foco nas comunidades e no contexto.

Embora a análise das estruturas tenha mostrado que os resultados de aprendizagem em torno da consciência cultural, da ética da transformação social e da inclusão estão emergindo lentamente nas estruturas, eles ainda não são prevalentes o suficiente. Além disso, o foco em uma maior compreensão do contexto no qual um empreendimento é formado, juntamente com o aumento da autoconsciência, são essenciais para o desenvolvimento responsável e eficaz do empreendimento. É essencial incorporar essas prioridades de forma ainda mais explícita e consistente como parte da educação de impacto social que está avançando.

CONCLUSÃO

A Ashoka U fez a revisão das estruturas de resultados de aprendizagem para entender melhor o foco de educadores e educadoras de impacto social em sua tarefa de ajudar estudantes a cultivar qualidades.

Em todas as estruturas de resultados de aprendizagem para empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação incluídos nesta revisão, algumas tendências foram observadas. Além delas, no entanto, docentes desenvolveram resultados focados em ajudar estudantes a cultivar mais de cinquenta qualidades diferentes. As descrições dessas áreas de conhecimento, mentalidades e habilidades variam amplamente e uma amostra maior de estruturas de resultados de aprendizagem provavelmente revelaria uma variedade ainda maior.

Existe variedade porque os resultados de aprendizagem que fazem sentido em uma sala de aula ou em uma instituição são diferentes daqueles que fazem sentido para outra. Explorar o impacto social dos resultados de aprendizagem em todo o ensino superior pode ajudar a despertar ideias, mas pode não oferecer respostas.

A Seção III deste guia concentra-se em como educadores e educadoras estão criando e utilizando resultados de aprendizagem de impacto social em seus próprios contextos institucionais.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- A Ashoka U revisou 29 estruturas de resultados de aprendizagem e 42 educadores e educadoras no campo do empreendedorismo social, da inovação social e da educação de agentes de transformação foram entrevistados.
- Metas de aprendizagem para empreendedorismo social:
 - › Focar na implementação – fazer as coisas acontecerem em alinhamento com um propósito social;
 - › Traçar metas de linguagem e aprendizado a partir de práticas empresariais e empreendedoras mais estabelecidas;
 - › Focar na criação de empreendimentos e em habilidades de gestão.
- Resultados de aprendizagem para inovação social:
 - › Concentrar-se em entender um desafio e projetar soluções potenciais;
 - › Focar na autoconsciência e na compreensão de sistemas e contextos.
- Resultados de aprendizagem para educação de agentes de transformação:
 - › Concentrar-se na mentalidade e no valor para catalisar transformações de forma responsável;
 - › Impulsionar a educação em uma gama de disciplinas que geralmente são amplas o suficiente para permitir aplicações inclusivas em muitos contextos.

Resultados de Aprendizagem em Ação

O corpo docente, a equipe e a administração do ensino superior têm a oportunidade de criar um microcosmo global de agentes de transformação de sucesso. Por meio de suas ações diárias, podem modelar, encorajar e recompensar a ação para transformação. A seção III deste guia explora as diferentes maneiras pelas quais os educadores e educadoras desenvolveram e estão usando resultados de aprendizagem para empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação para criar esse microcosmo. Cada capítulo oferece a perspectiva de um educador ou uma educadora sobre os resultados de aprendizagem de impacto social, explorando como tais resultados foram desenvolvidos, a estrutura resultante e como essa estrutura foi colocada em ação.

Nos primeiros dois capítulos desta seção, educadores e educadoras compartilham os resultados de aprendizagem no nível da disciplina:

CAPÍTULO 6 — Uso de Resultados de Aprendizagem para Facilitar a Mudança de Mentalidade...54

CAPÍTULO 7 — Uso de Resultados de Aprendizagem para Apoiar a Aprendizagem no Mundo Real...61

Nos próximos dois capítulos, docentes compartilham os resultados de aprendizagem desenvolvidos para sequências de disciplinas:

CAPÍTULO 8 — Uso de Resultados de Aprendizagem para Envolver a Comunidade e Conduzir Processos Iterativos.....68

CAPÍTULO 9 — Uso de Resultados de Aprendizagem para Alinhamento e Colaboração.....74

O capítulo final explora uma abordagem para desenvolver resultados para a transformação em toda a instituição.

CAPÍTULO 10 — Uso de Resultados de Aprendizagem para a Transformação Institucional...81

O trabalho que educadoras e educadores realizam não é fácil. Conforme esses capítulos detalham, desenvolver e lançar iniciativas de educação de agentes de transformação significa desafiar as normas arraigadas no ensino superior. A Ashoka U espera que os educadores se inspirem nos capítulos a seguir à medida que criam resultados de aprendizagem para seus próprios campi e assumem o papel de educadores/educadoras agentes de transformação.

CAPÍTULO 6

Uso de Resultados de Aprendizagem para Facilitar a Mudança de Mentalidade



Neste capítulo, Molly Ware, Professora de Educação Secundária na Universidade Western Washington, compartilha os resultados de aprendizagem que ela projetou para disciplinas de graduação. O capítulo é baseado em uma entrevista que Ashoka U conduziu com Ware em maio de 2018.

Observe como ela usa os resultados para envolver estudantes em reflexões, cultivar a autoconsciência, e encorajar a mudança de mentalidade.

Na Western Washington University, a Professora de Educação Molly Ware está trabalhando na preparação de estudantes de graduação para que atuem como educadores agentes de transformação em escolas de nível médio. Fazer isso significa apoiar estudantes por meio de uma mudança de mentalidade – desde a identificação de alunos(as) bem-sucedidos em um sistema que recompensa a conformidade até a visão de si mesmos como professores transformadores.

No entanto, passar por essa transformação da identidade pode parecer complicado. “No meio do trimestre, alunas e alunos se amotinavam”, afirma Molly Ware. “Minha sala de aula se transformou num atoleiro emocional” (2018).

O momento iluminado de Ware veio na conversa com um de seus alunos mais engajados. Ele explicou: “Tudo o que eu sabia (sobre a escola) você retirou. Retirou as notas que serviam como indicador de meu sucesso. Você tirou a ideia da professora sempre tendo a resposta. Você tirou os testes. Retirou todas as estruturas tradicionais” (Ware, 2018). Ware percebeu que, ao pedir que estudantes reinventassem a educação, “eu estava pedindo que entrassem em um universo estranho. E não tinham um contato para ajudá-los a entender os novos sistemas ou como navegá-los” (2018).

Ware se voltou para os resultados de aprendizagem como uma ferramenta não apenas para focar a experiência educacional que ela criou no ensino transformador, mas também para ajudar estudantes a compreender o que significa tornar-se agentes de transformação de sistemas e intraempreendedores transformadores.

“O objetivo é garantir que os alunos sejam capazes de transformar os sistemas em que trabalham, em vez de simplesmente reproduzi-los.”

Molly Ware, Professora de Educação,
Western Washington University (2018)

ESTRUTURA DOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA INTRAEMPREENDEDORISMO SOCIAL

Ao longo de cinco anos, Ware desenvolveu e iterou sua estrutura de resultados de aprendizagem para produzir diferentes ferramentas que apoiem a reflexão e o aprendizado das alunas e dos alunos. Para Ware, essa estrutura é projetada para ajudar estudantes a compreender e aceitar mentalidades e valores essenciais para ser um agente de transformação.

Abaixo, transcrevemos um trecho da estrutura de Ware. Ao analisá-la, tenha em mente o seguinte:

- A estrutura expressa resultados de aprendizagem que Ware considerou fundamentais para o impacto social pelo engajamento eficaz em transformações em nível sistêmico. Embora essa estrutura seja projetada para cursos de educação, essas mentalidades e habilidades são importantes em qualquer contexto de transformação;
- A estrutura ilustra como pode ser o crescimento ao percorrer o caminho que leva a dominar cada uma dessas competências;
- A estrutura é projetada para ser acessível, com linguagem em primeira pessoa descrevendo a experiência de alunas e alunos.

Dependendo da disciplina que está lecionando e das necessidades educacionais observadas entre estudantes, há resultados adicionais que Ware considera incluir. Para analisar uma estrutura incluindo todos os resultados que ela selecionou, consulte o Apêndice D.

Inovadores sociais e agentes de transformação	Dominando	Praticando de forma consolidada	Ficando confortável	Começando a jornada
Procura pela raiz do problema	Examinei estruturas do sistema consistentemente, não apenas em eventos de nível superficial. Fui capaz de diferenciar entre soluções que abordam eventos superficiais e eventos que atacam a raiz do problema.	Pratiquei o exame das estruturas do sistema não só superficialmente. Eu poderia identificar a diferença entre soluções que lidam com eventos superficiais e as que atacam a raiz do problema.	Algumas vezes, observei a estrutura do sistema, mas frequentemente me concentrei em eventos superficiais. Tive o desafio de diferenciar as soluções que tratam de eventos superficiais e as que tratam a raiz do problema.	Observei superficialmente.
Premissas de desafios	Demonstrei evidências de ajuste de minhas atitudes e crenças devido ao trabalho interno e ao aprendizado com a diversidade de comunidades e culturas, tanto em sala de aula quanto em meu estágio. Eu encorajei outras pessoas a envolver-se com a diversidade.	Refleti sobre como minhas atitudes e crenças são diferentes das de outras culturas e comunidades. Demonstrei curiosidade sobre o que pode ser aprendido com as diversas comunidades e culturas em sala de aula.	Tenho consciência de que minhas atitudes e crenças são diferentes das de outras culturas e comunidades, mas demonstro pouca curiosidade sobre o que pode ser aprendido com a diversidade de comunidades e culturas em sala de aula.	Expresso atitudes e crenças como indivíduo a partir de uma visão unilateral. Muitas vezes, fui indiferente ou resistente ao que pode ser aprendido com as diversas comunidades e culturas em sala de aula.
Abertura para <i>feedback</i>	Envolvei-me consistentemente com <i>feedback</i> em uma posição de empoderamento. Usei <i>feedback</i> relevante para esclarecer o que estou tentando realizar e para melhorar o que estou fazendo.	Eu sempre me envolvi com <i>feedback</i> . Algumas vezes, em uma posição de empoderamento. Algumas vezes, apenas fazia o que o <i>feedback</i> dizia ou cumpria, em vez de usá-lo para esclarecer meus objetivos ou melhorar meu desempenho aos meus próprios olhos, não apenas aos olhos do(a) professor(a).	Cumpri as sugestões do <i>feedback</i> na maioria das vezes. Mas raramente usei esse <i>feedback</i> para esclarecer meu propósito ou objetivos como educador(a).	Ou segui as sugestões do <i>feedback</i> ou tendi a ser incapaz de ouvir e trabalhar com o <i>feedback</i> sem levá-lo para o lado pessoal ou ficar na defensiva.

Continuação da tabela →

Inovadores sociais e agentes de transformação	Dominando	Praticando de forma consolidada	Ficando confortável	Começando a jornada
Olhar para ideias e desafios a partir de muitas e diferentes perspectivas	Analisei ativamente as ideias de uma variedade de perspectivas diferentes. Busquei perspectivas que divergiam das minhas e colaborei com colegas que pensam de maneira diferente, em vez de buscar ideias que confirmem o que já penso.	Observei as ideias de diferentes perspectivas. Estava aberto a perspectivas que divergiam das minhas e estava aberto a colaborar com colegas que pensavam de forma diferente da minha.	Observei periodicamente as ideias de diferentes perspectivas. Trabalhei principalmente com colegas que pensavam como eu.	Tentei convencer outras pessoas que tinham ideias e formas de pensar específicas. Excluí outros que tenham perspectivas divergentes.
Explorar qual seu papel naquilo que não está funcionando e encontre seu poder para fazer a diferença (Nieto & Boyer, 2006)	Refleti consistentemente sobre mim mesmo e sobre como estou contribuindo para os problemas que observo externamente. Pratiquei transformando meu julgamento e usando minhas mais intensas emoções para encontrar meu poder (minha capacidade de transformar a mim mesmo e o sistema em algo que eu amo). Encontrei uma forma de honrar meu "sim".	Pratiquei a reflexão sobre mim mesmo e sobre como posso contribuir para resolução dos problemas que vejo no mundo externo. Refleti sobre como meus julgamentos e emoções poderiam me ajudar a transformar meu "não" em meu "sim".	Frequentemente refletia sobre problemas "lá fora" e acusei outras pessoas. Mas também tentava encontrar meu caminho de volta para mim mesmo, observando meus julgamentos e emoções. Tentei principalmente mudar o sistema "lá fora". Eu frequentemente fico preso no meu "não" e luto para fazer disso um "sim".	Refleti principalmente sobre problemas "lá fora" e acusei outros de serem os culpados pelos problemas. Raramente vi como posso ser parte do problema ou solução e como poderia encontrar meu poder. Principalmente foquei no meu "não" e/ou me senti como uma vítima.
Permanecer envolvido entre a ambiguidade / incerteza (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009a & b)	Consegui permanecer na incerteza e na ambiguidade em desafios complexos. Empregava estratégias para reduzir meu estresse em meio à incerteza. Não culpei os outros ou circunstâncias externas por meu estresse.	Às vezes, consegui ficar na incerteza e na ambiguidade em desafios complexos. Outras vezes, eu queria respostas imediatas. Pratiquei o emprego de estratégias para reduzir meu estresse em meio à incerteza. Raramente culpei outros ou circunstâncias externas por meu estresse.	Tive dificuldade em permanecer na incerteza e na ambiguidade em desafios complexos. Frequentemente culpei os outros ou as circunstâncias externas quando me senti estressado e fui flagrado tentando fazer o ambiente de aprendizagem / sala de aula mais previsível ou mais familiar.	Minha própria necessidade pela certeza tornou difícil para os outros ficarem indiferentes.

(Ware, 2018)

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Para desenvolver essa estrutura, Ware inicialmente trabalhou para expressar o que ela gostaria que estudantes alcançassem ao longo do trimestre. Esses resultados começaram a evoluir enquanto ela identificava o ponto em que alunas e alunos lutavam para equilibrar-se entre o cumprimento das regras e a reinvenção dos sistemas.

Então, com base na experiência e na contribuição inicial do corpo discente, Ware trabalhou para operacionalizar cada resultado, articulando como o progresso pode parecer do início do aprendizado ao domínio do assunto. No entanto, Ware não despreveria isso como a estrutura final. Ela vê a estrutura como fluida, adaptativa, e itera continuamente à medida que aprende com alunas e alunos, percebe que suas necessidades mudam e desenvolve sua própria perspectiva sobre a educação de agentes de transformação.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO

Ware afirma: “Para mim, promover a transformação nunca se trata apenas de mudar o mundo externo. Essa ferramenta de mudança também trata de nossa própria transformação pessoal” (2018).

Os(as) alunos(as) se envolvem com essa estrutura no início do trimestre, familiarizando-se com os resultados de aprendizagem e fazendo autoavaliação. Após essa primeira experiência, Ware pede que façam uso da estrutura para conduzir autoavaliações formais, durante e ao final do semestre, analisando seu próprio progresso e trabalhando com Ware para atribuir uma nota a si mesmos. Muito do *design* da disciplina de Ware é baseado na avaliação formativa, ou seja, ela usa essas respostas e os resultados de outras atividades para moldar a disciplina com base nas necessidades dos(as) alunos(as).



Avaliação formativa: avaliação “realizada durante um programa [...] com o objetivo de fornecer *feedback* que pode ser usado para modificar, moldar e melhorar esse mesmo programa” (Banta & Palomba, 2015, p. 19, tradução nossa).

Ware também cria muitas oportunidades informais para estudantes se envolverem com esses resultados de aprendizagem ao longo do trimestre. Os resultados são projetados para ajudar que tenham consciência, reflitam e caminhem por um processo de transformação pessoal. Estudantes lutam regularmente com os resultados durante as atividades vivenciais que realizam nas escolas e também completam reflexões no que Ware apelidou de “*Get Real Practicum Log*” (algo como “obtenha o registro real da prática”) com base em uma série de elementos iniciadores de frase que se alinham intimamente com a estrutura de resultados. O Log (registro) ajuda a levar estudantes a refletir sobre os desafios e seu crescimento por meio da aprendizagem experiencial.

A Professora Ware explica que a estrutura e os processos de reflexão oferecem ancoragem à medida que estudantes passam por uma transformação que pode ser difícil. “Sempre que

a identidade de alguém está em transformação, o processo pode ser doloroso e confuso. Uso essa estrutura como um recurso e um lembrete a alunos(as) de que o que estão passando é normal. Os descritores de desenvolvimento ajudam a tornar mais previsível o processo de adoção de uma identidade de pessoa transformadora. Com essa estrutura, estudantes estão mais preparados para concentrar sua energia no trabalho como agentes de transformação” (Ware, 2018).

TORNANDO A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS SIGNIFICATIVA

Quando os resultados de aprendizagem são projetados de acordo com as necessidades do corpo discente, eles podem tornar-se poderosos para que alunas e alunos compreendam, apropriem-se e até mesmo criem de forma colaborativa sua experiência educacional.

Ware adverte, no entanto, que esses resultados podem ser facilmente usados de forma que restrinjam os próprios objetivos que educadores e educadoras que formam agentes de transformação pretendem cultivar. Quando estudantes sentem que estão sendo avaliados, podem ser levados por um foco exclusivo na conformidade. A avaliação pode, no entanto, oferecer suporte significativo a estudantes quando alinhada com suas paixões genuínas e quando ajuda a “encontrar seu lugar e [...] (entender) quem são neste sistema e no mundo” (Ware, 2018).

A Professora Ware acredita que conhecer o corpo discente é fundamental para projetar uma educação que seja relevante para alunas e alunos. “Percebi que realmente preciso descobrir como ajudar a descobrir quem eles são, o que querem, o que amam no mundo. E como educadora, se eu não começasse a dar *feedback*, se não tivesse uma noção clara de sua motivação e o que os animava, então meu *feedback* os colocava de volta no modo de conformidade muito rapidamente” (Ware, 2018).

UMA EXPERIÊNCIA TRANSFORMADORA PARA TODOS(AS)

Molly Ware diz que, à medida que estudantes se desenvolveram como agentes de transformação, “eu também estava aprendendo a ser uma agente de transformação. Podia me relacionar no mesmo nível que eles, porque estava aprendendo a mesma coisa em meu trabalho como um membro do corpo docente que trabalhava pela transformação em meu departamento e na faculdade. As lutas e frustrações dos(as) meus(minhas) alunos(as) eram minhas. Elas eram muito mais fáceis de ver em estudantes do que em mim. Com o tempo, aprendemos essa nova forma de operar [...] em união. Mais criatividade, inovação e improviso” (Ware, 2018).

Como acontece com qualquer experiência de ensino, o envolvimento de estudantes diminui e flui. Às vezes, alguns investem mais em considerar os resultados de aprendizagem do que outros. E, às vezes, se envolvem mais abertamente com o processo de reflexão. Em outros casos, estudantes podem estar mais dispostos a incorporar esses aprendizados em suas próprias vidas. Mas, no fim das contas, o processo ainda resulta em uma experiência de aprendizagem compartilhada tanto para docentes quanto para estudantes, avançando na jornada para a transformação.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- Os resultados de aprendizagem podem oferecer estrutura para ajudar estudantes a compreender e navegar em suas próprias – e por vezes difíceis – jornadas para se tornarem agentes de transformação.
- Um itinerário projetado para ser acessível a alunas e alunos, com linguagem em primeira pessoa, facilita com que entendam como é ter domínio e ajuda a autoavaliar o progresso com mais precisão. Essa propriedade promove a agência de estudantes, assumindo a responsabilidade por seu próprio aprendizado e priorizando onde concentram seu crescimento.
- Para usar efetivamente os resultados como uma ferramenta de reflexão e aprendizagem, é fundamental conhecer os alunos e alunas e criar espaço para uma reflexão autêntica e compartilhada.

