

GESTÃO ADAPTATIVA NA EDUCAÇÃO EM VOZ ALTA

Princípios e Processos





A gestão adaptativa é uma maneira importante e poderosa de maximizar o impacto das atividades da Educação em Voz Alta (EOL) e de assegurar que a ação da sociedade civil na reforma educacional permaneça relevante.

Neste guia, explicamos o que significa a gestão adaptativa e porque é importante, as ligações com outros processos e as formas práticas de os beneficiários apoiados pela EOL podem alterar os seus planos para responder a um mundo em mudança.

O guia tem por objetivo apoiar e incentivar os beneficiários e as unidades de gestão da EOL a adotar abordagens de gestão adaptativa.

O QUE SIGNIFICA GESTÃO ADAPTATIVA?

Para a Educação em Voz Alta (EOL), a gestão adaptativa diz respeito à forma como alteramos as nossas estratégias, planos e actividades para responder a mudanças externas ou a novas informações ou conhecimentos. Isto implica um processo regular de análise para verificar se nós, enquanto organizações da sociedade civil, ainda estamos a fazer as coisas certas para atingir os nossos objectivos.

Os princípios da gestão adaptativa aplicam-se a toda a EOL. Para as unidades de gestão da EOL, aplicam-se à concepção do programa, à gestão das subvenções e às práticas de aprendizagem. Para os beneficiários, aplicam-se às estratégias, projectos e actividades que a EOL financia.

Sabemos que os beneficiários já fazem este tipo de alterações regularmente. O objetivo destas orientações é sublinhar a importância das práticas adaptativas e da flexibilidade para fazer alterações às estratégias e aos planos.

COMO É A GESTÃO ADAPTATIVA PARA EOL?

Trabalhar de forma adaptativa permite-nos pôr em prática o que aprendemos durante o nosso trabalho, melhorar o que fazemos e aproveitar novas oportunidades.

- Ajustar os planos e estratégias para aproveitar as oportunidades
- Aprender com a experiência - tanto os sucessos como os fracassos
- Refletir sobre quem estamos a tentar influenciar e qual é a melhor forma de os alcançar
- Dedicar regularmente tempo para fazer uma pausa e refletir sobre o que estamos a fazer, porquê e como está a funcionar
- Aprender com os outros e ajustar os planos com base nisso
- Rever os planos de advocacia quando as coisas mudam no contexto político
- Inovar, testar e experimentar para obter maior impacto

DOIS TIPOS DE ADAPTAÇÃO

1. ADAPTAÇÃO REACTIVA

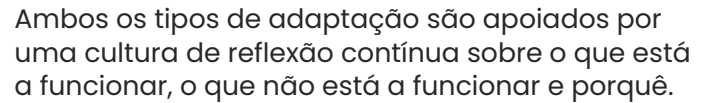
Algumas mudanças durante a implementação do projeto podem ser descritas como trabalho flexível – reagindo a mudanças no que é possível, ou à nova situação em que nos encontramos. As mudanças ocorrem quando algo muda primeiro.

Por exemplo, podem ser necessárias alterações orçamentais para refletir a evolução dos custos, ou algumas atividades podem deixar de ser viáveis.

2. ADAPTAÇÃO PROACTIVA

Algumas mudanças são mais estratégicas. Estas mudanças resultam da aprendizagem do que funciona e do que não funciona, e da antecipação de oportunidades.

Por exemplo, podem surgir novas oportunidades para influenciar a política educativa que levem a mudanças nas actividades de advocacia, ou podemos querer experimentar estratégias de advocacia e de influência que são novas para nós, mas que funcionaram noutros locais.



Isto significa que aumentar a nossa capacidade de adaptação assenta também na existência de mecanismos e práticas de aprendizagem sólidos – que alguns designam por “ciclos de feedback” entre um conjunto de acções e o seguinte. Isto implica a construção de uma cultura de aprendizagem nas nossas organizações.



GESTÃO ADAPTATIVA & MONITORIA & AVALIAÇÃO

Algumas atividades de monitoria e avaliação têm como foco a responsabilidade e a demonstração do impacto. Outras atividades de monitoria e dados coletados podem apoiar adaptações de prazo mais curto.

As abordagens de monitoria e avaliação que apoiam a adaptação enfatizam as medições de resultados em vez de entradas ou saídas, e dados e indicadores que dão uma noção mais “em tempo real” do que está funcionando. Elas também levam em conta os resultados inesperados ou quando as coisas não funcionaram como planejado. Se as coisas não funcionaram, o importante é mostrar o aprendizado com essa experiência.

