



FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Prof. Sulivan Desirée Fischer

FORMULAÇÃO DE PROJETOS

- 1- Identificar o problema
- 2- Realizar o diagnóstico
- 3- Estabelecer o objetivo geral
- 5- Estabelecer os objetivos específicos
- 6- Estabelecer as Metas
- 7- Definir as atividades
- 8- Estabelecer indicadores de desempenho
- 9- Elaborar cronograma
- 10- Elaborar orçamento

Conceito geral de Projetos

“Um conjunto de elementos que permite avaliar, qualitativa e quantitativamente, as vantagens ou desvantagens da aplicação de recursos, de qualquer natureza, para a produção de bens e serviços” (Comissão Econômica para América Latina – CEPAL)

WWW.eclac.org.br/brasil/

“Um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados que têm por objetivo fornecer um produto singular, dentro das restrições orçamentárias”. (Maximiniano, 2002, p.26).

Projetos Sociais

- Procuram, em geral, satisfazer necessidades de grupos que não possuem recursos para solventá-las autônomoamente através do mercado.
- Um **programa social** é um conjunto de projetos que têm os mesmos objetivos.
- A **política social** é um conjunto de programas que abrangem a educação e saúde.
- Nesta perspectiva, a política se traduz operacionalmente em programas e projetos que concretizam mediante a alocação de recursos para a implementação destes.

Exemplos de Projetos Organizacionais

Desenvolver um novo
serviço

Planejar e
implantar uma
mudança
estrutural na
unidade escolar

Construir um
prédio, uma
quadra de
esporte

Implantar
um Sistema
de
Informação

Reformar ou ampliar a
unidade escolar, uma
sala, um laboratório

Programas Ministério Educação

Programa Dinheiro Direto na Escola

Programa Saúde
na Escola

Programa
Escola
Aberta

Programa Mais
Educação

Programa Nacional Biblioteca na Escola

Programa Nacional de
Fortalecimento dos
Conselhos Escolares

Programa
Currículo em
Movimento

População-objetivo

- Cada projeto tem uma população-objetivo, espacialmente localizada, que deveria receber seus benefícios.
- É definida normalmente por pertencer a uma faixa etária (ensino fundamental), por uma localização geográfica (zona urbana), por uma carência específica (vagas, etc.



FOCALIZAR



A focalização é um critério utilizado para a formulação de projetos que identifica, com a maior precisão possível, o conjunto dos potenciais beneficiários. Para isso, se requer conhecer detalhadamente as características do grupo objetivo. Só assim será possível desenhar um projeto que se adeque às suas necessidades e características socioculturais.

Por que se deve focalizar? Porque:

- Os recursos são limitados;
- As necessidades insatisfeitas são crescentes.



- Deve-se procurar aumentar a eficácia dos projetos;
- É importante incrementar o impacto produzido pelo projeto sobre a população objetivo.

Tipos de Beneficiários

- Todos os projetos sociais são formulados em relação aos **beneficiários diretos** (população-objetivo definida).
- Contudo, também produzem impacto positivo em outras pessoas, identificadas como **beneficiários indiretos**.

Tipos de Beneficiários Indiretos

- os **legítimos**, que não se consideram expressamente como população-objetivo, mas cujo favorecimento concorda com o espírito do projeto.
 - Ex: famílias dos alunos beneficiários dos programas de alimentação, que recebem o equivalente ao valor monetário da alimentação de seus filhos.
- Os beneficiários **ilegítimos** são favorecidos com o projeto apesar de estarem fora do espírito do mesmo.
 - Ex: membros das classes média e alta que têm acesso à subsídios orientados aos grupos carentes.

O PAPEL DOS BENEFICIÁRIOS NO PROJETO

PARTICIPAÇÃO

A participação permite melhorar a consideração dos diversos elementos de tipo social, cultural e econômico dos beneficiários, com o que se aumenta a probabilidade de obter um maior impacto.