CAPÍTULO 7

Uso de Resultados de Aprendizagem para Apoiar a Aprendizagem no Mundo Real



Neste capítulo, Rebecca Riccio, Diretora do Laboratório de Impacto Social da Northeastern University, compartilha os resultados de aprendizagem de disciplinas de graduação sobre o setor sem fins lucrativos e no espaço de impacto social. O capítulo é baseado em uma entrevista que a Ashoka U conduziu com Riccio em junho de 2018.

Observe como ela usa os resultados da aprendizagem para moldar o *design* educacional e envolver os alunos na experiência de aprendizagem.

“Não estou apenas pensando no que devo ensinar aos meus alunos(as) nesse semestre. Estou tentando transformar o semestre em um passo significativo em seu caminho para uma vida de propósito e engajamento na transformação social [...] Essa é a minha agência em relação à transformação social.”

Rebecca Riccio, Diretora do Laboratório de Impacto Social,
Northeastern University (2018)

“Libertador” não é um termo que docentes comumente usam para descrever suas experiências com resultados de aprendizagem. Como Professora e Diretora do Laboratório de Impacto Social da Northeastern University, Rebecca Riccio está trabalhando para preparar estudantes como agentes de transformação no campo das organizações sem fins lucrativos e de impacto social. Ela enfatiza que a liberdade acompanhou seu trabalho de resultados de aprendizagem.

Para Riccio, aprender é um processo de autoria de si próprio e educação que prepara estudantes para dar sentido ao conhecimento e às experiências que encontram. A agência para educadores e educadoras emerge ao trilhar esse caminho em direção à autoria de si, oferecendo apoio enquanto encontram seu caminho para “vidas de propósito e engajamento na transformação social” (Riccio, 2018).

Por meio do processo de definição dos resultados de aprendizagem e do projeto da pedagogia de agentes de transformação, Riccio diz que se sentiu livre para facilitar uma educação que seja mais fiel a seus próprios valores. “Cada vez mais, estou apagando a linha entre quem eu sou e o que ensino. É sobre ser meu eu mais verdadeiro na sala de aula – e modelar isso para meus(minha) alunos(as)” (2018).

Ao definir e modelar autenticamente a transformação, Riccio está criando espaço para estudantes criarem seu próprio significado e construírem seus próprios caminhos como agentes de transformação social.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA EDUCAÇÃO DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

Os mais de dois anos que Riccio se dedicou a cultivar esse trabalho de resultados de aprendizagem começaram como uma reflexão sobre o que significa para estudantes serem agentes de transformação com ética. Para determinar como preparar essas pessoas, Riccio debateu-se com o que a ética significa dentro do contexto de agir para transformar.

Riccio elaborou esses resultados de aprendizagem para focar a experiência educacional nas “Maneiras de Saber”, “Maneiras de Ser” e “Maneiras de Fazer”, que ela acredita serem as mais importantes para estudantes agentes de transformação. A estrutura resultante encontrada abaixo mostra seu trabalho no Laboratório de Impacto Social e em sala de aula, especificamente em sua disciplina intitulada *The Nonprofit Sector, Philanthropy, and Social Change* (O Setor Sem Fins Lucrativos, A Filantropia e A Transformação Social).

CONCEITOS FUNDAMENTAIS	FORMAS DE PENSAR SOBRE A COMPLEXIDADE	FORMAS DE RELACIONAR-SE CONSIGO E COM OUTROS	FORMAS DE IMPLEMENTAR PARA ALCANÇAR IMPACTO
Questões estruturais	Como o pensamento sistêmico pode capacitar nos tornando mais eficazes na função de solucionar problemas sociais complexos?	Quais são as implicações éticas de tentar transformar as vidas de outras pessoas e controlar os recursos escassos diante da necessidade abundante?	Como podemos identificar e utilizar de forma colaborativa toda a gama de estratégias, métodos, ferramentas e recursos necessários para efetuar uma transformação social durável?
Competências, literacias, atributos	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento sistêmico • Mente cívica • Conforto na ambiguidade • Resolução de problemas complexos 	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocínio ético • Tomada de perspectiva • Introspecção • Empatia • Humildade • Respeito • Escuta ativa • Agilidade cultural • Paciência • Inclusividade / ação inclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento estratégico • Planejamento • Gerenciamento de tempo • Comunicação • Negociação • Organização • Colaboração / trabalho em equipe • Tomada de decisão • Rede de contatos
Autoeficácia, confiança, liderança			

(Riccio, 2018)

Como mostrado acima, Riccio e o Laboratório de Impacto Social trabalham intencionalmente para criar experiências que cultivem “maneiras de pensar e de ser primeiro, e só depois maneiras de fazer” (tradução nossa). E embora o aprendizado nunca seja linear, essa estrutura de resultados ilustra de forma inteligente a jornada de agentes de transformação que Riccio e o Laboratório de Impacto Social pretendem cultivar, por completo e do início ao fim.

- **Maneiras de Pensar:** Para Riccio, a intenção por trás de “Maneiras de Pensar” é ajudar os alunos e alunas a entender por que os humanos são “realmente bons em criar problemas complexos, mas não são tão hábeis em resolvê-los” (Riccio, 2018, tradução nossa). Os resultados de aprendizagem se concentram em ajudar estudantes a cultivar mentalidades e práticas que podem iluminar a complexidade de forma mais completa. Ela enquadra este trabalho com a questão de “Como o pensamento sistêmico pode nos capacitar de forma que nos tornemos mais eficazes como solucionadores de problemas sociais complexos?”.
- **Maneiras de Ser:** A intenção por trás de “Maneiras de Ser” é ajudar estudantes a compreender a experiência humana (tanto a sua como a de outrem) dentro do contexto destes sistemas complexos. Alunos(as) são solicitados a descobrir como os desafios intratáveis que as pessoas enfrentam são alimentados por injustiças sistêmicas. Em seguida, devem cultivar uma visão crítica do que está em jogo para os outros quando agentes de transformação intervêm nesses sistemas. Riccio estrutura esses resultados com a pergunta – “Quais são as implicações éticas de tentar transformar a vida de outras pessoas e controlar os recursos escassos diante da necessidade abundante?”.
- **Maneiras de Fazer:** A intenção por trás de “Maneiras de Fazer” é equipar estudantes para agir em resposta à compreensão que constroem por meio das “Maneiras de Saber” e “Maneiras de Ser”. Os resultados da aprendizagem se concentram nas habilidades e aptidões necessárias para fazer a transformação acontecer. Riccio toma este caminho em direção à ação com a pergunta – “Como podemos identificar e utilizar de forma colaborativa toda a gama de estratégias, métodos, ferramentas e recursos necessários para efetuar uma transformação social duradoura?”.

ENFATIZANDO A ÉTICA

Baseando-se no espírito do Laboratório de Impacto Social, Riccio enfatiza as questões de “Quem sou eu?” e “Quem sou eu em relação aos outros?” na estrutura.

- **Lidando com poder e privilégios:** Envolver-se como agente de transformação significa exercer poder ao agir, tomar decisões e alocar recursos afetando outras pessoas. Há uma arrogância, Riccio reconhece, em atuar para a transformação – entrar “na vida e na comunidade de alguém com a intenção de fazer transformações” (2018, tradução nossa). Compreender o próprio privilégio na sociedade em geral, e no papel de agente de transformação especificamente, é fundamental para se envolver eticamente com outrem.
- **Não causar danos:** além do envolvimento ético, estudantes devem pensar criticamente e compreender os riscos de consequências indesejadas em sistemas complexos e dinâmicos. Na medida do possível, agentes de transformação devem compreender a gama de efeitos potenciais que qualquer ação pode causar. Devem ser responsáveis por tomar decisões que, no mínimo, não causem danos.

Uma das razões da excepcionalidade da estrutura de Riccio, é que ela enfoca intencionalmente a educação de impacto social na compreensão socioemocional e nas percepções sistêmicas necessárias para se engajar no trabalho e fazer a transformação de forma ética.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO

Para dar vida a essa estrutura de resultados de aprendizagem dentro do contexto de sua disciplina “O Setor Sem Fins Lucrativos, A Filantropia e A Transformação Social”, Riccio trabalhou para:

- Elaborar a experiência educacional de acordo com os resultados de aprendizagem;
- Tornar os resultados da aprendizagem acessíveis para as alunas e os alunos.

Elaborar a Experiência Educacional de Acordo com os Resultados de Aprendizagem

Riccio acredita que docentes devem identificar os resultados de aprendizagem que estudantes podem esperar da disciplina. Para fazer com que esses resultados de aprendizagem se “fixem”, no entanto, devem pensar não apenas no conteúdo ao qual alunas e alunos serão expostos, mas também em sua experiência durante as atividades e na capacidade de refletir sobre tal experiência.

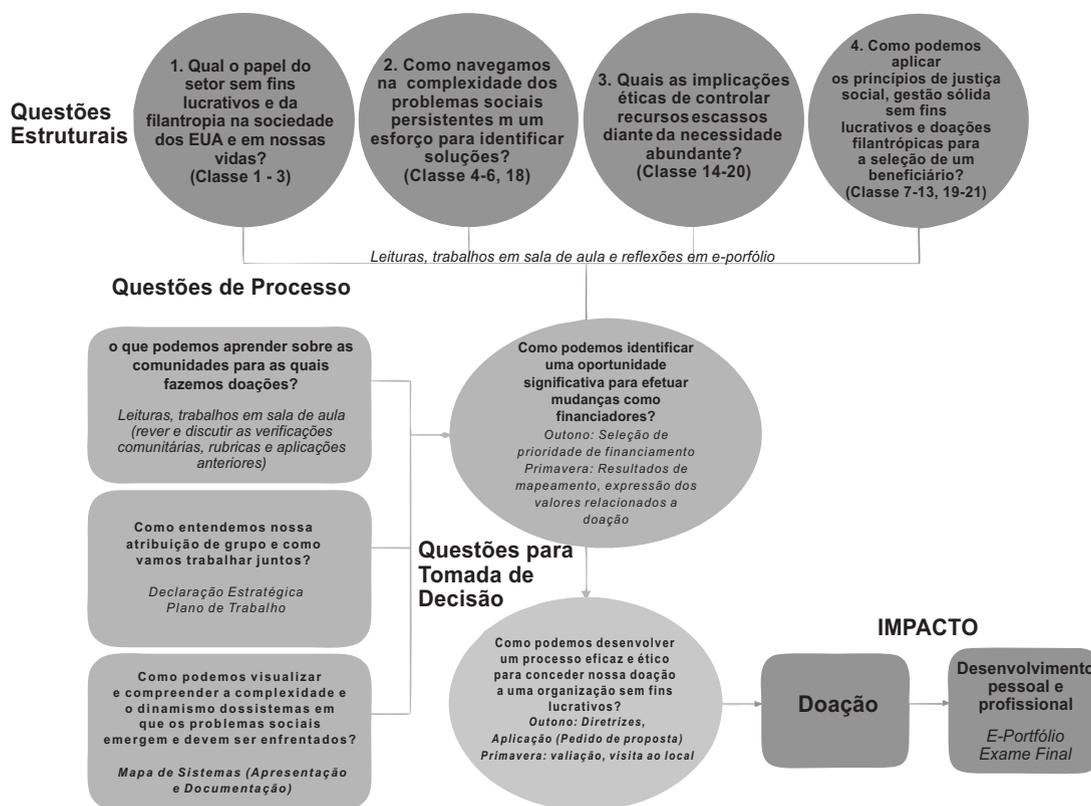
Para tornar sua estrutura “Maneiras de saber, maneiras de ser e maneiras de fazer” funcional, Riccio trabalhou sobre ela para desenvolver resultados de aprendizagem concretos especificamente para sua disciplina (veja abaixo).

O objetivo geral dessa disciplina é que você examine e experimente as complexidades e práticas associadas ao engajamento eficaz e ético para a transformação social. O conteúdo e as experiências da disciplina permitirão que você:	Você alcançará esses resultados de aprendizagem quando for capaz de:
<ul style="list-style-type: none"> • Compreenda o papel do setor sem fins lucrativos e da filantropia na sociedade dos EUA e em nossas vidas; • Navegue na complexidade dos problemas sociais persistentes em um esforço para identificar soluções; • Confronte as implicações éticas do controle de recursos escassos diante da necessidade abundante. • Aplique os princípios de justiça social e sólida gestão sem fins lucrativos e doações filantrópicas à sua decisão, tornando os doadores do <i>Northeastern Students4Giving</i> responsáveis por selecionar uma organização local sem fins lucrativos para receber um prêmio de \$ 10.000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ler e discutir vigorosamente os contextos sociais, econômicos, políticos, culturais e jurídicos em que o setor sem fins lucrativos funciona; seu papel na abordagem de problemas sociais complexos; e a teoria e as melhores práticas contemporâneas de filantropia e gestão de instituições sem fins lucrativos; • Visualizar (mapear) os sistemas complexos dentro dos quais emergem e devem ser tratados os problemas sociais que as comunidades de Boston enfrentam; • Sintetizar e refletir sobre as lições aprendidas com cada uma dessas atividades em um e-portfólio; • Participar de “microexperiências” destinadas a fazer você pensar e aprender de novas maneiras.

(Riccio, 2018)

Em seguida, Riccio trabalhou para mapear cada aspecto da experiência da disciplina para os resultados de aprendizagem que ela isolou (veja o mapa abaixo).

Mapa da disciplina HUSV 3570 (as tarefas de estudantes estão indicadas em itálico>)



(Riccio, 2018)

Agora, Riccio pode indicar que todos os aspectos de sua disciplina, desde tarefas de leitura a práticas pedagógicas e atividades de aprendizagem experiencial, são relevantes para ajudar estudantes a alcançarem as mentalidades, os conhecimentos e as habilidades que ela considerou importantes.

Torne os resultados de aprendizagem acessíveis para estudantes

Riccio não apenas utiliza as estruturas que está desenvolvendo, mas também as compartilha com a classe e pede a estudantes que as usem. Todas as estruturas acima estão incluídas no plano de estudos da disciplina. Estudantes regularmente devem analisar o mapa do curso para entender como seu trabalho se relaciona com os resultados de aprendizagem pretendidos. Utilizam a estrutura “Maneiras de Saber, Maneiras de Ser, Maneiras de Fazer” para autoavaliar seu crescimento ao longo da experiência acadêmica.

Riccio relata que alunas e alunos respondem positivamente ao envolvimento com os resultados de aprendizagem em sala de aula, especialmente em relação a um exercício de um semestre de mapeamento de um problema complexo. Estudantes comentaram que o mapeamento ajuda a capturar visualmente as novas maneiras de pensar que estão

desenvolvendo em tempo real. Podem mais prontamente se ver como agentes com o poder de fazer transformações dentro de um sistema complexo e imaginar como suas ações podem afetar outras pessoas – para melhor e para pior. A reflexão frequente e informal permite que sintetizem suas experiências e o conteúdo da disciplina em relação aos resultados de aprendizagem declarados e aos atributos que desejam incorporar como líderes capazes de fazer transformações sociais. Quando a autoavaliação é usada regular e informalmente, junto com avaliações mais formais, alunas e alunos são mais propensos a se envolver sinceramente e agregar valor.

Durante os dois anos em que Riccio investiu na elaboração dessa estrutura, ela se inspirou em esforços e iniciativas da Northeastern University. O espírito do Laboratório de Impacto Social moldou como Riccio estruturou seu trabalho de resultados de aprendizagem. Os resultados do *Self-Authored Integrated Learning* (SAIL) (Aprendizagem Integrada de Auto Próprio), em toda a instituição da Northeastern ofereceram inspiração e validação enquanto ela desenvolvia a estrutura “Maneiras de Saber”, “Maneiras de Ser”, e “Maneiras de Fazer” (Northeastern University, n.d.). Seu tempo como bolsista no Center for Advancing Teaching and Learning Through Research (Centro de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem pela Pesquisa) também foi fundamental em seu processo de traduzir os resultados em experiência. Mas ela também é franca sobre os desafios inerentes ao processo.

Tal colaboração requer vulnerabilidade – uma disposição para se abrir sobre valores pessoais, experiências profissionais e intenções como professora. “É como desnudar sua mente e alma a colegas [...] é assustador. Não nos solicitam (a compartilhar nosso trabalho assim) com muita frequência no ensino superior” (Riccio, 2018, tradução nossa). Mas vale a pena abraçar essa vulnerabilidade – porque ela pode, em última análise, liberar tanto estudantes como educadores e educadoras de forma que se tornem agentes de transformação.

“É UMA AVENTURA!”

Riccio é inflexível sobre os efeitos positivos que esse trabalho teve em sua atividade de ensino e para seus(suas) alunos(as). “Sinto que sou capaz de otimizar minha contribuição [...] deixando de lado a noção convencional de professora como alguém que transmite conhecimento e julga o que é supostamente importante para estudantes. Agora me considero como alguém que auxilia, criando um espaço que incuba os tipos de seres humanos com os quais desejo compartilhar o planeta. Quando estudantes relatam crescimento pessoal no final do semestre, não é porque eu sabia quem deveriam se tornar, mas porque foram capazes de dar conta de ser quem querem se tornar” (Riccio, 2018, tradução nossa).

E não é apenas eficaz, também é emocionante. Para Riccio, o trabalho tem sido uma aventura. “É uma aventura de autodescoberta, é uma aventura de abrir sua mente para novas formas de pensar. Reimaginando o que sua sala de aula pode ser. Reimaginando a jornada que você e seus(suas) alunos(as) podem fazer juntos. Isso torna a sala de aula um espaço muito mais dinâmico e criativo. Se você realmente quer fazer a diferença, como não

se apaixonar por continuar a encontrar maneiras melhores de fazer isso? [...] E, ao fazer isso, você se encontra. Você passa por esse processo de confundir os limites entre quem você é, como você vive, e como você ensina. E esse é um ótimo lugar para se estar como ser humano” (Riccio, 2018, tradução nossa).



Para ouvir mais de Rebecca Riccio sobre sua abordagem de ensino, assista sua palestra na Ashoka U Exchange de 2018 sobre o Laboratório de Impacto Social da Universidade Northeastern. Para acessar o vídeo, pesquise *on-line* por: “Rebecca Riccio, Big Idea Talk, Ashoka U Exchange” (Ashoka U Exchange, 2018).

PRINCIPAIS LIÇÕES

- É importante desenvolver a compreensão socioemocional e os *insights* no nível sistêmico necessários para ajudar estudantes a se engajarem eticamente na transformação social.
- Compartilhar como cada atividade, tarefa ou leitura é projetada para apoiar um resultado de aprendizagem ajuda estudantes a compreenderem como estão progredindo e por que cada atividade a que se dedicam é importante para o seu aprendizado.
- Quando usados para tornar a aprendizagem uma experiência colaborativa entre estudante e docente, os resultados de aprendizagem tornam-se um meio de reimaginar a sala de aula e buscar a transformação em conjunto.
- Compartilhar resultados de aprendizagem publicamente requer vulnerabilidade, uma vontade de se abrir sobre as intenções e esforços pessoais e profissionais. Isso também é o que torna o seu compartilhamento uma experiência poderosa.