Dessa forma, os sistemas de monitoria e avaliação devem ser projetados para a aprendizagem, e não apenas para a prestação de contas.

GESTÃO ADAPTATIVA & RISCO

As abordagens de gestão adaptativa podem desempenhar um papel muito importante na mitigação dos riscos associados às organizações e suas atividades de projeto. Isso ocorre porque elas permitem repensar e replanejar com base na mudança dos níveis de risco e mudanças no que é possível ou seguro. Os riscos podem aumentar e diminuir em momentos diferentes.

Os ciclos de reflexão e feedback devem incluir como os riscos envolvidos nas atividades estão mudando, e os ajustes nos planos podem exigir mudanças nos registros de riscos.

QUANDO PODEM SER NECESSÁRIAS ADAPTAÇÕES NOS PLANOS E ACTIVIDADES DOS BENEFICIÁRIOS?

Existem vários factores que podem desencadear adaptações nas estratégias e actividades. Alguns exemplos e ilustrações são:

Novas oportunidades – para trabalhar em questões específicas, com novas partes interessadas ou actores, ou partes do governo, ou para utilizar diferentes estratégias de advocacia.

Exemplo: Foi criada um novo comité para analisar a educação das meninas, pelo que são necessárias novas estratégias para alcançar e influenciar os membros desse comité com evidência da sociedade civil.

Mudanças nas possibilidades – actividades que já não funcionam devido a alterações no contexto.

Exemplo: A mudança de ministro alterou as prioridades do governo, pelo que as actividades têm de ser redireccionadas.

Novas necessidades em termos de advocacia – por exemplo, crises ou acontecimentos políticos.

Exemplo: Uma crise ambiental encerrou escolas e deslocou muitos alunos e professores, por isso é necessário fazer advocacia para garantir que sejam aceites em novas escolas ou que sejam criados espaços de aprendizagem alternativos.

Aprender o que funciona e o que não funciona – mudanças baseadas na sua experiência ao tentar abordagens ou estratégias específicas.

Exemplo: Um projeto de monitoria baseado na comunidade mostra que eles obtêm melhores resultados quando os próprios alunos estão envolvidos na coleta de dados, mas isso é mais caro, então os projetos e orçamentos futuros são ajustados.

Experimentar novas abordagens porque acha que podem funcionar ou porque funcionaram noutro lugar.

Exemplo: Outras organizações utilizaram com sucesso um rastreador de compromissos para monitorizar os compromissos do governo. Estão a utilizar esta ferramenta para envolver os decisores em reuniões do municipais. É algo que pode tentar experimentar.

NÍVEL 1: ADAPTAÇÕES QUE NÃO NECESSITAM DE APROVAÇÃO

O que mudar/ adaptar?	Qual o nível de mudança/ adaptação?	Como solicitar/informar sobre a mudança?	Onde documentar a mudança?	Requer alteração nos documentos da proposta do beneficiário (S/N)?
Actividades específicas/ resultados	Alterações em e entre actividades específicas abaixo do limite de realocação orçamentária do beneficiário de 10%.	Informar à UGR Enviar novo Plano de Implementação do Projeto (PIP)	Plano de implementação do projeto Próximo relatório financeiro	NÃO
Abordagem, metodologia, modo de fazer as coisas	Alterações nos métodos/abordagem de execução em actividades específicas ou séries de actividades abaixo do limite de realocação orçamentária do beneficiário de 10%.	Informar à UGR Enviar novo Plano de Implementação do Projeto (PIP)	Próximo relatório bianual: Secção 3: Mudanças contextuais, programáticas e organizacionais e gestão de riscos Secção 6: Lições aprendidas	NÃO
Partes interessadas	Alterações nas partes interessadas a envolver em actividades/resultados específicos abaixo do limite de realocação orçamentária do beneficiário de 10%.	Informar à UGR	Próximo relatório bianual: Secção 3: Mudanças contextuais, programáticas e organizacionais e gestão de riscos Secção 6: Lições aprendidas	NÃO
Plano de aprendizagem	Mudança nas áreas de aprendizagem ou nas formas de implementá-las.	Informar à UGR	Próximo relatório bianual: Secção 4.6 sobre aprendizagem. Plano de Aprendizagem Revisto	NÃO
Orçamento	As realocações orçamentais dentro de/entre resultados específicos são inferiores ao limite de 10% do beneficiário. É necessário manter a divisão das categorias de custos.	Informar à UGR	Próximo relatório financeiro Orçamento revisto	NÃO