A população-objetivo conhece melhor que ninguém quais são suas reais necessidades insatisfeitas. Quando estas são definidas externamente, podem ser obtidos impactos menores aos esperados e/ou custos maiores que os necessários.

Formulação, avaliação e monitoramento

A **formulação** é a etapa na qual se identifica o problema e se delineiam as alternativas de um projeto, ou seja, as opções tecnicamente viáveis para sua solução.

Estas alternativas surgem do Conhecimento obtido das avaliações *ex-post* efetuadas anteriormente sobre projetos análogos.

A **avaliação** é uma atividade que permite decidir sobre a conveniência de executar o projeto e escolher a alternativa ótima.

Tipos de Avaliação

Ex-anti

Se realiza antes do investimento e da operação.

Ela permite estimar tanto os custos como o impacto (ou benefícios) e assim tomar a decisão (qualitativa) de implementar ou não o projeto.

Ex-post

feita tanto na fase de operação como uma vez terminado o projeto .

Cumprir duas funções: uma qualitativa e outra quantitativa

Avaliação ex-post

Quantitativo

- Unidades de medidas: número de pessoas, percentuais, volume de recursos.

Qualitativo

- Variáveis ou dimensões : participação, valores e atitudes, auto-estima, etc.

Monitoramento

- Consiste num exame contínuo ou periódico durante a etapa de operação do projeto.
- Controlar o cumprimento dos prazos das atividades programadas, assim como a provisão de insumos para determinar se foram recebidos a tempo, em quantidade, qualidade e preço previstos e se os produtos cumpriram com as especificações (em quantidades, qualidade e tempo) em função da programação prevista.

A ideia do projeto

É preciso responder a um conjunto de perguntas que se aprofundarão nas fases posteriores.

- **Que necessidades** serão atendidas e, em consequência, quais são os bens e/ou serviços que constituirão os produtos do projeto?
- **A quem** se direciona o projeto, isto é, qual é a população-objetivo do projeto?
- **Quanto** existe de recursos e em que condições?
- **Onde** está localizado?
- **Quando** iniciar o projeto? Em alguns casos há condicionantes temporais que limitam a possibilidade de começar a operação do projeto.
- **Que critérios** serão utilizados para a determinação de preços, em relação aos usuários do projeto?
- **Que alternativas** são propostas para levá-lo a cabo?

Formulação de Projeto

Identificar o problema:

- A identificação do problema constitui, talvez, o exercício mais complexo da formulação, dada a quantidade de variáveis inter-relacionadas que afetam o contexto do mesmo.
- Para identificar o problema é preciso recolher e analisar informações disponíveis.
- Observar a realidade e obter a maior quantidade de antecedentes.

Formulação de Projeto

Identificar o problema:

- Estudo de base da população, onde cada entrevistado associa os problemas destacados segundo grau de importância.
- Se não se dispõe de um estudo base, pode-se trabalhar com dados secundários, consultas a especialistas e informantes-chave.

Respostas à definição do problema

- Existe um problema?
- Qual é o problema?
- Quais são os elementos essenciais do problema?
- Quem está(ão) afetado(s) pelo problema? Ou seja, qual é a população-objetivo?
- Qual é a magnitude atual do problema e suas consequências?
- Conta-se com toda a informação relevante acerca do problema para realizar um estudo acabado?
- Dispõe-se de uma visão clara e definida do meio geográfico, econômico e social do problema?
- Quais são as principais dificuldades para enfrentar o problema?

Árvore de problemas: Causas e Efeitos

- É uma técnica participativa que ajuda a desenvolver ideias criativas para identificar o problema e organizar as informações, gerando relações causais centradas no problema.
- **Problema:** Baixo rendimento escolar nas escolas públicas do país.
- **Objetivo Geral:** Aumentar o rendimento escolar dos alunos das escolas públicas do país.

Como construir a árvore de problemas?