CAPÍTULO 8

Uso de Resultados de Aprendizagem para Envolver a Comunidade e Conduzir Processos Iterativos



Neste capítulo, Jacen Greene, Diretor do programa Empreendedores de Impacto da Escola de Negócios da Universidade Portland State (PSU), compartilha os resultados de aprendizagem para o Curso de Certificação em Inovação Social e Empreendedorismo Social da PSU. O capítulo é baseado em uma entrevista que Ashoka U conduziu com Greene em maio de 2018.

Observe como Greene e colegas usam os resultados para construir uma comunidade, obter alinhamento e moldar o *design* educacional e a mensuração.

Como Diretor do programa Empreendedores de Impacto da Portland State University (PSU), Jacen Greene usou os resultados de aprendizagem como uma ferramenta para preparar estudantes para se engajarem no empreendedorismo social e intraempreendedorismo de forma eficaz e ética. Ele também usou os resultados como ferramenta para um envolvimento mais amplo, criando um *design* educacional inclusivo e um processo de iteração.

“É importante lembrar que os resultados de aprendizagem são uma etapa de um ciclo de retorno mais amplo, que deve abrir espaço para estudantes, membros da comunidade e outras partes interessadas”, explica Greene (2018).

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO SOCIAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

“O curso de certificação da PSU em Inovação Social e Empreendedorismo Social está focado em [...] preparar estudantes para buscar a transformação social por meio do

desenvolvimento de empreendimentos”, explica Greene. “Mas para nós a definição de ‘empreendimento’ é bastante ampla. Discutimos empreendedorismo social e intraempreendedorismo em nossos cursos.

E vemos esses resultados de aprendizagem como sendo aplicáveis para administrar uma organização sem fins lucrativos ou empresa autônoma, bem como para trabalhar em programas internos de organizações sem fins lucrativos, empresas, instituições educacionais e agências governamentais” (2018, tradução nossa).

O programa inclui três disciplinas *on-line* e um estudo de campo e ocorre ao longo de um ano acadêmico. Cada disciplina é elaborada para preparar estudantes para aspectos importantes do desenvolvimento de empreendimentos.

Os resultados de aprendizagem que foram desenvolvidos para orientar o curso de certificação da PSU podem ser encontrados abaixo:

PORTLAND STATE UNIVERSITY (PSU):

Resultados de Aprendizagem do *Certificate in Social Innovation and Social Entrepreneurship* (Curso de Certificação em Inovação Social e Empreendedorismo Social)

DISCIPLINA 1 – MGMT 421/521

***Design Thinking* para Inovação Social**

Os resultados dessa disciplina se concentram em (1) conhecimento fundamental da inovação social e (2) processos para envolvimento como inovador(a) social. Estudantes desenvolvem habilidades de pesquisa e pensamento sistêmico à medida que trabalham para compreender o desafio social de sua escolha e, em seguida, envolvem-se nas habilidades de *design thinking* à medida que desenvolvem soluções em potencial.

- “Compreender as definições básicas de inovação social e empreendedorismo social e como elas se relacionam com o seu conceito.
- Escolher e analisar um problema social ou ambiental por meio de entrevistas com especialistas, pesquisas secundárias e envolvimento das partes interessadas.
- Criar e avaliar uma proposta de solução para um problema social ou ambiental usando as melhores práticas de *design*.
- Desenvolver e demonstrar autoconsciência aprimorada, clareza de propósito, capacidade de buscar e responder eficazmente ao *feedback* e habilidades de liderança empática” (Portland State University, n.d. b, parágrafos 9-12).

DISCIPLINA 2 – MGMT 422 / 522S

Questões Financeiras para a Inovação Social

Os resultados dessa disciplina focam a modelagem de negócios e as habilidades de gerenciamento necessárias para o lançamento de um empreendimento. Estudantes cultivam habilidades em *design* e gestão de negócios.

- “Aplicar ferramentas de empreendedorismo enxuto, incluindo Business Model Canvas e Processo de Desenvolvimento do Cliente, para elaborar um modelo de negócios para seu empreendimento.
- Avaliar pessoas jurídicas (com e sem fins lucrativos) e desenvolver uma hipótese sobre qual modelo você deve adotar; desenvolver um plano para gerenciar sua propriedade intelectual.
- Estimar o tamanho do mercado e o tamanho da oportunidade social de seu empreendimento, incorporando a análise de risco e o cenário competitivo.”

DISCIPLINA 3 – MGMT 423 / 523S

Storytelling e Medição de Impacto para Inovação Social

Os resultados dessa disciplina focam no cultivo de conhecimentos e habilidades para comunicar os objetivos e os efeitos dos esforços de empreendedorismo social.

- “Identificar uma competência de liderança a partir da reflexão pessoal e profissional; praticar e melhorar essa competência.
- Transformar sua história pessoal e organizacional em um argumento de venda para comunicar a proposta de valor de seu empreendimento para um público-alvo específico.
- Desenvolver um esboço de medição de impacto eficaz usando estruturas de liderança para análise e relatórios de impacto social e ambiental.”

(Portland State University, n.d. a)

“Estudantes começam com a análise do problema e o *design thinking*, incluindo trabalhar para entender um desafio e orientar-se em direção a uma solução. A partir daí, avançam para habilidades focadas em empreendimentos, como compreender pessoas jurídicas, definir um orçamento, gerenciar uma *start-up* e assim por diante” (Greene, 2018). Os resultados de aprendizagem concretos destacam o currículo e a pedagogia de cada experiência.

Os resultados de aprendizagem explícitos para cada disciplina evidenciam conhecimentos e habilidades mais concretos. O foco na mentalidade de agentes de transformação, Greene explica, é infundido em todo o curso por meio da seleção de conteúdo e do *design* pedagógico.

DESENVOLVENDO RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Para desenvolver os resultados de aprendizagem que orientam o programa de certificação, Greene liderou um estudo de processo de *design* centrado no humano que reuniu as partes interessadas de todo o ecossistema de empreendedorismo social de Portland.

Inspirado pelas práticas de *design* centrado no humano elaboradas pela IDEO (IDEO, n.d.), Greene e seus colegas da Escola de Negócios reuniram docentes, equipe, estudantes e membros da comunidade, incluindo empreendedores(as) sociais, para uma série de oficinas realizadas no decorrer de um semestre. As oficinas foram elaboradas em um formato (*design charrettes*) que favorece o *design* colaborativo e a iteração de maneira mais acelerada. Cada oficina reuniu um grupo diferente de partes interessadas para mapear de forma colaborativa a inovação social crítica e os resultados da aprendizagem em empreendedorismo social.

“A inclusão deve ser um objetivo central do empreendedorismo social e da inovação social. Mas também é fundamental para o processo. Não podemos alcançar uma sociedade mais equitativa e justa, a menos que as comunidades transformadoras que trabalham para esses fins sejam inclusivas.”

Jacen Greene, Diretor de Empreendedores de Impacto,
Portland State University (2018)

As partes envolvidas, então, reduziram os resultados identificados por meio das oficinas, chegando em um conjunto básico por meio de um processo de agregação e priorização facilitado. O resultado é uma estrutura que abrange várias áreas para equipar futuros(as) empreendedores(as) sociais com um amplo espectro de conhecimentos e habilidades críticas.

“Da coordenação de [*design*] *charrettes* à agregação de resultados, o processo às vezes era desafiador”, explica Greene, “mas absolutamente valeu a pena. Reunir nossa comunidade nos permitiu aprender com muitos e levar em conta uma diversidade de experiências em nossos resultados” (2018, tradução nossa).

COLOCANDO OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO

Os resultados de aprendizagem são uma ferramenta para orientar estrategicamente a experiência educacional. Para que os resultados que Greene e colegas desenvolveram fossem significativos, eles precisavam sair do papel. Os resultados tiveram que ser incorporados e se tornar uma força motriz para um ciclo de retorno contínuo no curso de certificação.

A próxima etapa neste ciclo de retorno, após desenvolver os resultados, envolve *design* educacional e facilitação. O programa de certificação da PSU foi elaborado com a intenção de ajudar estudantes a alcançar os resultados de aprendizagem que a comunidade de

partes interessadas teve como escopo. As decisões “desde o número de disciplinas no curso de certificação até seu conteúdo, atribuições e abordagens pedagógicas específicas” (Greene, 2018, tradução nossa) foram determinadas de acordo com a forma como ajudariam estudantes a progredir em direção a essas metas de aprendizagem.

A terceira etapa do ciclo concentra-se na coleta de *feedback*. Além de revisar as tarefas/trabalhos de alunos(as), Greene e colegas criaram vários mecanismos adicionais de coleta de *feedback* para entender melhor os efeitos da experiência do curso para os alunos(as). Greene explica: “Incorporada às disciplinas está uma pesquisa anônima realizada com estudantes no meio de cada semestre, que pergunta especificamente sobre maneiras de melhorar a entrega, o conteúdo, a inclusão e a representação [...] Além disso, temos uma entrevista padronizada para cada estudante que conclui o curso, perguntando se há alguma recomendação para melhorias [...] Por fim, nossa pesquisa sobre as habilidades como agente de transformação nos ajuda a avaliar o progresso de estudantes em comparação com as habilidades de agente de transformação que foram incorporadas aos resultados de aprendizagem [...] da mesma forma que as tarefas ajudam a acompanhar o desempenho de alunas e alunos em relação a (outras) habilidades” (2018, tradução nossa).

A etapa final desse processo – integração do *feedback* - encerra o ciclo. Depois de coletar esses dados, a equipe que facilita o curso de certificação revisa e integra o *feedback* ao *design* do programa para futuras iterações. Às vezes, o *feedback* até catalisa a iteração dos próprios resultados de aprendizagem.

AVANÇANDO POR MEIO DE ITERAÇÃO

Embora o processo de desenvolvimento de resultados para o curso de certificação tenha sido extenso, Greene insiste que a iteração contínua é crítica. “Um dos maiores desafios para tornar os resultados de aprendizagem funcionais é a falta de *feedback* contínuo e mecanismos de melhoria” (Greene, 2018, tradução nossa). Este ciclo de *feedback* é uma oportunidade para continuar convidando e incorporando uma diversidade de perspectivas ao curso, melhorando a experiência de aprendizagem.

Essa abordagem iterativa é crítica porque os resultados de aprendizagem são importantes para o impacto entre estudantes. “Estudantes interagem com os resultados de aprendizagem como parte do plano de estudos, nas leituras solicitadas e nas atividades das disciplinas. Eles pensam e falam sobre os resultados em termos de competências e habilidades que estão adquirindo” (Greene, 2018, tradução nossa). Isso significa, Greene enfatiza, que os resultados também devem ser centrais para como docentes desenvolvem, facilitam e melhoram a experiência de aprendizagem. “Para ajudar alunos(as) a crescerem como agentes de transformação e para cultivar uma comunidade transformadora, você precisa se concentrar e incorporar as habilidades que levam a mudanças. Você precisa estar constantemente se perguntando: ‘Como posso me conectar com outras pessoas? Envolver-me com empatia? Como posso demonstrar pensamento crítico?’” (Greene, 2018, tradução nossa). Ao fazer isso, os resultados de aprendizagem se tornam uma ferramenta poderosa para que docentes ao lado de estudantes e da comunidade possam fazer a transformação que estão cultivando.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- Compartilhar como cada atividade, tarefa ou leitura é projetada para apoiar um resultado de aprendizagem ajuda estudantes a compreenderem como estão progredindo e por que cada atividade a que se dedicam é importante para o seu aprendizado.
- Reunir uma comunidade de *stakeholders* diversificados para determinar os resultados de aprendizagem oferece uma oportunidade de fortalecer relacionamentos e garantir que os resultados obtidos sejam representativos de muitas experiências e perspectivas diferentes.
- Expressar resultados às vezes implícitos oferece uma maneira de garantir que eles sejam uma prioridade visível no espaço educacional e para estudantes.

CAPÍTULO 9

Uso de Resultados de Aprendizagem para Alinhamento e Colaboração



Neste capítulo, Paul Rogers, Professor Associado da George Mason University (GMU) e Conselheiro Estratégico da Ashoka, compartilha os resultados de aprendizagem do Mestrado da GMU em Empreendedorismo Social. O capítulo é baseado em uma entrevista que a Ashoka U conduziu com Rogers em maio de 2018.

Observe como Rogers e colegas usam os resultados de aprendizagem para envolver *stakeholders*, encontrar alinhamento em relação a objetivos educacionais e estruturar a aprendizagem.

“Os resultados de aprendizagem são [...] realmente ótimos para construir coesão dentro de um programa. Eles catalisam de forma muito eficaz, entre o corpo docente, conversas que podem levar à clareza educacional. E essa clareza é sempre bem-vinda.”

Paul Rogers, Professor Associado,
George Mason University (2018)

Ao longo de 2012 e 2013, o corpo docente da George Mason University (GMU) embarcou em um plano ambicioso para estabelecer um mestrado interdisciplinar em Empreendedorismo Social. Naquela época, já existiam muitas ofertas de pós-graduação em empreendedorismo social entre os departamentos, mas ainda não havia um caminho claro para estudantes orientarem-se de forma significativa por essas oportunidades.

Dada a necessidade de um caminho estudantil coeso por meio de oportunidades de empreendedorismo social, não deveria ser surpresa que a ideia inicial para o Master

fosse catalisada pelos(as) próprios(as) alunos(as). Paul Rogers, Professor e *Change Leader* (Líder de Transformação) da Ashoka U na George Mason University, explica que “A visão básica (para o programa) era [...] criar um roteiro interdisciplinar, exigindo que estudantes tivessem aulas de empreendedorismo social, política, gestão e administração pública” (2018, tradução nossa).

Os resultados de aprendizagem provaram ser poderosos, além do *design* do programa ou do processo de aprovação. Rogers explica: “Precisávamos de resultados não apenas em termos de orientar o programa internamente, mas também que abrangessem [...] disciplinas e permitissem que docentes vissem seu trabalho em empreendedorismo social. Isso nos ajuda a obter a adesão de outros” (2018).

No desenvolvimento do Master em Empreendedorismo Social da GMU, os resultados de aprendizagem se tornaram a base para angariar o investimento do corpo docente e obter alinhamento, tornando possível a implementação do programa de pós-graduação.

RESULTADOS PARA EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Os resultados de aprendizagem que orientam o mestrado da GMU focam o conhecimento, as mentalidades e as habilidades para o empreendedorismo social.

- **Desenvolver Conhecimento de Empreendedorismo Social e Inovação**

Social: Esses resultados se concentram na aquisição de conhecimento sobre empreendedorismo social e na compreensão das práticas associadas a esse trabalho. Rogers explica: “Tentamos construir uma estrutura conceitual para estudantes [...] que oferecesse uma visão holística do que significa ser uma empreendedora ou empreendedor social. O conhecimento do empreendedorismo social é importante, mas a ação também” (2018, tradução).

- **Hábitos Mentais:** Essa área de foco equilibra as mentalidades e as habilidades necessárias para o empreendedorismo social e a inovação social. Cada resultado de foco, do pensamento sistêmico à criatividade, descreve um estado de espírito a partir do qual se aborda um problema e uma prática para lidar com o desafio.

- **Competência Comunicativa:** Equilibrar os fluxos de comunicação entre todas as partes interessadas internas e externas mostra-se particularmente complexo, mas é fundamental para o sucesso no empreendedorismo social. Os resultados de aprendizagem colocam ênfase particular na compreensão e na construção de uma comunicação eficaz.

- **Maneiras de Ser:** Na interseção entre conhecimento e mentalidade, os resultados de aprendizagem se concentram em cultivar uma compreensão de si mesmo e dos outros, a fim de engajar-se no trabalho de transformação social.

Os resultados de aprendizagem que foram desenvolvidos para orientar o Master em Empreendedorismo Social George Mason University estão nas páginas 75-76:

GEORGE MASON UNIVERSITY (GMU):

Resultados de Aprendizagem para o mestrado em Empreendedorismo Social

Desenvolver Conhecimento de Inovação Social e Empreendedorismo Social

- *Compreender o campo do empreendedorismo social:* como ele difere da tradicional atividade sem fins lucrativos, empreendimento social, responsabilidade social corporativa, filantropia e projetos de serviço.
- *Identificar exemplos históricos e contemporâneos de empreendedores(as) sociais:* as características e qualidades desses indivíduos e suas organizações; as estratégias e ideias que usam lidam com desafios locais, nacionais e globais; a natureza da liderança das organizações sob sua liderança; as formas como medem o impacto.
- *Desenvolver uma compreensão profunda das competências associadas à inovação social e ao empreendedorismo social:* especialmente empatia, trabalho em equipe e liderança, que foram identificados como os atributos fundamentais para fazer transformações.
- *Adquirir estruturas e modelos robustos para liderança organizacional:* incluindo visão, propósito e missão claros; avaliar, gerenciar e melhorar a cultura e a estrutura organizacional; desenvolver objetivos de longo prazo e métricas-chave; estratégia; gerenciamento de portfólio, programa e projeto, aumentando a eficácia operacional e gerenciando a execução.

Hábitos Mentais

- *Utilizar o pensamento sistêmico:* possuir a capacidade de analisar problemas no contexto dos sistemas, identificar as causas-raiz das falhas sistêmicas e pesquisar pontos essenciais de alavancagem para liderar a transformação sistêmica.
- *Identificar problemas e conceber soluções estratégicas:* compreender os processos que conduzem à identificação clara dos problemas e que podem levar à concepção de estratégias para a implementação sustentável de soluções.
- *Pense criativamente:* cultive métodos de inovação e pensamento que vão além do *status quo* para imaginar futuros alternativos viáveis.
- *Foco no impacto:* construir um repertório de estratégias para decidir o que e como medir, com objetivo de aumentar o impacto e melhorar o desempenho organizacional de longo prazo.

Competência Comunicativa

- Ganhar experiência na criação e comunicação de mensagens novas, complexas e apropriadas para o público em uma ampla variedade de gêneros e mídias com o objetivo de promover soluções empresariais para os desafios globais.
- *Formar equipes, redes e plataformas:* ganhar experiência na educação de coalizões e equipes fortes por meio do estabelecimento de visão, negociação e comunicação eficazes.
- *Adquirir habilidades de liderança e trabalho em equipe:* compreender, desenvolver e demonstrar qualidades associadas à liderança eficaz. Trabalhar cooperativamente com indivíduos de várias disciplinas/campos.

Maneiras de Ser

- *Compreender a si mesmo:* ganhar consciência das paixões pessoais, motivações, aspirações, habilidades, limitações e um compromisso de trabalhar no cultivo de pontos fortes e bem-estar ao longo de sua vida profissional e pessoal.
- *Sentido de propósito aprofundado:* desenvolva uma maior consciência da mudança que se deseja ver no mundo e a autopermissão para correr riscos em buscá-la.

(George Mason University, 2013 a)

Com foco na interseção de conhecimentos, conjuntos de habilidades e mentalidades, esses resultados se prestam à interdisciplinaridade do programa. Eles fornecem estrutura para esclarecer como as disciplinas podem cruzar-se, ao mesmo tempo que deixam espaço para a especificidade disciplinar. Essa flexibilidade foi intencionalmente projetada.