NÍVEL 2: ADAPTAÇÕES QUE REQUEREM APROVAÇÃO DA UGR

O que mudar/ adaptar?	Qual o nível de mudança/ adaptação?	Como solicitar/informar sobre a mudança?	Onde documentar a mudança?	Requer alteração nos documentos da proposta do beneficiário (S/N)?
Actividades específicas/ resultados	Alteração dentro ou entre séries de actividades/ resultados específicos acima do limite de 10% do orçamento do beneficiário.	Formulário de adaptação do projeto do beneficiário à UGR	Plano de implementação do projeto. Próximo relatório financeiro Orçamento revisto	SIM Orçamento do projeto
Orçamento	Alterações nos ajustamentos orçamentais iguais ou superiores a 10% ao nível do subtotal/ dos resultados específicos numa base anual.	Formulário de adaptação do projeto do beneficiário à UGR	Relatório financeiro Orçamento revisto	SIM Orçamento do projeto
Matriz de risco	Alteração dos riscos organizacionais, de programa ou riscos contextuais ou organizacionais ou alteração do nível de risco.	Formulário de adaptação do projeto do beneficiário à UGR	Próximo relatório bianual Matriz de risco revista	SIM Matriz de risco
Quadro de resultados	Alteração de objectivos, resultados, realizações, indicadores ou metas	Formulário de adaptação do projeto do beneficiário à UGR	Revisão do Quadro de Resultados (RFW)	SIM Revisão do Quadro de Resultados (RFW)/ Quadro de Monitoria (MFW) Proposta Narrativa: Sumário executivo + Secção 2
Teoria da mudança e estratégia geral	Alteração do fluxo do processo de mudança na Teoria da Mudança (TOC), mas sem alteração do objetivo geral do projeto.	Formulário de adaptação do projeto do beneficiário à UGR	Proposta narrativa revista e diagrama da Teoria da Mudança (TOC), se afectados Revisão do Quadro de Resultados (RFW), se afetado Matriz de risco revista, se afetada Orçamento revisto, se afetado	SIM Proposta Narrativa: Secção 2 e secções relevantes onde o Teoria da Mudança (TOC), é mencionado + Quadro de Resultados (RFW)/ Quadro de Monitoria (MFW) + Matriz de risco + Orçamento
Outros	Alteração da principal pessoa de contacto do beneficiário, das principais pessoas responsáveis pela gestão, dos titulares de contas bancárias ou da conta bancária atual.	Enviar para a UGR	Carta bancária/confirmação bancária Anexo B Agente de Subvenção (da GA)	NÃO

NÍVEL 3: ADAPTAÇÕES QUE EXIGEM UMA ADENDA AO ACORDO DE SUBVENÇÃO

O que mudar/ adaptar?	Qual o nível de mudança/ adaptação?	Como solicitar/informar sobre a mudança?	Onde documentar a mudança?	Requer alteração nos documentos da proposta do beneficiário (S/N)?
Teoria da mudança e estratégia geral	Mudança completa de estratégia que altera o objetivo geral do projeto	Formulário de adaptação do projeto do beneficiário à UGR	Adenda ao acordo de subvenção Anexo D (da AG): Documentos de propostas de projectos adaptados assinados	SIM Proposta narrativa: Secção 2 (Teoria da Mudança (TOC) e estratégia) e outras secções relevantes, se mencionadas + Quadro de Resultados (RFW) + Matriz de risco
Consórcio/ Aliança Composição	Mudança de beneficiário principal ou de membros da aliança	Formulário de adaptação do projeto do beneficiário à UGR	Adenda ao acordo de Subvenção Anexo D (da GA): Documentos de proposta de projeto assinados	SIM Proposta narrativa: Informações sobre o candidato + secção 6 + Orçamento + Matriz de risco

*Educação em Voz Alta é o fundo da **Parceria Global para a Educação** para a advocacia e a responsabilização da sociedade civil no domínio da educação. O programa visa reforçar a capacidade da sociedade civil para participar no planeamento do sector da educação, no diálogo político e na monitoração, e promover a transparência e a responsabilidade nas políticas nacionais de educação, bem como criar um ambiente global e regional mais forte para a defesa da sociedade civil e os esforços de transparência na educação.*

WWW.EDUCATIONOUTLOUD.ORG