1- Identificar um Problema Central: Analisar os problemas considerados importantes em uma comunidade.

2- Selecionar um PROBLEMA CENTRAL considerando :

- Se define como uma carência ou *déficit*
- Se apresenta como um estado negativo
- É uma situação real e não teórico
- Se localiza numa população-objetivo bem definida
- Não deve ser confundido com a falta de um serviço específico.

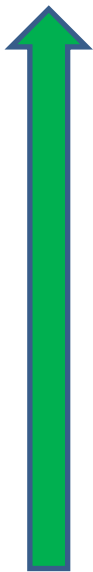
EFEITOS

**BAIXOS NÍVEIS DE
RENDA DOS JOVENS**

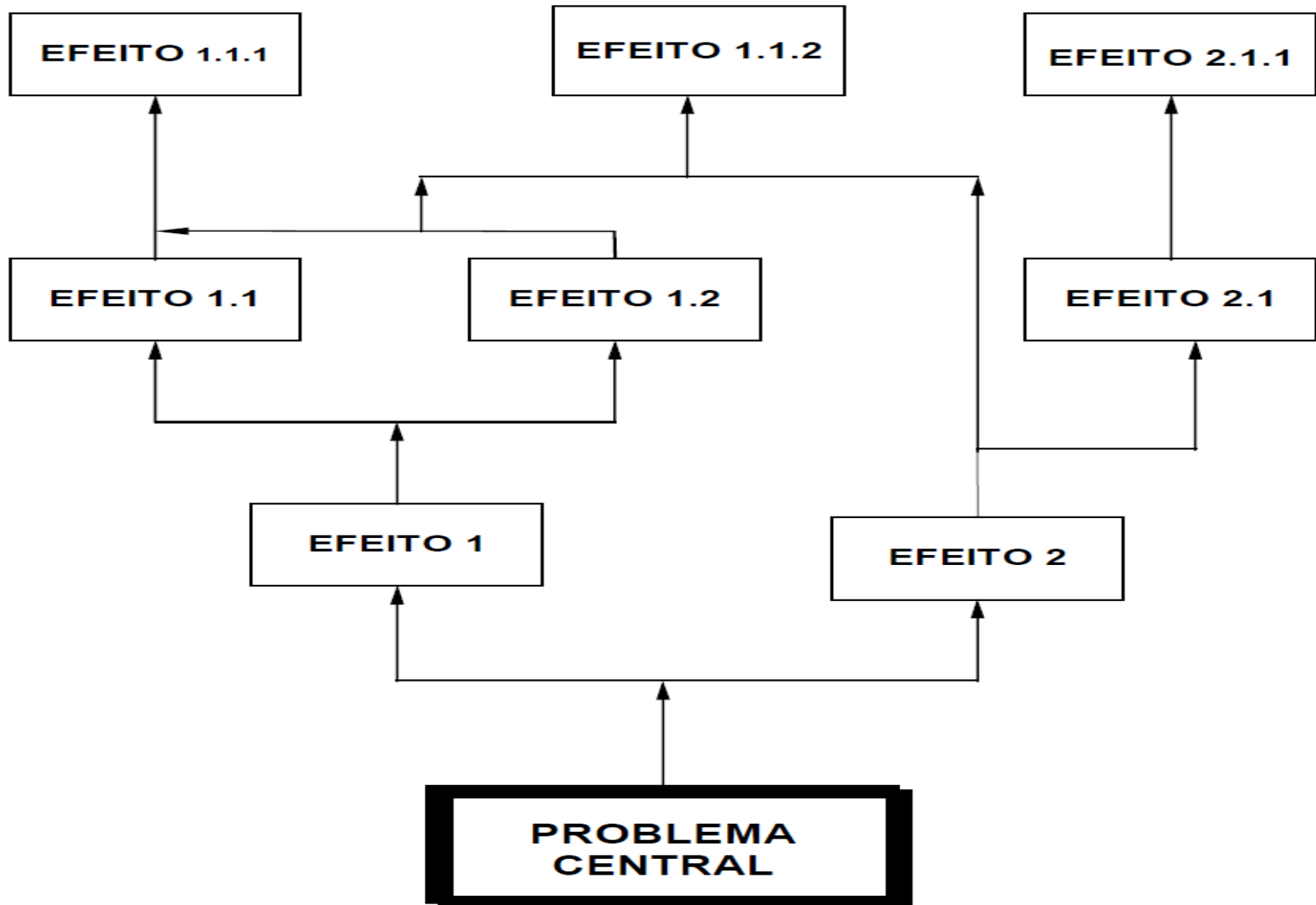
**BAIXA ESPECIALIZAÇÃO
LABORAL**

**BAIXO NÍVEL
EDUCACIONAL DOS
JOVENS**

**PROBLEMA
CENTRAL**

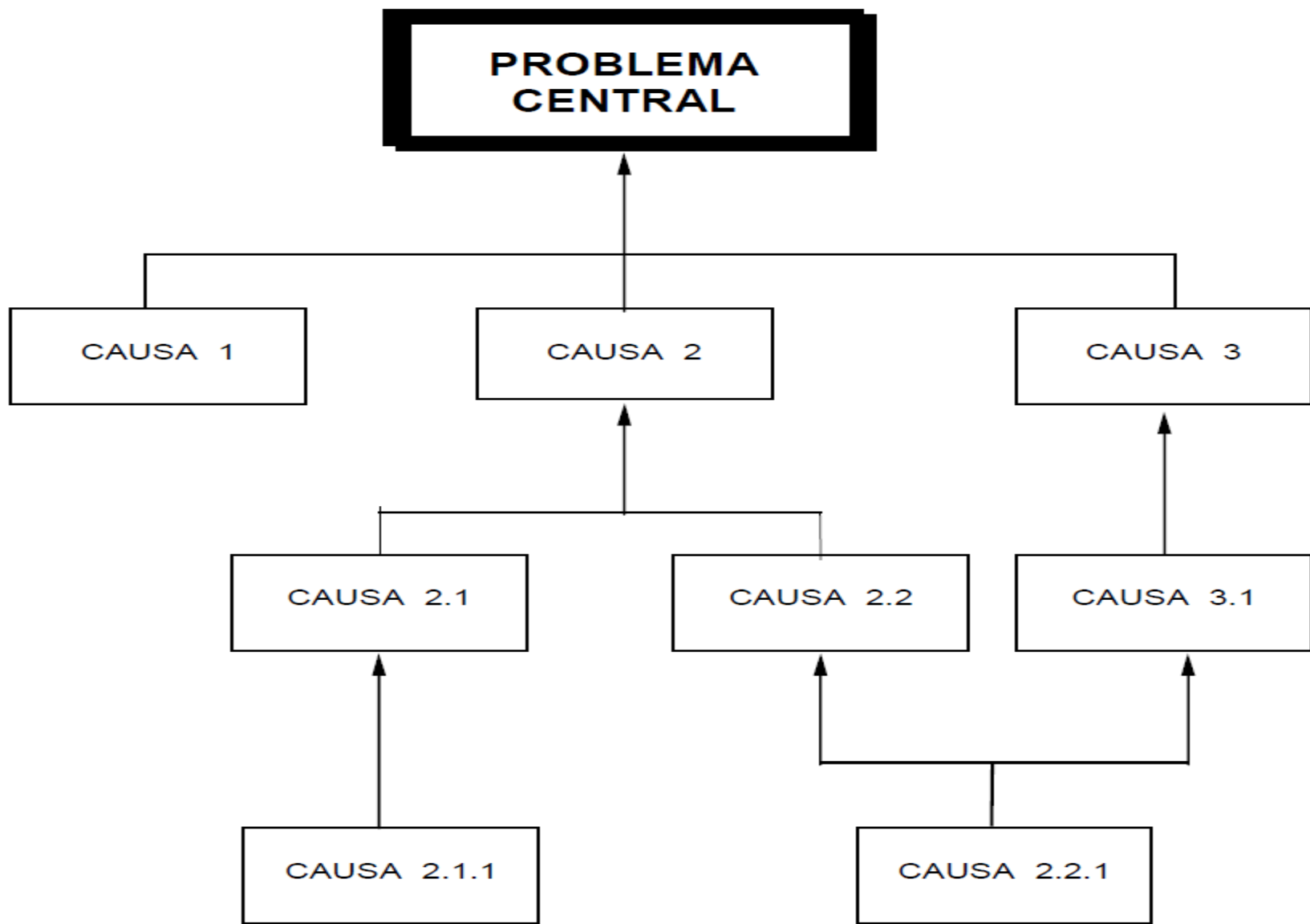


Identificar as relações entre os diversos efeitos que produzem o Problema Central