DESENVOLVENDO RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Como um exercício para esclarecer as intenções do programa e também para facilitar o engajamento, a GMU trabalhou para tornar o processo de desenvolvimento de resultados mais colaborativo.

Partindo de um esforço inicial da GMU para desenvolver resultados de aprendizagem em toda a universidade para estudantes de graduação em inovação social, a equipe compôs uma série de grupos de trabalho com partes interessadas internas e externas. Os participantes da GMU incluíram uma equipe interdisciplinar de docentes, estudantes de

pós-graduação e reitores e reitoras de faculdades. Também envolveram outras faculdades e universidades, bem como Ashoka e Ashoka U, no processo de desenvolvimento.

“Pareceu essencial pensar sobre (os resultados) em primeira pessoa, da perspectiva de estudantes – imaginar alguém em uma jornada enquanto segue o programa e o que fará. Envolvemos as partes interessadas que, em última análise, experimentariam os resultados [...] Elaboramos isso com estudantes de pós-graduação.”

Paul Rogers, Professor Associado,
George Mason University (2018)

Esse processo para desenvolver resultados permitiu que a equipe principal engajasse docentes de várias disciplinas, integrasse seu *feedback* e estimulasse mais investimentos no programa. Depois da aprovação pelo Conselho de Pós-Graduação e pelo Conselho Interdisciplinar do Master, um núcleo de docentes já estava ansioso para se envolver no programa.

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO

Utilizando técnicas de mapeamento, a equipe da GMU construiu de forma colaborativa os caminhos de estudantes para alcançar os resultados de aprendizagem do programa. Abaixo está um exemplo de uma ferramenta de mapeamento usada na GMU para isso.

Resultados de Aprendizagem	MAIS 796	NCLC 595	NCLC 595 (20)	PUAD 658	PUBP 761	SPP Core	SOM Core	PUAD Core	Foco	Estágio	Projeto ou Tese	CSE
Desenvolver Conhecimento em Inovação Social e Empreendedorismo Social												
Compreender o campo do empreendedorismo social		X		XX				505, 659			X	X
Identificar exemplos históricos e contemporâneos de empreendedores sociais		X		XX				X		X	X	X
Desenvolver uma compreensão profunda das competências associadas à inovação social e ao empreendedorismo social		X		X			X	X		XX	XX	X
Adquirir estruturas e modelos robustos para liderança organizacional		X		X			X	659		X	X	X

Resultados de Aprendizagem	MAIS 796	NCLC 595	NCLC 595 (20)	PUAD 658	PUBP 761	SPP Core	SOM Core	PUAD Core	Foco	Estágio	Projeto ou Tese	CSE
Hábitos Mentais												
Usar o pensamento sistêmico		X					X	520	SCAR 501	XX	XX	X
Identificar problemas e projetar soluções estratégicas		X		X			623	X		X	XX	XX
Pensar criativamente		X					623		SCAR 690	X	XX	XX
Focar no impacto		X		X				729	SCAR 660	COM 320	X	XX
Competência Comunicativa												
Ganhar experiência na criação e na comunicação de mensagens novas, complexas e adequadas ao público			X				X			COM 330	X	XX
Construir equipes, redes e plataformas			X				X		SCAR 657; 659; 690	COM 389	X	X
Adquirir habilidades de liderança e trabalho em equipe			X				X	652	SCAR 690; 713; 714; 715	X	X	SIP
Maneiras de Ser												
Entender a si mesmo		X	X				M		SCAR 690, 713, 714, 715	XX	X	
Sentimento aprofundado de propósito		X	X				M		SCAR 690, 713, 714, 715	XX	X	

(George Mason University, 2013 b)

Observação da tradução: as siglas no topo da tabela são das disciplinas e dos cursos que fazem parte da grade da George Mason University. Vide abaixo:

MAIS – Estudos Interdisciplinares

NCLC – New Century Learning Communities

PUAD – Administração Pública

PUBD – Políticas Públicas

SOM – Administração

FOCUS – Fellowship of Catholic University Students

Docentes foram solicitados a relatar como seus cursos alcançaram diferentes resultados de aprendizagem definidos para o programa de graduação. “Achamos que pode haver algumas lacunas”, diz Rogers sobre o processo de mapeamento da disciplina. “Mas era o contrário. Por meio do processo, descobrimos (que os alunos trabalhariam para atingir esses resultados) em sete, oito ou nove turmas. Saímos do mapeamento garantindo que alunas e alunos receberiam o que precisassem” (2018, tradução nossa).

ITERANDO PARA O FUTURO

Como uma das primeiras universidades a lançar um mestrado em Empreendedorismo Social, já se passaram seis anos desde que o programa passou por esse processo para desenvolver seus resultados de aprendizagem. Rogers fala da importância da iteração.

“Há um equilíbrio entre criar algo que realmente vai resistir ao teste do tempo do seu programa e modificá-lo quando necessário. Acho que você deseja criar resultados de uma maneira duradoura, mas também é necessária a existência de mecanismos para revisão [...] as disciplinas incluídas, a contribuição do corpo docente, o caminho que estamos construindo juntos.” (Rogers, 2018, tradução nossa)

E embora sempre existam desafios em navegar por entre os diversos grupos e trabalhar para realizar transformações, Rogers insiste que o foco nos resultados de aprendizagem pode ser revigorante. “O que é tão bonito nos resultados é que você está se colocando naquele lugar da conquista, do que você quer que estudantes obtenham a partir do curso. É a conversa certa, é a conversa centrada na aluna e no aluno. É a conversa empática. É a conversa que você realmente deseja ter” (Rogers, 2018, tradução nossa). Os resultados de aprendizagem criam a oportunidade de focar no objetivo de todos os educadores e educadoras – atender às necessidades educacionais de estudantes.

PRINCIPAIS LIÇÕES

- O processo de desenvolvimento de resultados de aprendizagem pode ser usado para envolver o corpo docente e cultivar a adesão de todos os departamentos, especialmente ao desenvolver um programa multidisciplinar.
- O interesse de estudantes é uma força poderosa para catalisar novas oportunidades de transformação. A voz de alunos e alunas também é essencial para o processo de desenvolvimento. Isso garante que seus interesses e perspectivas sejam representados nos resultados de aprendizagem. Suas novas perspectivas também podem desafiar docentes a imaginar ofertas educacionais de maneiras inovadoras.
- Ao usar resultados de aprendizagem para representar as intenções da educação para a transformação, torna-se mais fácil para docentes compreender o propósito dessas intenções e ver como suas ofertas se alinham.
- O mapeamento das ofertas de agentes de transformação em relação aos resultados de aprendizagem para uma sequência de disciplinas pode ajudar a visualizar e a esclarecer o caminho de estudantes através do curso, em direção ao domínio dos resultados.

CAPÍTULO 10

Uso de Resultados de Aprendizagem para Transformação Institucional



Neste capítulo, Rachel Maxwell, Chefe de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem da University of Northampton, compartilha os resultados de aprendizagem do agente de transformação em toda a instituição. O capítulo é baseado em uma entrevista que a Ashoka U conduziu com Maxwell em junho de 2018.

Observe como os resultados da aprendizagem são usados para envolver todas as partes interessadas, apoiar o *design* educacional e como uma ferramenta para a transformação de toda a universidade.

“Você tem que explorar por si mesmo. Você tem que perguntar às pessoas (em sua comunidade), ‘O que você entende por essa frase? O que isso significa para você?’ E, em seguida, calcule quais são seus próprios resultados. Pegue todos os princípios de como os outros fizeram isso, mas faça do seu jeito, o que é certo para seus alunos(as).”

Rachel Maxwell, Chefe de Aprendizagem e Desenvolvimento de Ensino da University of Northampton (2018)

A University of Northampton está reinventando ativamente o significado, para o ensino superior, de preparar agentes de transformação prontos para o trabalho. No centro desse esforço estão Rachel Maxwell e a *Institution of Learning and Teaching in Higher Education* (ILT) (Instituição de Aprendizagem e Ensino na Educação Superior), trabalhando em todo o campus para desenvolver uma estrutura de resultados de aprendizagem que atenda toda a instituição.

Criar uma estrutura de resultados de aprendizagem que funcione para todos(as) significa levar em consideração a variedade extremamente ampla de intenções e resultados que impulsionam a educação em toda a universidade. O que esse desafio garantiu, no entanto,

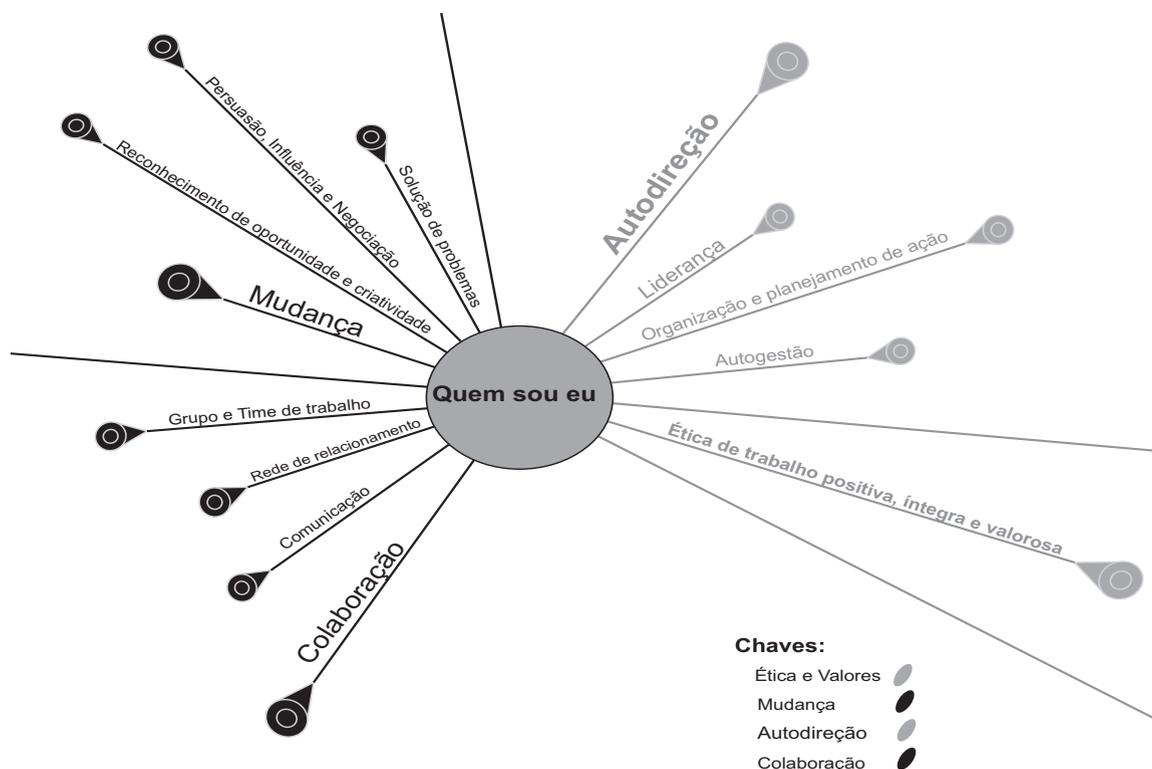
é que a estrutura resultante é exclusivamente adequada para a comunidade de estudantes da instituição e suas necessidades. “Como (nosso kit de ferramentas de resultados de aprendizagem) é tão personalizado para nós como instituição, podemos articular (exatamente) o que significa ter uma graduação em Northampton”, explica Maxwell. “E podemos apoiar estudantes para que obtenham isso” (2018, tradução nossa).

FORMANDO AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO CAPAZES PARA O TRABALHO

Ao longo de quatro anos, a Institution of Learning and Teaching in Higher Education (ILT) (Instituição de Ensino e Aprendizagem na Educação Superior) reuniu docentes, equipes, estudantes, líderes de instituições e membros da comunidade para definir o que significa ser graduado pela University of Northampton e ser agentes de transformação prontos para o trabalho. Abaixo está a representação gráfica dos *Changemaker Attributes at Northampton for Graduate Employability* (ChANGE) (Atributos de Agentes de Transformação de Northampton para Empregabilidade de Graduados) que resultou desse processo.

Atributos de Agentes de Transformação para a Estrutura de Empregabilidade após a Graduação

Faça as coisas certas, da maneira certa, com as pessoas certas, pelos motivos certos.



(University of Northampton, 2017, p. 5)

A estrutura ChANGE descreve os resultados de aprendizagem prioritários para o corpo discente da University of Northampton. Dentro da Estrutura ChANGE, há quatro áreas de enfoque, (1) Ética e Valores, (2) Transformação, (3) Autodireção e (4) Colaboração, que delineiam dez habilidades de empregabilidade (University of Northampton, 2017).

Na época em que os esforços para desenvolver a estrutura ChANGE começaram, Northampton identificou 10 habilidades de empregabilidade e 14 qualidades de agente de transformação importantes para a instituição. A fim de garantir que estivessem preparando agentes de transformação para o trabalho, ambos os conjuntos de resultados eram importantes para compor um único grupo de resultados de aprendizagem em toda a instituição. E, dados os paralelos entre os resultados, deu-se a oportunidade de combinar as duas estruturas em uma. A estrutura ChANGE inclui tanto a empregabilidade quanto as qualidades de agentes de transformação.

Como a linguagem da empregabilidade é mais imediatamente familiar para a comunidade local, Northampton priorizou-a ao articular seus atributos prioritários. Mas, para garantir que a transformação fosse infundida na experiência de alunos(as), ela foi incorporada à linguagem que define e operacionaliza a estrutura ChANGE. Como exemplo, a definição de “Liderança” no âmbito dessa estrutura inclui claramente as qualidades associadas a Agentes de transformação.

“Liderança: estudantes são responsáveis pela tomada de decisão e aplicam estratégias para inspirar os outros e garantir o compromisso de fazer transformações sustentáveis.” (University of Northampton, 2017, p. 5, tradução nossa)

INCORPORANDO A TRANSFORMAÇÃO EM TODO O CURRÍCULO

O conjunto de ferramentas *Changemaker Outcomes for Graduate Success* (COGS) (Resultados de Agentes de Transformação para o Sucesso de Estudantes que Concluíram a Graduação) foi então desenvolvido para orientar o corpo docente e a equipe por meio de um processo de incorporação de atributos do agente de transformação em suas ofertas educacionais. Para cada atributo e subatributo na estrutura, o COGS identifica uma série de iniciadores de resultados, também chamados de prefixos. Cada prefixo é operacionalizado em um itinerário que define a progressão em direção ao domínio do assunto, do nível 4 (nível de entrada) ao nível 7 (domínio) (University of Northampton, 2017).

Os usuários das ferramentas são encorajados a escrever os resultados de aprendizagem de agentes de transformação que adaptam ou aprimoram o texto inicial fornecido, tornando-o adequado à disciplina acadêmica e ao contexto do curso. A estrutura das ferramentas COGS ajuda a garantir consistência na experiência de estudantes, enquanto a flexibilidade garante que os resultados de aprendizagem sejam relevantes para docentes em toda a instituição.

Um breve trecho observado nas ferramentas COGS, com foco no atributo Colaboração, é descrito a seguir. Mostra como as demandas sobre estudantes aumentam à medida que

progridem para se tornarem independentes. O itinerário completo do atributo Colaboração pode ser encontrado no Apêndice D, e o conjunto das ferramentas COGS completo está acessível *on-line* em <https://www.northampton.ac.uk/ilt/current-projects/change/cogs/> (University of Northampton, 2017).

Colaboração

Na graduação (Nível 6), estudantes agregam valor ao seu trabalho criando e cultivando vínculos significativos com outras pessoas.

	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7
Prefixo	Com orientação detalhada, os alunos serão capazes de:	Com orientação, os alunos serão capazes de:	Com orientação limitada os estudantes serão capazes de:	Em relação à área de estudo especializada, os alunos serão, com o mínimo / nenhuma orientação, capazes de:
Conscientização e uso de habilidades para trabalho colaborativo	Demonstrar compreensão de uma variedade de habilidades e capacidades necessárias para trabalhar em diferentes contextos colaborativos	Considerar e aplicar diferentes abordagens, habilidades e / ou capacidades necessárias para trabalhar efetivamente em contextos colaborativos de transformação, demonstrar uma compreensão dos benefícios e dificuldades do trabalho colaborativo e selecionar uma solução viável a partir de uma gama de estratégias sugeridas	Aplicar e analisar / avaliar diferentes abordagens necessárias para trabalhar eficazmente em contextos colaborativos de transformação, ser capaz de refletir / analisar as dificuldades decorrentes do trabalho colaborativo e identificar e implementar com sucesso uma solução viável usando uma estratégia adaptada identificada	Avaliar uma complexa gama de habilidades e responsabilidades em relação a contextos colaborativos ambíguos. Colaborar com diversos papéis em diferentes estruturas hierárquicas. Refletir sobre o próprio impacto dentro do contexto colaborativo. Conceber e justificar o uso de soluções viáveis e criativas à luz de evidências e literatura apropriadas
Negociação dentro do trabalho colaborativo	Demonstrar capacidade de negociar formas de trabalhar em grupos / equipes e de valorizar, apreciar e experimentar diferentes funções e abordagens para a resolução de problemas, incluindo a habilidade de ouvir com eficácia	Criar relacionamentos profissionais bem-sucedidos (grupos ou equipes) e envolver-se por meio do fornecimento de contribuições significativas que evidenciem a aplicação de habilidades de trabalho colaborativo, incluindo a de ouvir eficazmente e chegar a uma decisão negociada apoiada em teoria, evidência ou argumento	Criar relacionamentos profissionais bem-sucedidos (grupos ou equipes) e envolver-se ativa / construtivamente por meio do fornecimento de contribuições significativas que apliquem claramente as habilidades de trabalho colaborativo, incluindo a escuta eficaz antes de chegar a uma decisão considerada, reflexiva / analítica substancialmente apoiada por teoria, evidência ou argumento	Apoiar outros na criação de redes eficazes / gerenciar as redes criadas por outros. Avaliar as contribuições das partes interessadas / parceiros para informar as decisões / resultados. Negociar um compromisso / consenso viável que demonstre compreensão e respeito pelos outros. Refletir sobre seu próprio papel / contribuições / impacto no contexto de bolsa de estudo avançada / contextos profissionais complexos

Para obter mais detalhes sobre semelhanças e diferenças entre os níveis acadêmicos 4 a 7 nos itinerários COGS, consulte a cor da versão do conjunto de ferramentas COGS *on-line*.

(University of Northampton, 2017, p. 10)

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM AÇÃO

Obviamente, uma estrutura para orientar a aprendizagem na University of Northampton deve levar em conta mais do que empregabilidade e resultados decisivos. Alcançar resultados disciplinares, padrões profissionais, requisitos de credenciamento e padrões nacionais é fundamental para o sucesso de alunos(as) e para a eficácia de Northampton como universidade. Muitas outras estruturas já estavam em vigor nas ofertas curriculares e extracurriculares para orientar a aprendizagem de acordo com os padrões existentes. Qualquer nova estrutura de ampla aplicação precisava abrir espaço para a complexidade da educação que ocorre em toda a instituição.

Maxwell enfatiza a importância de “certificar-se de que (todo esse trabalho) está refletido no ChANGE e que a estrutura não se torna prescritiva” (2018, tradução nossa). Para fazer isso, Maxwell e seus colegas voltaram-se para sua comunidade. Maxwell descreve a reunião das partes interessadas em cada etapa do processo para desenvolver a Estrutura ChANGE e o conjunto de ferramentas COGS. Docentes, equipe, estudantes e membros da comunidade, em particular empresas empregadoras, foram essenciais para cada etapa do processo de desenvolvimento da estrutura ChANGE:

- 1. Identificando resultados de transformadores:** a estrutura ChANGE é construída sobre uma base de pesquisa fenomenológica, liderada por Bethany Alden Rivers, para esclarecer como a comunidade de Northampton define resultados transformadores e agentes de transformação. A pesquisa revelou uma série de atributos de agentes de transformação que as partes interessadas institucionais valorizavam (Alden Rivers, Armellini & Nie, 2015).
- 2. Definindo o domínio e a progressão em direção ao domínio dos atributos**
ChANGE: Para determinar como o domínio e a progressão devem ser definidos, as partes interessadas de toda a instituição foram convocadas para uma série de sessões de elaboração, desenvolvimento e *feedback*.
- 3. Incorporando os resultados do ChANGE no currículo:** Como parte da reforma curricular com foco na pedagogia de aprendizagem combinada ativa, o ILT trabalhou com o corpo docente para incorporar os resultados do ChANGE a todas as ofertas de graduação (University of Northampton, n.d.).

Claramente, Northampton fundamentou em pesquisas cada etapa da estrutura ChANGE e do processo de desenvolvimento de COGS.

SUPERANDO DESAFIOS, ALCANÇANDO O ALINHAMENTO

O processo de desenvolvimento da estrutura ChANGE e das ferramentas COGS, diz Maxwell, levou mais de quatro anos “porque tivemos que fazer todos esses projetos de pesquisa incrementais. Tivemos que os construir lentamente para reunir a estrutura e, em seguida, trabalhar com outras iniciativas para incorporá-la. Só assim conseguimos adesão e propriedade” (2018, tradução nossa).

Maxwell descreve esta abordagem colaborativa como “a parte que funcionou muito bem e a parte que foi realmente desafiadora”. Ela brinca: “Posso mostrar todos os *post-its* que tivemos que tentar coordenar” (2018).

Mas, como adotaram essa abordagem colaborativa, o que resultou desse processo de quatro anos é mais do que simplesmente uma estrutura de resultados de aprendizagem.

“O fato das ferramentas COGS terem sido desenvolvidas e elaboradas em conjunto com equipes, estudantes, corpo docente e servidores e servidoras de carreira foi crucial para sua aceitação. Existe um forte senso de propriedade. E as pessoas realmente entendem como o que estão fazendo não apenas dá apoio a estudantes em termos de empregabilidade e transformação, mas também a sua progressão ao longo da experiência acadêmica.” (Maxwell, 2018, tradução nossa)

Por meio do processo de desenvolvimento das ferramentas COGS, a comunidade de Northampton conseguiu alinhar a vasta gama de prioridades educacionais que cada campus enfrenta a fim de preparar estudantes para o futuro. Ao fazer isso, Maxwell explica, ela sente que estão enviando uma mensagem a estudantes que “sua vida é importante, você pode fazer a diferença. Vamos ajudar a fazer isso de uma forma que seja fiel ao que você deseja fazer.” Ver essa intenção ganhar vida para estudantes do campus de Northampton, Maxwell diz, “é de onde vem grande parte da minha satisfação. É realmente emocionante” (2018).

PRINCIPAIS LIÇÕES

- O desenvolvimento de resultados de aprendizagem para agentes de transformação em toda a instituição é desafiador, porém o resultado pode ser uma estrutura poderosa para alinhar as ofertas educacionais e criar caminhos de aprendizagem coesos para estudantes.
- O desenvolvimento de uma estrutura de resultados de aprendizagem para agentes de transformação ou de um conjunto de ferramentas precisa refletir a missão institucional e o contexto, e pode ser adaptado às áreas acadêmicas.
- Existem muitos paralelos entre os resultados de aprendizagem que impulsionam a educação de agentes de transformação e as competências que empresas empregadoras estão procurando atualmente em suas futuras equipes.
- O *design* colaborativo é fundamental para a adoção de resultados em toda a instituição. Criar espaço para educadores e educadoras falarem e fazerem parte do processo aumenta o envolvimento e a adesão.
- Colocar os resultados da aprendizagem em prática requer muito trabalho. Oferecer recursos e suporte é fundamental à medida que as pessoas avançam no processo de incorporação de resultados em suas ofertas.

Nossas Expectativas

Os resultados de aprendizagem são uma ferramenta poderosa para esclarecer as intenções das formações oferecidas, envolver estudantes em sua própria aprendizagem e construir uma comunidade de apoio. Neste guia *Preparando Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação*, a Ashoka U trabalhou para ilustrar como líderes acadêmicos no ensino superior também estão usando resultados de aprendizagem para desenvolver e aumentar as iniciativas de educação de agentes de transformação para alcançar alunos(as) integralmente.

Espera-se que educadoras e educadores se inspirem neste guia ao reunir sua comunidade, esclareçam seus objetivos para a educação de impacto social e trabalhem para transformar os resultados de aprendizagem em uma educação que atenda estudantes, instituição e comunidade.

Lembre-se de que os resultados de aprendizagem são apenas o começo. Como acontece com qualquer empreendimento, expressar os resultados pretendidos é apenas a primeira etapa de um processo para elaborar, construir e incrementar a educação de impacto social em seu campus. O conteúdo, a pedagogia e a iteração contínua do programa são tão importantes para a aprendizagem de estudantes quanto os resultados de aprendizagem em si.

Este guia visa agregar e compartilhar uma variedade de estruturas de resultados de aprendizagem de impacto social, com o objetivo de solidificar a base da educação para impacto social nos dias de hoje, desafiar o conhecimento e pressupostos existentes e ajudar que continuemos, todos(as), a melhorar. Espera-se que este guia abra conversas ponderadas sobre a educação de impacto social atual e catalise a iteração contínua em direção a iniciativas de educação para a transformação ainda mais fortes e sofisticadas no futuro.

Convidamos você a enviar seus comentários sobre este guia e informações sobre seu próprio trabalho com resultados de aprendizagem em educação de impacto social para ashokau@ashoka.org.

O que a Ashoka U Oferece

Esta publicação representa apenas uma das muitas maneiras de envolver-se com a Ashoka U. Esperamos e incentivamos que você se junte à nossa comunidade de educadoras e educadores que transformam e inovam em suas instituições. Abaixo listamos várias oportunidades de envolvimento com a Ashoka U e também em nossa página em <https://ashokau.org/>.



Junte-se à Ashoka U e a 700 *stakeholders* no ensino superior durante três dias de inspiração, compartilhamento de melhores práticas, construção de comunidade e liderança inovadora. Todos os anos, participantes do Exchange representam mais de 150 instituições de ensino superior de mais de 30 países, reunidos para compartilhar as últimas percepções em educação para a transformação e a inovação institucional.



Pronto para lançar um novo curso, programa ou iniciativa? Junte-se à próxima coorte do Commons. O Commons é o programa de desenvolvimento profissional *on-line* da Ashoka U, que oferece a docentes e equipes um ambiente de aprendizagem estruturado, apoio de pares e orientação à medida que aceleram os esforços de impacto social em seu campus.



Visite a livreria *on-line* da Ashoka U para encontrar outros materiais importantes que desenvolvemos para educadores e educadoras que são agentes de transformação e inovadores institucionais.

Agradecimentos

Preparando Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação: Resultados de Aprendizagem para Inovação Social, Empreendedorismo Social e Formação de Agentes de transformação é o resultado acumulado das contribuições de muitos.

Sem a contribuição generosa da Fundação Moxie, a criação deste documento não teria sido possível. Nós da Ashoka U agradecemos a sua liderança poderosa na educação para a Transformação, bem como a dedicação e o apoio que possibilitaram grandes ganhos ao ensino superior.

Somos gratos pela visão da Ashoka de um “mundo de pessoas que transformam” e pelo trabalho que cada agente de transformação em sua rede está realizando todos os dias para tornar essa visão uma realidade. Seus esforços são uma inspiração e uma motivação para nosso trabalho de transformação na educação superior.

Também agradecemos a nossas parceiras e nossos parceiros cheios de dedicação em toda a *Changemaker Campus Network* (Rede de Agentes de Transformação no Campus) e a nossa comunidade mais ampla de pessoas transformadoras no ensino superior. Trabalhar ao seu lado todos os dias é um privilégio, e as transformações que vocês vêm liderando nos servem de inspiração. Nenhum de nossos trabalhos, incluindo este documento, seria possível sem vocês.

Mais de 200 pessoas em nossa comunidade de ensino superior contribuíram com suas experiências, percepções e seu tempo para a *Preparação de Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação*. Sua colaboração está refletida em centenas de horas ao desenvolvimento e ao refinamento das estruturas que são a espinha dorsal desse material. As pessoas especialistas que revisaram as estruturas de resultados de aprendizagem passaram muitas horas nos ajudando a selecionar as apresentadas neste guia e contribuíram com *insights* para um capítulo inteiro a partir de várias discussões. Revisores e revisoras deste guia dedicaram tempo em um trabalho meticuloso de análise da versão preliminar dos capítulos apresentados aqui. Sua orientação inestimável ajudou a aguçar e fortalecer imensamente nosso pensamento e clareza. Uma lista completa com seus nomes pode ser encontrada nos Apêndices A e B. Para vocês que dedicaram tempo para discutir as primeiras versões deste guia, compartilharam seu trabalho de resultados

de aprendizagem, analisaram as estruturas de resultados de aprendizagem, editaram nossos muitos rascunhos e deram *feedback* sobre nossa própria estrutura de resultados de aprendizagem na educação de agentes de transformação, manifestamos nossa mais profunda gratidão.

E para os vários indivíduos e organizações que foram pioneiros no trabalho de resultados de aprendizagem para a educação de impacto social, esse trabalho não seria possível sem suas contribuições fundamentais. Desde AAC&U, Campus Compact e Interfaith Youth Core, a pesquisadores e pesquisadoras, educadores e educadoras cujo trabalho descobrimos ao longo dessa jornada – Nossos agradecimentos!

Equipe

AUTORAS PRINCIPAIS

Hattie Duplechain, Especialista em Pesquisa e Avaliação

Jessica Lax, Diretora de Crescimento e Parcerias

EDITORA

Beeta Ansari, Diretora de Operações

ASSESSORAS ESTRATÉGICAS

Marina Kim, Cofundadora da Ashoka U

Angie Fuessel, Diretora do Changemaker Campuses

DESIGNER

Sima Nasr, Sima Designs

IMPRESSÃO

More Vang

Referências

- Alden Rivers, B., Armellini, A., & Nie, M. (2015). Embedding social innovation and social impact across disciplines: Identifying “changemaker” attributes. *Higher Education, Skills and work- based Learning*, 5(3). 242-257. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2014-0051>.
- Ashoka. (n.d.). *About Ashoka*. Retirado de <https://www.ashoka.org/en/about-ashoka>.
- Ashoka U. (2014). *Trends in social innovation*. Arlington: Michèle Leaman.
- Ashoka U Exchange. [Ashoka] (2018, June 4). *Teaching Ways of Thinking and Being Before Ways of Doing – Rebecca Riccio – Ashoka U Big Idea Talks* [Video file]. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=PXxSIGdyPv4>.
- Banta, T.W., & Palomba, C.A. (2015). *Assessment essentials: Planning, implementing, and improving assessment in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press.
- Brooks, D. (2018, Feb. 8). Everyone a changemaker. *The New York Times*. Retirado de <https://www.nytimes.com/2018/02/08/opinion/changemaker-social-entrepreneur.html>.
- The Chronicle of Higher Education. (2017). *What graduates need to succeed: Colleges and employers weigh in*. Bourbon, J. Retirado de <http://iris.nyit.edu/~shartman/graduates.pdf>.
- Davidson, C.N. (2017) *The new education: How to revolutionize the university to prepare students for a world in flux*. New York: Basic Books.
- Dees, G. (2001, May 30). *The meaning of “social entrepreneurship”*. Retirado de <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/>.
- Dobbs, R., Manyika, J., & Woetzel, J. (2015, April). The four global forces breaking all the trends. In *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*. Retirado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-four-global-forces-breaking-all-the-trends>.
- Dougherty, I., & Clarke, A. (2018). Wired for innovation: Valuing the unique innovation abilities of emerging adults. *Emerging Adulthood*, 6(5), 358-365. <https://doi.org/10.1177/2167696817739393>.

- Drayton, W. (2017, May 1). #LeadYoung – Bill Drayton: “Once a young person has had a dream, built a team, and changed their world... they will be a changemaker for life”. Retirado de <https://www.ashoka.org/en/story/leadyoung-bill-drayton-once-young-person-has-had-dream-built-team-and-changed-their-world%E2%80%A6>
- Duplechain, H. (2017, November 29). 3 critical questions changemaker learning outcomes can help us answer. Retirado de <https://ashokau.org/blog/3-critical-questions-changemaker-learning-outcomes-can-help-us-answer/>.
- Duplechain, H. (2018, January 15). 40 conversations about changemaker learning outcomes: What I learned and what we can build together. Retirado de <https://ashokau.org/blog/40-conversations-about-learning-outcomes/>.
- Fairbanks, S. (2016, May 17). The reality of terminology: Beyond definitions. Retirado de <https://ashokau.org/blog/the-reality-of-terminology-beyond-definitions/>.
- George Mason University. (2013 a). *Masters of Arts (MAIS) in Social Entrepreneurship: Learning Outcomes*. Fairfax, Virginia.
- George Mason University. (2013 b). *Masters of Arts (MAIS) in Social Entrepreneurship: Program Mapping*. Fairfax, Virginia.
- Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009a). Regulate the heat. In *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world* (159) Boston: Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009b). Give the world back. In *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world* (161). Harvard Business Review Press.
- IDEO. (n.d.). *Our approach*. Retirado de <https://www.ideo.org/approach>.
- Johnson, A. (2001). Privilege, power, difference, and us. In *Privilege, power, and difference* (83-95). New York: McGraw Hill.
- Kim, M. (2015, April 30). Rethinking the impact spectrum. Retirado de <https://ashokau.org/blog/rethinking-the-impact-spectrum/>.
- Martin, R.L., & Osberg, S. (2007, Spring) Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*. Retirado de https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition.
- National Institute for Learning Outcomes Assessment. (2012). *Student learning outcomes statement resources*. Retirado de <http://www.learningoutcomesassessment.org/SLOSresources.html>.
- Nieto, L., & Boyer, M.F. (2006, October). Understanding oppression: Strategies in addressing power and privilege, Second installment: Skill sets for targets. *Colors NW*. 48-51. Retirado de https://beyondinclusion.files.wordpress.com/2011/07/ask_leticia_part_2.pdf.

- Northeastern University. (n.d.). *Northeastern self-authored integrated learning*. Retirado de <https://sail.northeastern.edu/>.
- Papi-Thornton, D. (2016, February 23). Tackling heroprenuership: Why we need to move from “the social entrepreneur” to social impact. *Stanford Social Innovation Review*. Retirado de https://ssir.org/articles/entry/tackling_heropreneurship.
- Phills Jr., J.A., Deiglmeier, K., & Miller, D.T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Retirado de https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation.
- Portland State University. (n.d. a). *Certificate in social innovation and social entrepreneurship*. Retirado de <https://www.pdx.edu/impactentrepreneurs/certificate>.
- Portland State University. (n.d. b). *Design thinking*. Retirado de <https://www.pdx.edu/impactentrepreneurs/design-thinking>.
- Portland State University. (n.d. c). *Money matters*. Retirado de <https://www.pdx.edu/impactentrepreneurs/money-matters>.
- Portland State University. (n.d. d). *Storytelling and impact measurement*. Retirado de <https://www.pdx.edu/impactentrepreneurs/storytelling-and-impact-measurement>.
- Rahman, R., Herbst, K., & Mobley, P. (2016, February). *More than simply “Doing good”: A definition of a changemaker*. Retirado de https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/more_than_simply_doing_good_definin.
- Riccio, R. (2018). HUSV 3570 *The nonprofit sector, philanthropy, and social change* [Syllabus]. Boston, Massachusetts: College of Social Sciences and Humanities, Northeastern University.
- Soule, S., Malhotra, N., & Clavier, B. (n.d.). Defining social innovation. *Stanford Graduate School of Business*. Retirado de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>.
- Suskie, L. (2018). *Assessing student learning: A common sense guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- University of Northampton. (n.d.). *Changemaker in the curriculum*. Retirado de <https://www.northampton.ac.uk/ilt/current-projects/changemaker-in-the-curriculum/>.
- University of Northampton. (2017). *COGS: Changemaker outcomes for graduate success, the University of Northampton learning outcomes toolkit*. Retirado de <https://www.northampton.ac.uk/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/COGS-v2.0-with-FHEQ-for-web-BW-1.pdf>.
- University of San Diego. (n.d.). *Practice changemaking*. Retirado de <https://www.sandiego.edu/envisioning-2024/pathways/practice-changemaking.php>.

Ware, M. (2018). *Changemaker learning outcomes rubric*. Bellingham, Washington: Woodring College of Education, Western Washington University.

Wise, J. (2015, May 9). Empathy most vital, education Secretary Arne Duncan tells NCCU grads.

The News & Observer. Retirado de <https://www.newsobserver.com/news/local/counties/durham-county/article20593755.html>.

World Economic Forum. (2016, January). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Leopold, T., Ratcheva, V., & Zahidi, S. Retirado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

Apêndices

Os apêndices a seguir oferecem informações complementares relevantes para este guia Preparando Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação: Resultados de Aprendizagem para Inovação Social, Empreendedorismo Social e Formação de Agentes de Transformação. Os apêndices incluem o seguinte:

APÊNDICE A – Estruturas de Resultados de Aprendizagem Submetidas.....	97
APÊNDICE B – Revisão das Estruturas de Resultados de Aprendizagem.....	99
APÊNDICE C – Qualidades em Comum entre os Resultados de Impacto Social.....	103
APÊNDICE D – Estruturas Completas de Resultados de Aprendizagem.....	108
GLOSSÁRIO	125

APÊNDICE A

Estruturas de Resultados de Aprendizagem Submetidas

As seguintes pessoas contribuíram com suas estruturas de resultados de aprendizagem por meio de nosso processo formal de coleta entre janeiro e fevereiro de 2018 e nos deram permissão para reconhecer sua participação neste estudo.

- Riccardo Aimerito, Cofundador e Sócio, ERA Kapital
- Anamaria Aristizabal, cofundadora e Instrutora, LEADING CHANGE; Autora de Re-Visión de Vida
- Emer Beamer, Fundadora, Designathon Works
- Elizabeth Benefield, Diretora de Programa, Inovação Social e Empreendedorismo Social, North Carolina State University
- Debbi Brock, Professora Assistente de Empreendedorismo e Marketing, Wingate University
- Ellen Fetzer, Coordenadora Acadêmica, Nurtigen-Geislingen University
- Jacen Greene, Diretor de Empreendedores de Impacto, Escola de Negócios, Portland State University
- Kristin Joys, Diretora da Iniciativa de Impacto Social e Sustentabilidade e Professora de Empreendedorismo Social, University of Florida
- Saleha Khumawala, Professora de Contabilidade e Diretora Fundadora do Programa SURE™; University of Houston
- Norris Krueger, Especialista Sênior em Aprendizagem Empreendedora, EEPHEIC; HEInnovate; Entrepreneurship 360
- Rachel Maxwell, Chefe de Desenvolvimento de Aprendizagem e Ensino: Política e Prática, University of Northampton
- Robin Pendoley, Fundador, Thinking Beyond Borders

- Rebecca Riccio, Diretora do Laboratório de Impacto Social e Professora da Northeastern University
- Paul Rogers, Professor Associado, George Mason University; Consultor Estratégico, Ashoka
- RJ Sakai, Diretor de Inovação Social, Sequoyah School
- Pramod Shah, Fundador e Presidente do Conselho, Dibyabhumí Multiple College
- Zeynep Tuğçe ÇİFTÇİBAŞI GÜÇ, Diretora da Fábrica Juvenil, Abdullah Gül University
- Molly Ware, Professora de Educação Secundária e Diretora do Programa Western Reads, Western Washington University; Fundadora da We Evolve Consulting
- Chandana Watagodakumbura, Professor Visitante, Central Queensland University

Várias pessoas compartilharam seus resultados de aprendizagem no trabalho de forma confidencial, outras também compartilharam como trabalho informal e como parte das discussões sobre os resultados de aprendizagem. Por fim, a Ashoka U identificou seis estruturas adicionais de resultados de aprendizagem disponíveis ao público. Essas estruturas foram tornadas anônimas como parte do conjunto de dados de resultados de aprendizagem.

Todas as estruturas coletadas foram revisadas para alinhamento com a definição de resultados de aprendizagem da Ashoka U. As 21 estruturas relevantes estão incluídas na revisão dos resultados de aprendizagem. Os resultados desta revisão podem ser encontrados no Capítulo 4 deste guia.

APÊNDICE B

Revisão das Estruturas de Resultados de Aprendizagem

PAINEL DE REVISÃO DAS ESTRUTURAS DE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Líderes e agentes de transformação na área da educação abaixo participaram do painel de revisão por especialistas da Ashoka U. O painel revisou as estruturas submetidas, selecionou aquelas que se destacaram (descritas nos Capítulos 6 a 10) e ofereceu reflexões sobre o poder dos resultados de aprendizagem (detalhadas no Capítulo 4).

- David Castro, Presidente e CEO da I-LEAD, Inc.; Ashoka Fellow
- Pascale Charlot, Reitora do Honors College, Miami Dade College
- Peter Drobac, Diretor do Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School, University of Oxford
- Craig Dunn, Professor de Negócios e Sustentabilidade agraciado com a distinção Wilder da Western Washington University
- Eric Glustrom, CEO e Fundador do Instituto Watson; Ashoka Fellow
- Ann Higgins D'Alessandro, Professora de Psicologia, Fordham University
- Sandra Louk LaFleur, Diretora de Iniciativas para a Transformação Social, Miami Dade College
- Sergio Majluf, Diretor de Inovação, Empreendedorismo e Empregabilidade, Universidad San Sebastián; Ex-Vice-Reitor da Escola de Design da Universidad del Desarrollo (2014-2018)

REVISÃO DO MANUSCRITO

Líderes em educação de agentes de transformação abaixo ofereceram seu tempo e energia para revisar o manuscrito que deu origem a este guia. Os *insights* que eles compartilharam foram fundamentais na criação de *Preparando Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação*.

- Brian Belcher, Canada Research Chair em Efetividade em Pesquisa em Sustentabilidade e Professor da Faculdade de Estudos Interdisciplinares, Royal Roads University
- Pascale Charlot, Reitora do Honors College, Miami Dade College
- Dan Chong, Professor Associado de Ciência Política, Rollins College
- Eric Glustrom, CEO e Fundador, Watson Institute; Ashoka Fellow
- Jacen Greene, Diretor de Empreendedores de Impacto, Escola de Negócios, Portland State University
- Rachel Maxwell, Chefe de Desenvolvimento de Aprendizagem e Ensino: Política e Prática, University of Northampton
- Tracy Mitchell-Ashley, Professora e Desenvolvedora do corpo docente, Georgian College
- Clément Moliner-Roy, Fundador, Changemaker Residency
- Heather Neuwirth, Diretora de Programas do Centro para Criatividade, Inovação e Empreendedorismo Social, Middlebury College
- Rebecca Otten, Diretora de Inovação Social e Empreendedorismo Social (Minor) da Escola de Arquitetura da Tulane University
- Rebecca Riccio, Diretora do Laboratório de Impacto Social e Professora da Northeastern University
- Paul Rogers, Professor Associado, George Mason University; Consultor Estratégico, Ashoka
- Molly Ware, Professora de Educação Secundária e Diretora do Programa Western Reads, Western Washington University; Fundador da We Evolve Consulting

REVISÃO DOS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DA ASHOKA U

Os seguintes educadores e educadoras de agentes de transformação, inovadores institucionais e membros da equipe da Ashoka U ofereceram seu tempo e energia para revisar e fornecer *feedback* para a estrutura de resultados de aprendizagem da Ashoka U. Os *insights* que eles compartilharam foram fundamentais na criação da estrutura que a Ashoka U oferece no Capítulo 1 deste guia.

- Olivia Alejandra Paredes Aldama, Diretora Acadêmica, Universidad Popular Autónoma do Estado de Puebla
- Beeta Ansari, Chefe de Operações, Ashoka U
- Alicia Cantón, Decana de Assuntos Estudantis, Universidad de Monterrey
- Hattie Duplechain, Especialista em Pesquisa e Avaliação, Ashoka U
- Catherine Etmanski, Professora, Escola de Estudos de Liderança, Royal Roads University
- Ali Fraenkel, Gerente da Iniciativa Commons, Ashoka U
- Angie Fuessel, Diretora dos Changemaker Campuses, Ashoka U
- Nimesh Ghimire, Gerente de Renovação, Ashoka U
- Luciana Goles Domic, Gerente de Intercâmbio, Ashoka U
- Lisa M. Gring-Pemble, Professora Associada e Diretora de Impacto Global e Envolvimento, George Mason University
- Steve Grundy, Vice-Presidente Acadêmico e Provost, Royal Roads University
- Sarah-Marie Hopf, Ex-Gerente de Parcerias Universitárias, Ashoka U
- Wray Irwin, Chefe do Centro para Empregabilidade e Engajamento, University of Northampton
- Zackary Jones, Diretor, Dual School
- Marina Kim, Cofundadora e Diretora Executiva, Ashoka U
- Rick Kool, Professor, Escola de Meio Ambiente e Sustentabilidade, Royal Roads University
- Emily Lamb, Diretora Associada de Intercâmbio, Ashoka U
- Jessica Lax, Diretora de Crescimento e Parcerias, Ashoka U
- Sandra Louk LaFleur, Diretora de Iniciativas para a Transformação Social, Miami Dade College
- Todd Manwaring, Diretor do Ballard Center, Brigham Young University
- Robert Mittelman, Professor Associado e Diretor, Escola de Negócios, Royal Roads University
- Clément Moliner-Roy, Fundador, Changemaker Residency
- Rebecca Otten, Diretora de Inovação Social e Empreendedorismo Social (Minor) da Escola de Arquitetura da Tulane University
- Soraya Reyes, Professora e Diretora Acadêmica, Universidad Popular Autónoma do Estado de Puebla
- Charlotte Vitak, Fundadora, My Story

- Jennifer Walinga, Professora, Escola de Comunicação e Cultura, Royal Roads University

Molly Ware, Professora de Educação Secundária e Diretora do Programa Western Reads, Western Washington University; Fundadora da We Evolve Consulting

Carey Weiss, Diretora do Social Innovation Collaboratory, Fordham University

Amy Zidulka, Professora Assistente, Escola de Negócios, Royal Roads University

Persephone Zill, Ex-Diretora Associada do Social Innovation Collaboratory, Fordham University

APÊNDICE C

Qualidades em Comum entre os Resultados de Impacto Social

Como parte da exploração dos resultados de aprendizagem da Ashoka U, revisamos os envios das estruturas para identificar as qualidades nas quais os resultados de impacto social estão se concentrando. Consulte no Capítulo 5, “Análise de Resultados de Aprendizagem”, para obter detalhes sobre a revisão e uma visão geral das principais descobertas.

O que se segue é uma análise adicional, destacando todas as qualidades citadas em pelo menos 25% das estruturas revisadas.

QUALIDADES COMUNS DA EDUCAÇÃO DE IMPACTO SOCIAL

A linguagem que descreve as seguintes qualidades apareceu em pelo menos 25% de todas as 21 estruturas focadas no impacto social que a Ashoka U revisou. A porcentagem encontrada ao lado de cada qualidade listada indica a porcentagem de estruturas em que cada uma apareceu.

TIPO DE RESULTADO	RESULTADO POR TÓPICO/QUALIDADE
Valores e mentalidade	<ul style="list-style-type: none">• Propósito alinhado com os valores sociais (76%)• Empatia (62%)• Reflexão e autoconsciência (62%)• Resiliência e perseverança (33%)• Consciência social e inclusão (29%)
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Empreendedorismo social (29%)

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de construção de relacionamento (76%) • Habilidades para formar equipes (67%) • Comunicação, criar e comunicar mensagens e persuasão (62%) • Liderança (52%) • Resolução de problemas / desenvolvimento de soluções (48%) • Criatividade e inovação (43%) • Pensamento estratégico (43%) • Avaliação de impacto (38%) • <i>Design thinking</i> (29%) • Identificação de desafio (29%) • Planejamento e operações (29%) • Pensamento sistêmico (29%)
-------------	--

QUALIDADES COMUNS DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A linguagem que descreve as seguintes qualidades apareceu em pelo menos 25% de todas as 11 estruturas focadas em empreendedorismo social que a Ashoka U revisou. A porcentagem encontrada ao lado de cada qualidade listada indica a porcentagem de estruturas em que cada uma apareceu.

TIPO DE RESULTADO	RESULTADO POR TÓPICO/QUALIDADE
Valores e mentalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito alinhado com os valores sociais (73%) • Empatia (55%) • Reflexão e autoconsciência (36%) • Ousadia (27%) • Otimismo (27%) • Resiliência e perseverança (27%)
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedorismo social (55%) • Compreensão dos desafios sociais (36%)

Habilidades	<p>Comunicação, mensagens e persuasão (55%)</p> <p>Avaliação de impacto (55%)</p> <p>Criatividade e inovação (45%)</p> <p>Liderança (45%)</p> <p>Construção de relacionamento (45%)</p> <p>Educação de equipes (45%)</p> <p>Perspicácia nos negócios (36%)</p> <p>Pensamento sistêmico (36%)</p> <p><i>Design Thinking</i> (27%)</p> <p>Identificação de desafio (27%)</p> <p>Planejamento e operações (27%)</p> <p>Resolução de problemas / desenvolvimento de soluções (27%)</p> <p>Pesquisa / coleta de informações (27%)</p> <p>Pensamento estratégico (27%)</p>
-------------	--

QUALIDADES COMUNS DA INOVAÇÃO SOCIAL

A linguagem que descreve as seguintes qualidades apareceu em pelo menos 25% de todas as 6 estruturas focadas em inovação social que a Ashoka U analisou. A porcentagem encontrada ao lado de cada qualidade listada indica a porcentagem de estruturas em que cada uma apareceu.

TIPO DE RESULTADO	RESULTADO POR TÓPICO/QUALIDADE
Valores e mentalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia (83%) • Propósito alinhado com os valores sociais (67%) • Reflexão e autoconsciência (67%) • Resiliência e perseverança (50%) • Orientação para a ação (33%) • Mentalidade de crescimento (33%) • Consciência social e inclusão (33%)
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação social (33%) • Sistemas e contexto (33%) • Compreensão dos desafios sociais (33%)

<p>Habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas / desenvolvimento de soluções (100%) • Comunicação, mensagens e persuasão (83%) • Liderança (83%) • Construção de relacionamento (83%) • Educação de equipes (83%) • Raciocínio ético (67%) • Identificação de desafio (67%) • Pensamento crítico (50%) • <i>Design Thinking</i> (50%) • Tomada de perspectiva (50%) • Pesquisa / coleta de informações (50%) • Criatividade e inovação (33%) • Gestão financeira (33%) • Avaliação de impacto (33%) • Complexidade de navegação (33%) • Pensamento estratégico (33%)
--------------------	---

QUALIDADES COMUNS DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

A linguagem que descreve as seguintes qualidades apareceu em pelo menos 25 por cento de todas as 8 estruturas focadas em agentes de transformação revisadas pela Ashoka U. A porcentagem encontrada ao lado de cada qualidade listada indica a porcentagem de estruturas em que cada uma apareceu.

TIPO DE RESULTADO	RESULTADO POR TÓPICO/QUALIDADE
Valores e mentalidade	<ul style="list-style-type: none">• Propósito alinhado com valores sociais (75%)• Reflexão e autoconsciência (75%)• Empatia (50%)• Consciência social e inclusão (38%)
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Nenhum
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Construção de relacionamento (100%)• Educação de equipes (63%)• Criatividade e inovação (50%)• Comunicação, mensagens e persuasão (50%)• Facilitação de transformações (50%)• Resolução de problemas / desenvolvimento de soluções (38%)• Liderança (38%)• Planejamento e operações (38%)

APÊNDICE D

Estruturas Completas de Resultados de Aprendizagem

As estruturas dos resultados de aprendizagem destacadas nos Capítulos 6 a 10 podem ser encontradas abaixo.

Capítulo 6: Facilitar a Mudança de Mentalidade

Molly Ware, Western Washington University

O que se segue é o itinerário que Molly Ware desenvolveu para ajudar estudantes a desenvolver sua mentalidade como Agentes de transformação ao longo do tempo em que estiverem em sala de aula. Esse itinerário reúne temas que ela usou para diferentes aulas em um único documento, mas ela não recomenda focar em todos os treze resultados em uma só aula. Em vez disso, ela adaptou os passos com base nas necessidades de alunos(as) e no propósito do curso.

Para saber mais sobre como Molly Ware desenvolveu esse itinerário e para ver um exemplo de sua aplicação em uma disciplina, consulte o Capítulo 6.

Avaliação dos Resultados de Aprendizagem do Agente de Transformação

Inovadores sociais e agentes de transformação	Dominando	Praticando de forma consolidada	Ficando confortável	Começando a jornada
Premissas de desafios	Demonstrei evidências de ajuste de minhas atitudes e crenças devido ao trabalho interno e ao aprendizado com a diversidade de comunidades e culturas, tanto em sala de aula quanto em meu estágio. Eu encorajei outras pessoas a envolver-se com a diversidade.	Refleti sobre como minhas atitudes e crenças são diferentes das de outras culturas e comunidades. Eu demonstrei curiosidade sobre o que pode ser aprendido com as diversas comunidades e culturas em sala de aula.	Tenho consciência de que minhas atitudes e crenças são diferentes das de outras culturas e comunidades, mas demonstro pouca curiosidade sobre o que pode ser aprendido com a diversidade de comunidades e culturas em sala de aula.	Expresso atitudes e crenças como indivíduo a partir de uma visão unilateral. Muitas vezes, fui indiferente ou resistente ao que pode ser aprendido com as diversas comunidades e culturas em sala de aula.
Assumir a responsabilidade de criar um sistema mais saudável (Johnson, 2001)	Corajosamente assumi a responsabilidade de criar um sistema mais saudável (dentro e fora da sala de aula). Pratiquei ações que seguiram por “caminhos de maior resistência” com profundo respeito pelos outros e, ao mesmo tempo, adaptei minha abordagem com base no contexto em que eu me encontrava, para o qual pratiquei levando uma orientação ativa.	Assumi a responsabilidade de criar um sistema mais saudável (dentro e fora da sala de aula). Periodicamente agi em piloto automático ou desconsidere os outros ao tomar “caminhos de maior resistência” OU periodicamente tentei empurrar minha perspectiva, em vez de achar maneiras criativas de permanecer aberto e usar a diferença como alimento criativo. Normalmente, eu me orientava ativamente, mas, às vezes, agi com uma postura deficitária.	Às vezes, eu esperava que outros criassem o sistema que eu queria ver. Tentei alguns “caminhos de maior resistência”, mas a maior parte das vezes minhas ações se encaixam na categoria de “caminhos de menor resistência”. OU eu levei adiante minhas perspectivas com relativamente pouca consideração pelo contexto em que estava trabalhando. Através de minhas ações, muitas vezes eu desconsidere os outros e periodicamente contribuí para um sistema insalubre. Tive frequentemente uma mentalidade deficitária.	Muitas de minhas ações contribuíram para um sistema insalubre. A maioria das minhas ações foram feitas sem consideração pelos outros ou pelo contexto, criando mais medo e menos comunidade. OU a maioria de minhas ações simplesmente seguiram o <i>status quo</i> , em vez de considerar o que estava acontecendo de forma crítica.

<p>Realizar ações seguindo o planejamento</p>	<p>Fui pra rua e, com frequência, tentei coisas que tinha curiosidade de fazer! Experimentei várias atividades que estavam fora da minha zona de conforto. Construí próximos passos sólidos que me animo a explorar.</p>	<p>Fui pra rua e, algumas vezes, tentei algumas coisas. E, às vezes, eu ficava <i>on-line</i> e tentava descobrir tudo sozinho ou planejar tudo sem experimentar. Criei próximas etapas para as quais tenho alguma energia.</p>	<p>Principalmente planejei primeiro e experimentei periodicamente. Eu queria ter certeza de que estava tomando a decisão certa antes de agir. Me identifiquei em seguida, mas principalmente da maneira que outra pessoa queria ou com uma mentalidade de fazer só o que está na lista.</p>	<p>Tive dificuldade de agir sem saber se estava fazendo a coisa certa. Meus próximos passos são somente seguir em frente, no piloto automático.</p>
<p>Permanecer envolvido entre a ambiguidade / incerteza (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009a&b)</p>	<p>Consegui permanecer na incerteza e na ambiguidade em desafios complexos. Eu empregava estratégias para reduzir meu estresse em meio à incerteza. Eu não culpei os outros ou circunstâncias externas por meu estresse.</p>	<p>Às vezes, consegui ficar na incerteza e na ambiguidade em desafios complexos. Outras vezes, eu queria respostas imediatas. Pratiquei o emprego de estratégias para reduzir meu estresse em meio à incerteza. Eu raramente culpei outros ou circunstâncias externas por meu estresse.</p>	<p>Tive dificuldade em permanecer na incerteza e na ambiguidade em desafios complexos. Eu frequentemente culpei os outros ou as circunstâncias externas quando me senti estressado e fui flagrado tentando fazer o ambiente de aprendizagem / sala de aula mais previsível ou mais familiar.</p>	<p>Minha própria necessidade pela certeza tornou difícil para os outros ficarem indiferentes.</p>
<p>Analisar ideias e desafios através de muitas perspectivas</p>	<p>Eu analisei ativamente as ideias de uma variedade de perspectivas diferentes. Busquei perspectivas que divergiam das minhas e colaborei com meus colegas que pensam de maneira diferente, em vez de buscar ideias que confirmem o que já penso.</p>	<p>Eu observei as ideias de diferentes perspectivas. Estava aberto a perspectivas que divergiam das minhas e estava aberto a colaborar com colegas que pensavam de forma diferente da minha.</p>	<p>Observei periodicamente as ideias de diferentes perspectivas. Trabalhei principalmente com colegas que pensavam como eu.</p>	<p>Tentei convencer outras pessoas que tinham ideias e formas de pensar específicas. Eu excluí outros que tenham perspectivas divergentes.</p>

<p>Procurar pela raiz do problema</p>	<p>Eu examinei estruturas do sistema consistentemente, não apenas em eventos de nível superficial. Eu fui capaz de diferenciar entre soluções que abordam eventos superficiais e eventos que atacam a raiz do problema.</p>	<p>Eu pratiquei o exame das estruturas do sistema não só superficialmente. Eu poderia identificar a diferença entre soluções que lidam com eventos superficiais e as que atacam a raiz do problema.</p>	<p>Algumas vezes, eu observei a estrutura do sistema, mas frequentemente me concentrei em eventos superficiais. Tive o desafio de diferenciar as soluções que tratam de eventos superficiais e as que tratam a raiz do problema.</p>	<p>Eu observei superficialmente.</p>
<p>Colaborar radicalmente</p>	<p>Aproveitei ao máximo meu trabalho com outras pessoas dentro e fora de sala de aula. Marquei horários para me encontrar com pessoas de áreas que pareciam interessantes para mim (acima e além do que era necessário) e fui preparado com perguntas sólidas. Tive um papel ativo em me reunir com outras pessoas.</p>	<p>Aproveitei meu trabalho com outras pessoas dentro e fora de sala de aula. Marquei horários para me encontrar com pessoas de áreas que pareciam interessantes para mim. Tive um papel ativo em me reunir com outras pessoas.</p>	<p>Tive alguns problemas para me conectar com outras pessoas, porém tomei a iniciativa de conversar com o professor e outros para encontrar maneiras de colaborar que funcionassem para mim.</p>	
<p>Explore o seu papel no que não está funcionando e encontre seu poder para fazer a diferença (Nieto & Boyer, 2006)</p>	<p>Eu refleti consistentemente sobre mim mesmo e sobre como estou contribuindo para os problemas que observo externamente. Pratiquei transformando meu julgamento e usando minhas mais intensas emoções para encontrar meu poder (minha capacidade de transformar a mim mesmo e o sistema em algo que eu amo). Encontrei uma forma de honrar meu "sim".</p>	<p>Eu pratiquei a reflexão sobre mim mesmo e sobre como posso contribuir para resolução dos problemas que vejo no mundo externo. Refleti sobre como meus julgamentos e emoções poderiam me ajudar a transformar meu "não" em meu "sim".</p>	<p>Eu frequentemente refletia sobre problemas "lá fora" e acusei outros. Mas eu também tentava encontrar meu caminho de volta para mim mesmo, observando meus julgamentos e emoções. Eu tentei principalmente mudar o sistema "lá fora". Eu frequentemente fico preso no meu "não" e luto para fazer disso um "sim".</p>	<p>Eu refleti principalmente sobre problemas "lá fora" e acusei outros de serem os culpados pelos problemas. Raramente vi como Eu posso ser parte do problema ou solução e como Eu poderia encontrar meu poder. Eu principalmente foquei no meu "não" e/ou me senti como uma vítima.</p>

<p>Aprenda com os erros, o que não funcionou bem e o passado</p>	<p>Pude falar sobre o que aconteceu em experiências específicas, o que aprendi como resultado, refletir sobre o aprendizado anterior e aplicá-lo a novas situações e “experimentos de vida” de maneiras criativas. Fortaleci meu trabalho com base no <i>feedback</i> de Molly conforme necessário.</p>	<p>Pude falar sobre o que aconteceu em experiências específicas e o que eu aprendi como resultado OU refletir sobre o aprendizado anterior e aplicá-lo a novas situações e “experimentos de vida”. Respondi ao <i>feedback</i> de Molly conforme necessário.</p>	<p>Pude falar sobre o que aconteceu em experiências específicas e o que aprendi como resultado OU refletir sobre o aprendizado anterior, mas me esforcei para realizar novas ações em “experimentos de vida”. Não respondi ao <i>feedback</i> de Molly OU as revisões feitas não abordaram o <i>feedback</i>.</p>	<p>Muitas vezes, não procurei ou não encontrei muita conexão entre o que aconteceu nas experiências anteriores e o aprendizado. Era mais como se eu estivesse pulando de uma experiência para outra sem aprender. Concentrei-me na nota e esqueci o aprendizado. Não respondi ao <i>feedback</i> que recebi.</p>
<p>Faça perguntas</p>	<p>Eu sempre fazia perguntas poderosas em sala de aula e para outras pessoas. Pratiquei fortalecer minhas perguntas e ir além das perguntas de “resposta certa” ou “o que devo fazer”.</p>	<p>Eu me tornei melhor em fazer perguntas poderosas na sala de aula e para outras pessoas. Concentrei-me na “resposta certa” e “o que devo perguntar”, tanto quanto em fazer perguntas poderosas.</p>	<p>Eu me detive em fazer perguntas de “resposta certa” e “o que eu devo fazer” e periodicamente fazia perguntas poderosas.</p>	<p>Você pode apenas me dizer a resposta agora?</p>
<p>Abertura para <i>feedback</i></p>	<p>Envolvei-me consistentemente com <i>feedback</i> em uma posição de empoderamento. Usei <i>feedback</i> relevante para esclarecer o que estou tentando realizar e para melhorar o que estou fazendo.</p>	<p>Eu sempre me envolvi com <i>feedback</i>. Algumas vezes, em uma posição de empoderamento. Algumas vezes, apenas fazia o que o <i>feedback</i> dizia ou cumpria, em vez de usá-lo para esclarecer meus objetivos ou melhorar meu desempenho aos meus próprios olhos, não apenas aos olhos do professor.</p>	<p>Eu cumpro as sugestões do <i>feedback</i> na maioria das vezes. Mas raramente usei esse <i>feedback</i> para esclarecer meu propósito ou objetivos como educador/educadora.</p>	<p>Eu cumpria o <i>feedback</i> ou tendia a ser incapaz de ouvir e trabalhar com o <i>feedback</i> sem levá-lo para o lado pessoal ou ficar na defensiva.</p>

<p>Siga sua curiosidade</p>	<p>Eu explorei de todo o coração e abertamente uma variedade de experiências que foram muito interessantes para mim. Encontrei minhas próprias oportunidades e participei delas. A partir dessas experiências, cresci significativamente em minha consciência de onde me sinto engajado/a e energizado/a.</p>	<p>Eu explorei abertamente algumas experiências de interesse para mim. A partir dessas experiências, desenvolvi a consciência de onde me sinto engajado/a e energizado/a.</p>	<p>Eu explorei algumas experiências e questões de interesse para mim OU concordei com os interesses dos meus amigos porque não consegui realmente encontrar algo em que estivesse interessado. Agora estou mais consciente sobre minha própria curiosidade e interesse como resultado.</p>	<p>Eu não explorei experiências e perguntas fora da sala de aula. Concentrei-me em seguir fazendo o que estava na lista e a criar o plano perfeito sem me permitir explorar e aprender sobre minha curiosidade ao longo do caminho.</p>
<p>Engajamento geral no processo de aprendizagem</p>	<p>Estou totalmente comprometido. Aprendi muito. Concluí as tarefas do curso de maneira que foram significativas para mim. Cometi erros e compartilhei meu pensamento preliminar. Eu corri riscos. Eu estava totalmente presente em todas as aulas.</p>	<p>Eu estou comprometido. Eu aprendi muito. Concluí todas as atribuições do curso – algumas de maneiras que foram significativas para mim. Cometi alguns erros e corri alguns riscos. Eu estive presente em todas as aulas exceto por uma vez.</p>	<p>Eu me contive um pouco. Eu aprendi algumas coisas e outras fiz da minha própria maneira. Nem sempre estava disposto a cometer erros ou correr riscos. Aproveitei algumas oportunidades de aprendizagem e afastei outras ou abordei outras a partir de uma perspectiva de “só tenho que acabar isso de uma vez”.</p>	<p>Eu não queria cometer erros. Eu queria saber como fazer certo antes de fazê-lo e resistia consistentemente ao processo de aprendizagem. Eu trabalhei neste trimestre a partir de uma perspectiva de “só tenho que acabar isso de uma vez”. com mais frequência do que gostaria.</p>

(Ware, 2018)

Capítulo 7: Apoiar a Aprendizagem no Mundo Real

Rebecca Riccio, Northeastern University

O que se segue é a estrutura de resultados de aprendizagem que Rebecca Riccio desenvolveu para orientar o *design* de sua disciplina e o mapa que ela usou para comunicar a estudantes como as atribuições e atividades se relacionam com os resultados de aprendizagem.

Para obter mais informações sobre como Riccio desenvolveu e utiliza essas ferramentas, consulte o Capítulo 7.

Estrutura de Resultados de Aprendizagem do Agente de Transformação

CONCEITOS FUNDAMENTAIS	MANEIRAS DE PENSAR SOBRE A COMPLEXIDADE	MANEIRAS DE SER EM RELAÇÃO A SI E AOS OUTROS	MANEIRAS DE FAZER PARA OBTER IMPACTO
Questões estruturantes	Como o pensamento sistêmico pode capacitar nos tornando mais eficazes como solucionadores de problemas sociais complexos?	Quais são as implicações éticas de tentar efetuar transformações nas vidas de outras pessoas e controlar os recursos escassos diante da necessidade abundante?	Como podemos identificar e utilizar de forma colaborativa toda a gama de estratégias, métodos, ferramentas e recursos necessários para efetuar uma transformação social durável?
Competências, conhecimentos, atributos	<ul style="list-style-type: none">• Pensamento sistêmico• Mente cívica• Conforto na ambiguidade• Resolução de problemas complexos	<ul style="list-style-type: none">• Raciocínio ético• Tomada de perspectiva• Introspecção• Empatia• Humildade• Respeito• Escuta ativa• Agilidade cultural• Paciência• Inclusividade / ação inclusiva	<ul style="list-style-type: none">• Pensamento estratégico• Planejamento• Gerenciamento de tempo• Comunicação• Negociação• Organização• Colaboração / trabalho em equipe• Tomada de decisão• Rede de contatos
	Autoeficácia, confiança, liderança		

(Riccio, 2018)

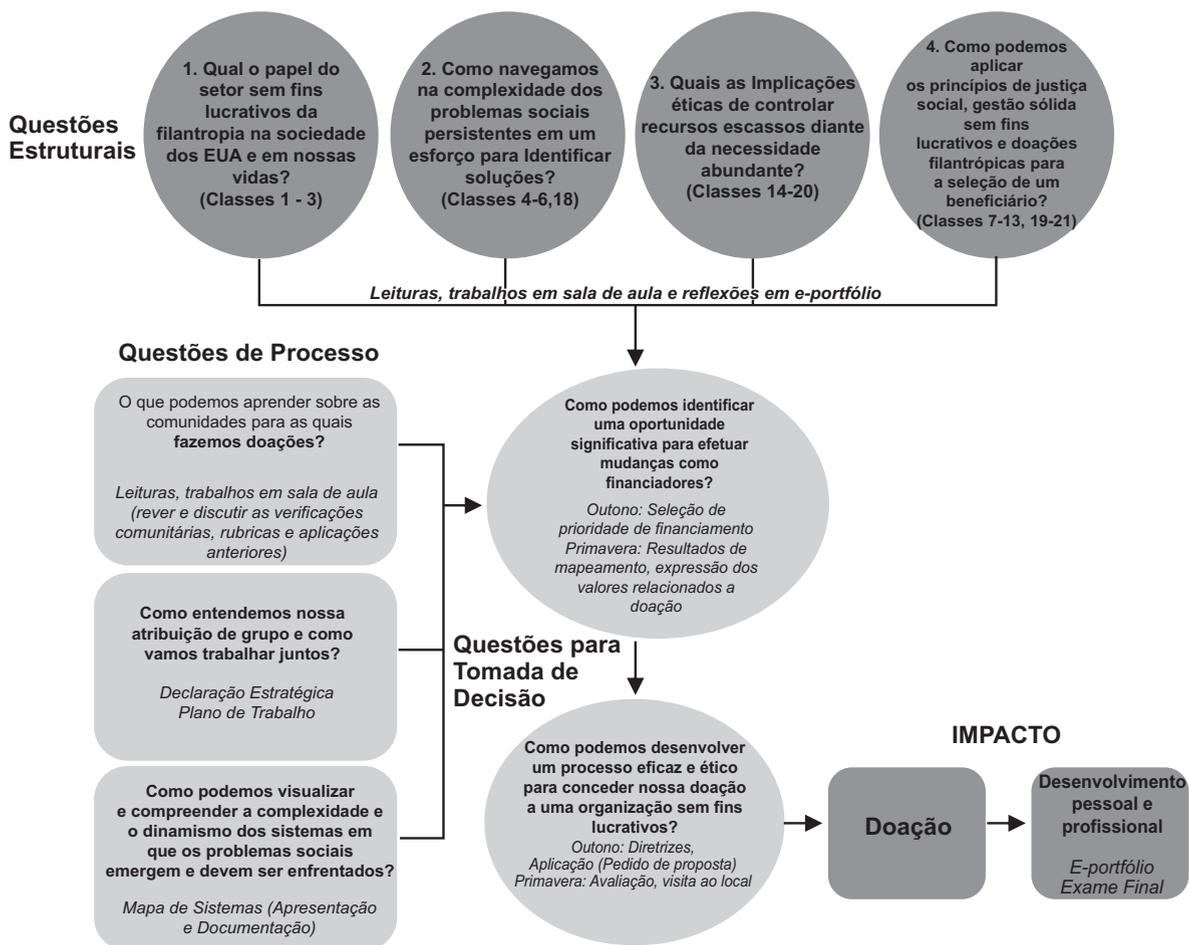
Objetivos Específicos da Disciplina e Tarefas/Atribuições Associadas

<p>O objetivo geral dessa disciplina é que você examine e experimente as complexidades e práticas associadas ao engajamento eficaz e ético de transformação social. O conteúdo e as experiências da disciplina permitirão que você:</p>	<p>Você alcançará esses resultados de aprendizagem quando for capaz de:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Compreenda o papel do setor sem fins lucrativos e da filantropia na sociedade dos EUA e em nossas vidas; • Navegue na complexidade dos problemas sociais persistentes em um esforço para identificar soluções; • Confronte as implicações éticas do controle de recursos escassos diante da necessidade abundante; • Aplique os princípios de justiça social e sólida gestão sem fins lucrativos e doações filantrópicas à sua decisão, tornando os doadores do Northeastern Students4Giving responsáveis por selecionar uma organização local sem fins lucrativos para receber um prêmio de \$ 10.000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ler e discutir vigorosamente os contextos sociais, econômicos, políticos, culturais e jurídicos em que o setor sem fins lucrativos funciona; seu papel na abordagem de problemas sociais complexos; e a teoria e as melhores práticas contemporâneas de filantropia e gestão de instituições sem fins lucrativos; • Visualizar (mapear) os sistemas complexos dentro dos quais emergem e devem ser tratados os problemas sociais que as comunidades de Boston enfrentam; • Sintetizar e refletir sobre as lições aprendidas com cada uma dessas atividades em um e-portfólio; • Participar de “microexperiências” destinadas a fazer você pensar e aprender de novas maneiras.

(Riccio, 2018)

Mapa de atribuições e tarefas de estudantes na disciplina:

Mapa da Disciplina HUSV 3570 (as tarefas de estudantes estão indicadas em itálico>)



(Riccio, 2018)

Capítulo 8: Envolver a Comunidade e Conduzir Processos Iterativos

Jacen Greene, Portland State University

O que se segue é a estrutura de resultados de aprendizagem que Jacen Greene e colegas desenvolveram para o curso de certificação em Inovação Social e Empreendedorismo Social da Portland State University (PSU). Os resultados de aprendizagem são delineados por disciplina no curso de certificação.

Para mais informações sobre como Greene e colegas desenvolveram e utilizam essa ferramenta, consulte o Capítulo 8.

Estrutura de resultados de aprendizagem para inovação social e empreendedorismo social

PORTLAND STATE UNIVERSITY:

Resultados de Aprendizagem do Curso de Certificação em Inovação Social e Empreendedorismo Social

DISCIPLINA 1 – MGMT 421/521

***Design Thinking* para Inovação Social**

Os resultados dessa disciplina se concentram em (1) conhecimento fundamental da inovação social e (2) processos para envolvimento como inovador(a) social. Estudantes desenvolvem habilidades de pesquisa e pensamento sistêmico à medida que trabalham para compreender o desafio social de sua escolha e, em seguida, envolvem-se nas habilidades de *design thinking* à medida que desenvolvem soluções em potencial.

- “Compreender as definições básicas de inovação social e empreendedorismo social e como elas se relacionam com o seu conceito.
- Escolher e analisar um problema social ou ambiental por meio de entrevistas com especialistas, pesquisas secundárias e envolvimento das partes interessadas.
- Criar e avaliar uma proposta de solução para um problema social ou ambiental usando as melhores práticas de *design*.
- Desenvolver e demonstrar autoconsciência aprimorada, clareza de propósito, capacidade de buscar e responder eficazmente ao *feedback* e habilidades de liderança empática” (Portland State University, n.d. b, parágrafos 9-12).

DISCIPLINA 2 – MGMT 422 / 522S

Questões financeiras para a inovação social

Os resultados dessa disciplina focam a modelagem de negócios e as habilidades de gerenciamento necessárias para o lançamento de um empreendimento. Estudantes cultivam habilidades em *design* e gestão de negócios.

- “Aplicar ferramentas de empreendedorismo enxuto, incluindo Business Model Canvas e Processo de Desenvolvimento do Cliente, para elaborar um modelo de negócios para seu empreendimento.
- Avaliar pessoas jurídicas (com e sem fins lucrativos) e desenvolver uma hipótese sobre qual modelo você deve adotar; desenvolver um plano para gerenciar sua propriedade intelectual.
- Estimar o tamanho do mercado e o tamanho da oportunidade social de seu empreendimento, incorporando a análise de risco e o cenário competitivo.
- Criar declarações financeiras prospectivas e entender quais fontes de financiamento de empreendimentos sociais podem ser adequadas para o seu modelo.
- Refletir e aplicar autoconsciência, consciência social e habilidades de liderança ética” (Portland State University, n.d. c, parágrafo 8-11).

Storytelling e medição de impacto para inovação social

Os resultados dessa disciplina focam no cultivo de conhecimentos e habilidades para comunicar os objetivos e os efeitos dos esforços de empreendedorismo social.

- “Identificar uma competência de liderança a partir da reflexão pessoal e profissional; praticar e melhorar essa competência.
- Transformar sua história pessoal e organizacional em um argumento de venda para comunicar a proposta de valor de seu empreendimento para um público-alvo específico.
- Desenvolver um esboço de medição de impacto eficaz usando estruturas de liderança para análise e relatórios de impacto social e ambiental.
- Adaptar e implantar estratégias para dimensionar ou ampliar com sucesso o impacto de empreendimentos sociais e ambientais” (Portland State University, n.d. d, parágrafo 7-10).

(Portland State University, n.d. a)

Capítulo 9: Alinhamento e Colaboração

Paul Rogers, George Mason University

O que se segue é a estrutura de resultados de aprendizagem que Paul Rogers e colegas desenvolveram para o Mestrado em Empreendedorismo Social da George Mason University. Além disso, a estrutura que usaram para mapear os resultados de aprendizagem no decorrer da sequência de disciplinas do curso estão abaixo.

Para mais informações sobre como Rogers e colegas desenvolveram e utilizam essas ferramentas, consulte o Capítulo 9.

Estrutura de resultados de aprendizagem para empreendedorismo social:

GEORGE MASON UNIVERSITY (GMU):

Resultados de Aprendizagem para o Master em Empreendedorismo Social

Desenvolver Conhecimento de Inovação Social e Empreendedorismo Social

- *Compreender o campo do empreendedorismo social:* como ele difere da tradicional atividade sem fins lucrativos, empreendimento social, responsabilidade social corporativa, filantropia e projetos de serviço.
- *Identificar exemplos históricos e contemporâneos de empreendedores(as) sociais:* as características e qualidades desses indivíduos e suas organizações; as estratégias e ideias que usam lidam com desafios locais, nacionais e globais; a natureza da liderança das organizações sob sua liderança; as formas como medem o impacto.
- *Desenvolver uma compreensão profunda das competências associadas à inovação social e empreendedorismo social:* especialmente empatia, trabalho em equipe e liderança, que foram identificados como os atributos fundamentais para fazer transformações.
- *Adquirir estruturas e modelos robustos para liderança organizacional:* incluindo visão, propósito e missão claros; avaliar, gerenciar e melhorar a cultura e a estrutura organizacional; desenvolver objetivos de longo prazo e métricas-chave; estratégia; gerenciamento de portfólio, programa e projeto, aumentando a eficácia operacional e gerenciando a execução.

Hábitos Mentais

- *Utilizar o pensamento sistêmico:* possuir a capacidade de analisar problemas no contexto dos sistemas, identificar as causas-raiz das falhas sistêmicas e pesquisar pontos essenciais de alavancagem para liderar a transformação sistêmica.
- *Identificar problemas e conceber soluções estratégicas:* compreender os processos que conduzem à identificação clara dos problemas e que podem levar à concepção de estratégias para a implementação sustentável de soluções.
- *Pense criativamente:* cultive métodos de inovação e pensamento que vão além do *status quo* para imaginar futuros alternativos viáveis.
- *Foco no impacto:* construir um repertório de estratégias para decidir o que e como medir, com objetivo de aumentar o impacto e melhorar o desempenho organizacional de longo prazo.

Competência Comunicativa

- Ganhar experiência na criação e comunicação de mensagens novas, complexas e apropriadas para o público em uma ampla variedade de gêneros e mídias com o objetivo de promover soluções empresariais para os desafios globais.

(George Mason University, 2013 a)

Estrutura de Resultados de Aprendizagem para Empreendedorismo Social:

Resultados de Aprendizagem	MAIS 796	NCLC 595	NCLC 595 (20)	PUAD 658	PUBP 761	SPP Core	SOM Core	PUAD Core	Foco	Estágio	Projeto ou Tese	CSE
Desenvolver Conhecimento em Inovação Social e Empreendedorismo Social												
Compreender o campo do empreendedorismo social		X		XX				505, 659			X	X
Identificar exemplos históricos e contemporâneos de empreendedores sociais		X		XX				X		X	X	X
Desenvolver uma compreensão profunda das competências associadas à inovação social e empreendedorismo social		X		X			X	X		XX	XX	X
Adquirir estruturas e modelos robustos para liderança organizacional		X		X			X	659		X	X	X
Hábitos Mentais												
Usar o pensamento sistêmico		X					X	520	SCAR 501	XX	XX	X
Identificar problemas e projetar soluções estratégicas		X		X			623	X		X	XX	XX
Pensar criativamente		X					623		SCAR 690	X	XX	XX
Focar no impacto		X		X				729	SCAR 660	COM 320	X	XX
Competência Comunicativa												
Ganhar experiência na criação e comunicação de mensagens novas, complexas e adequadas ao público			X				X			COM 330	X	XX
Construir equipes, redes e plataformas			X				X		SCAR 657; 659; 690	COM 389	X	X
Adquirir habilidades de liderança e trabalho em equipe			X				X	652	SCAR 690; 713; 714; 715	X	X	SIP
Maneiras de Ser												
Entender a si mesmo		X	X				M		SCAR 690, 713, 714, 715	XX	X	
Sentimento aprofundado de propósito		X	X				M		SCAR 690, 713, 714, 715	XX	X	

(George Mason University, 2013 b)

Capítulo 10: Transformação Institucional

Rachel Maxwell, University of Northampton

O que se segue são exemplos do extenso trabalho de resultados de aprendizagem que Rachel Maxwell e colegas realizaram na University of Northampton. O primeiro é uma representação gráfica da estrutura do *Changemaker Attributes at Northampton for Graduate Employability* (ChANGE) (Atributos de Agentes de Transformação de Northampton para Empregabilidade de Graduados), detalhando os resultados prioritários para os alunos desta universidade.

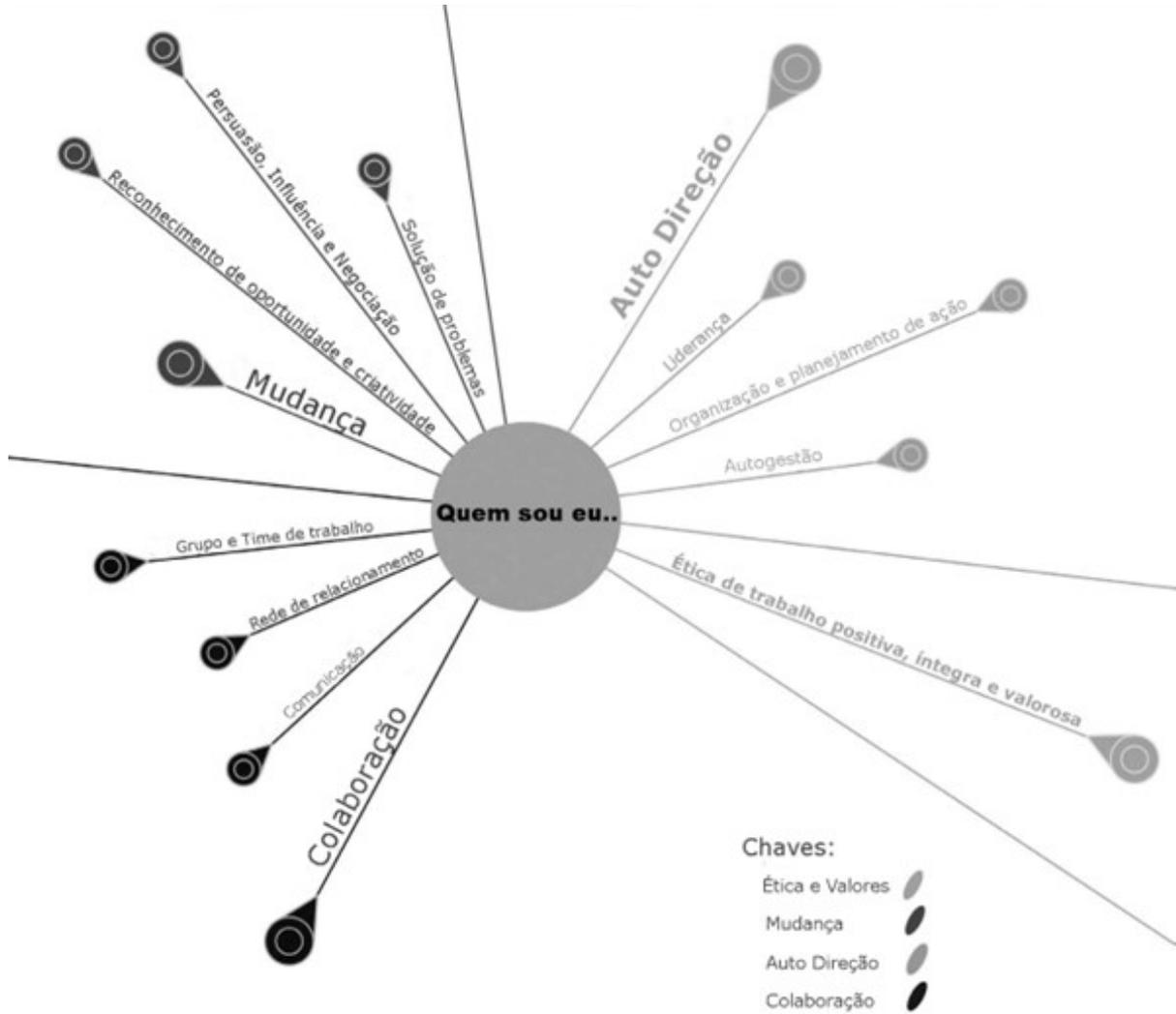
O segundo é um trecho do conjunto de ferramentas *Changemaker Outcomes for Graduate Success* (COGS) (Resultados de Agentes de Transformação para o Sucesso dos Graduados) da Northampton. O conjunto de Ferramentas oferece itinerários para adaptar cada atributo e subatributo ChANGE. O trecho abaixo descreve a estrutura focada em “Colaboração”.

O conjunto das ferramentas COGS completo está acessível *on-line* na página da University of Northampton em <https://www.northampton.ac.uk/ilt/current-projects/change/cogs/>.

Para mais informações sobre como Maxwell e colegas desenvolveram e utilizam essas ferramentas, consulte o Capítulo 10.

Estrutura CHANGE da University of Northampton

Faça as coisas certas, da maneira certa, com as pessoas certas, pelos motivos certos



(University of Northampton, 2017, p. 5)

Itinerário “Colaboração” da Ferramenta COGS da University of Northampton

	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7
Prefixo	Com orientação detalhada, os alunos serão capazes de:	Com orientação, os alunos serão capazes de:	Com orientação limitada os estudantes serão capazes de:	Em relação à área de estudo especializada, os alunos serão, com o mínimo / nenhuma orientação, capazes de:
Conscientização e uso de habilidades para trabalho colaborativo	Demonstrar compreensão de uma variedade de habilidades e capacidades necessárias para trabalhar em diferentes contextos colaborativos	Considerar e aplicar diferentes abordagens, habilidades e / ou capacidades necessárias para trabalhar efetivamente em contextos colaborativos de transformação, demonstrar uma compreensão dos benefícios e dificuldades do trabalho colaborativo e selecionar uma solução viável a partir de uma gama de estratégias sugeridas	Aplicar e analisar / avaliar diferentes abordagens necessárias para trabalhar eficazmente em contextos colaborativos de transformação, ser capaz de refletir / analisar as dificuldades decorrentes do trabalho colaborativo e identificar e implementar com sucesso uma solução viável usando uma estratégia adaptada identificada	Avaliar uma complexa gama de habilidades e responsabilidades em relação a contextos colaborativos ambíguos. Colaborar com diversos papéis em diferentes estruturas hierárquicas. Refletir sobre o próprio impacto dentro do contexto colaborativo. Conceber e justificar o uso de soluções viáveis e criativas à luz de evidências e literatura apropriadas
Negociação dentro do trabalho colaborativo	Demonstrar capacidade de negociar formas de trabalhar em grupos / equipes e de valorizar, apreciar e experimentar diferentes funções e abordagens para a resolução de problemas, incluindo a habilidade de ouvir com eficácia	Criar relacionamentos profissionais bem-sucedidos (grupos ou equipes) e envolver-se por meio do fornecimento de contribuições significativas que evidenciem a aplicação de habilidades de trabalho colaborativo, incluindo a de ouvir eficazmente e chegar a uma decisão negociada apoiada em teoria, evidência ou argumento	Criar relacionamentos profissionais bem-sucedidos (grupos ou equipes) e envolver-se ativa / construtivamente por meio do fornecimento de contribuições significativas que apliquem claramente as habilidades de trabalho colaborativo, incluindo a escuta eficaz antes de chegar a uma decisão considerada, reflexiva / analítica substancialmente apoiada por teoria, evidência ou argumento	Apoiar outros na criação de redes eficazes / gerenciar as redes criadas por outros. Avaliar as contribuições das partes interessadas / parceiros para informar as decisões / resultados. Negociar um compromisso / consenso viável que demonstre compreensão e respeito pelos outros. Refletir sobre seu próprio papel / contribuições / impacto no contexto de bolsa de estudo avançada / contextos profissionais complexos

Comunicação Geral	Comunicar com uma variedade de audiências, seguindo as orientações como de acordo com o estilo e método de comunicação apropriada para a audiência	Comunicar com uma variedade de audiências, selecionando de uma variedade de ferramentas e estratégias que transmitem significado e propósito	Comunicar efetivamente com uma variedade de audiências, selecionando de uma variedade de ferramentas e estratégias que transmitem significado e propósito	Comunicar efetivamente com uma audiência de especialistas e não-especialistas, demonstrando sensibilidade às responsabilidades e hierarquias contextuais selecionando a ferramenta e a estratégia apropriada para transmitir significado e propósito
	<p><u>Prêmio Intermediário de Resultados para CertHE</u></p> <p>Ao completar o Nível 4, nossos estudantes trabalham colaborativamente, fazendo conexões com seus colegas.</p>	<p><u>Prêmio Intermediário de Resultados para Dip HE</u></p> <p>Ao completar o nível 5, nossos estudantes criaram colaborativamente através de conexões profissionais.</p>	<p><u>Grau comum/ de honra</u></p> <p>Ao completar o nível 6, nossos estudantes aprendem e criar efetivamente e colaborativamente através de conexões profissionais significativas com os outros.</p>	<p><u>Grau PG Cert/ PG Dip/ Mestrado</u></p> <p>No nível 7 nossos estudantes são capazes de usar abordagens pautadas em evidências em situações complexas, diversas e ambíguas.</p>

(University of Northampton, 2017, p. 10)

Glossário

Dado que a terminologia de impacto social é usada com grande fluidez, é impossível oferecer designação definitiva para ela.

A Ashoka U oferece as seguintes definições não como interpretações definitivas ou exclusivas desses termos, mas como ilustrações das maneiras como esses termos são comumente definidos.

DEFINIÇÕES DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

1. “Um agente de transformação é qualquer pessoa que está tomando medidas criativas para resolver um problema social. Assim, seja desencadeando um movimento global ou impedindo *bullying* em sala de aula, seja fundando uma empresa social ou sendo parte da equipe de uma empresa multinacional, agentes de transformação:
 - › **Têm a intenção declarada de resolver um problema para um bem maior.** Agentes de transformação têm empatia pelos outros e são movidos pelo objetivo genuíno de tornar o mundo um lugar melhor;
 - › **São motivados para agir.** Agentes de transformação se dão permissão para fazer algo a respeito de um problema social e continuam tentando até fazer a diferença.
 - › **São criativos.** Agentes de transformação são curiosos, têm a mente aberta e são engenhosos. Têm a coragem de ver e fazer as coisas de maneira diferente” (Rahman, Herbst & Mobley, 2016, p. 9).
2. “Agentes de transformação são pessoas que podem ver os padrões ao seu redor, identificar os problemas em qualquer situação, descobrir maneiras de resolver o problema, organizar equipes fluidas, liderar ações coletivas e, em seguida, adaptar-se continuamente conforme as situações mudam” (Brooks, 2018, parágrafo 4).

DEFINIÇÕES DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL

1. “Empreendedores(as) sociais desempenham o papel de agentes de transformação no setor social ao:
 - › Adotar a missão de criar e sustentar valor social (não apenas valor privado);
 - › Reconhecer e buscar incansavelmente novas oportunidades para servir a essa missão;
 - › Envolver-se em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem;
 - › Agir com ousadia, sem limitar-se pelos recursos disponíveis no momento; e
 - › Prestar contas demonstrando a mais alta responsabilidade em relação às pessoas para as quais dedica sua ação e seus resultados” (Dees, 2001, parágrafo 16, tradução nossa).
2. “Definimos o empreendedorismo social como tendo os três seguintes componentes:
 - › Identificação de um equilíbrio estável, mas inerentemente injusto, que causa a exclusão, marginalização ou sofrimento de um segmento da humanidade que carece de meios financeiros ou poder político para alcançar qualquer benefício transformador por conta própria;
 - › Identificação de uma oportunidade neste equilíbrio injusto, desenvolvendo uma proposição de valor social e trazendo inspiração, criatividade, ação direta, coragem e fortaleza, desafiando assim a hegemonia do estado estável; e
 - › Forjar um equilíbrio novo e estável que libere o potencial capturado ou alivie o sofrimento do grupo-alvo, e através da imitação e da criação de um ecossistema estável em torno do novo equilíbrio garantir um futuro melhor para o grupo-alvo e até mesmo para a sociedade em geral” (Martin & Osberg, 2007, parágrafo 40, tradução nossa).

DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO SOCIAL

1. O processo de criação de “uma nova solução para um problema social que seja mais eficaz, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado reverta principalmente para a sociedade como um todo, e não para alguns indivíduos” (Phills, Deiglmeir & Miller, 2008, parágrafo 3).
2. “A inovação social é o processo de desenvolvimento e implementação de soluções eficazes para questões sociais e ambientais desafiadoras e muitas vezes sistêmicas em apoio ao progresso social.

A inovação social não é prerrogativa ou privilégio de qualquer forma organizacional ou estrutura jurídica. As soluções geralmente requerem a colaboração ativa dos constituintes do governo, das empresas e do mundo sem fins lucrativos” (Soule, Malhotra & Clavier, n.d., parágrafo 1).

Em um mundo em rápida transformação, o que estudantes precisam de sua educação para crescer e liderar como Agentes de transformação capazes de gerar grande impacto?



O guia *Preparando Estudantes para um Mundo em Rápida Transformação* da Ashoka U, reúne as experiências e insights de mais de 200 educadores para abordar esta questão. Aqui são apresentados insights obtidos diretamente do campo sobre resultados de aprendizagem para impacto social. O guia destaca as histórias de proeminentes educadoras e educadores que desenvolveram e aplicaram resultados de aprendizagem em seus próprios campi, e inclui estruturas de resultados de aprendizagem que docentes estão usando nas salas de aula para orientar jornadas de aprendizagem de estudantes e para moldar suas instituições

O presente material oferece uma inspiração funcional e orienta qualquer corpo docente ou equipes, independentemente da área de trabalho, para criar e utilizar resultados de aprendizagem para empreendedorismo social, inovação social e educação de agentes de transformação, produzindo seu próprio e poderoso impacto na área da educação.

“Na última década, a Ashoka U desempenhou um papel fundamental ao ajudar a construir o campo emergente da Inovação Social e da Educação para a Transformação. Não consigo pensar em uma instituição melhor para nos ajudar a definir os padrões para os resultados de aprendizagem nesse campo”.

JACQUELINE SMITH,
Vice-Presidente Associada e Diretora Executiva,
University Initiatives, Arizona State University

“Preparando Estudantes [...] é um guia precioso para educadoras e educadores que desejam adotar resultados de aprendizagem cultivando um senso de agência em uma ampla gama de estudantes. As ideias nesse guia podem ajudar docentes a capacitar alunas e alunos de forma que possam cocriar intencionalmente suas experiências de aprendizagem - uma etapa essencial na ativação de Agentes de transformação”.

PASCALE CHARLOT,
Dean of the Honors College,
Miami Dade College