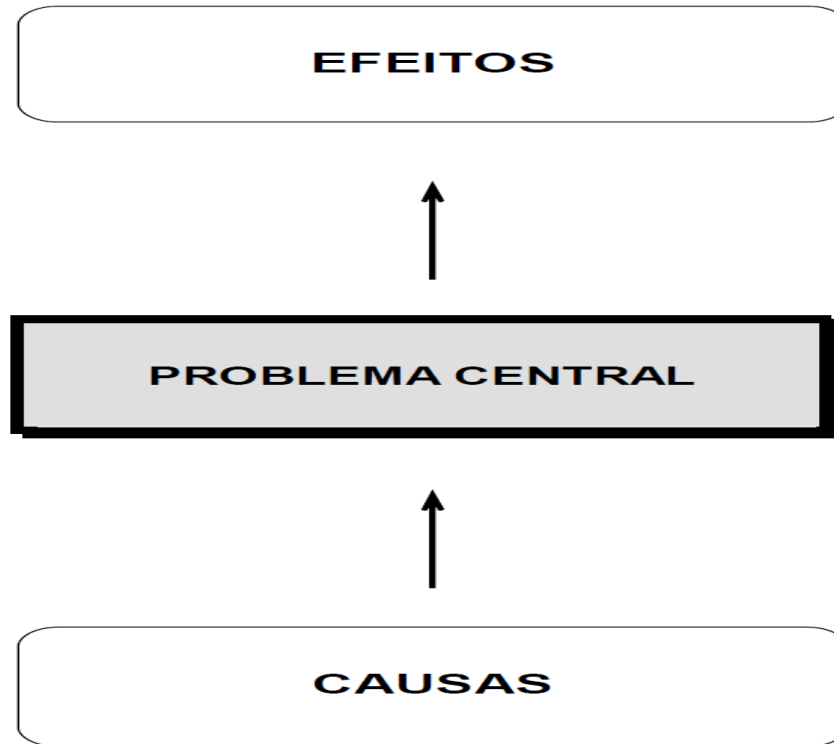


Causas e suas inter-relações

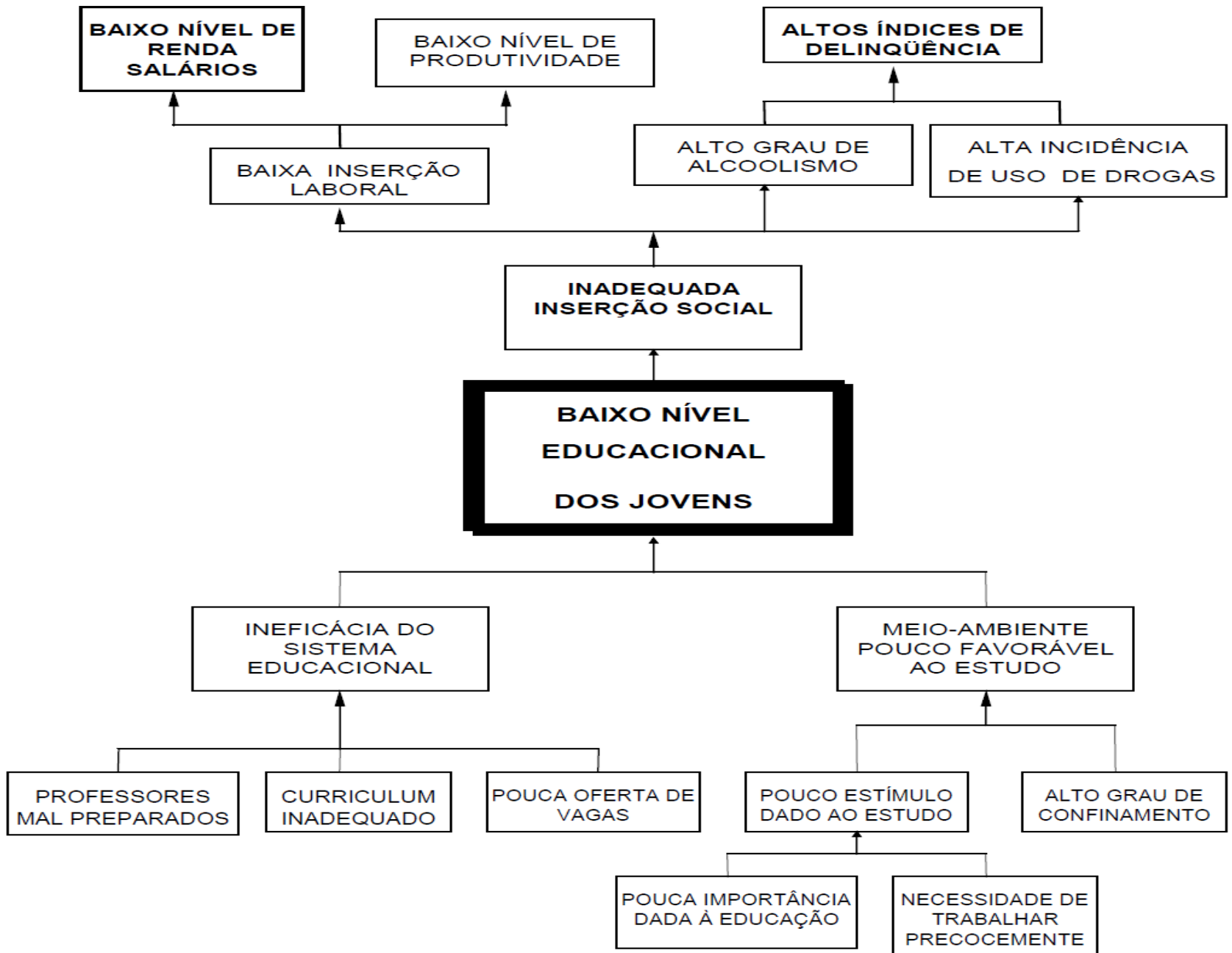
- A sequência das causas deve ser iniciada pelas relacionadas mais diretamente com o problema central, as quais se colocam imediatamente sobre este.
- Preferencialmente identificar poucas e grandes causas.
- Deve-se identificar todas as causas, mesmo que algumas não possam ser modificadas.



Diagramar a Árvore de Problemas completa, verificando a estrutura causal



O projeto deve se concentrar nas raízes (causas). Se as causas forem resolvidas, se eliminam os efeitos negativos que estes produzem.



Diagnóstico

- É realizado após a identificação do problema (arvore de prioridades) e a formulação do objetivo geral do projeto.
 - I – Deve promover o levantamento detalhado de dados e informações que possam caracterizar as condições de vida dos potenciais beneficiários;
 - II – identificar as dinâmicas sócio-políticas, econômicas e culturais que explicam a situação-problema;
 - III – identificar as percepções, experiências e expectativas dos potenciais beneficiários em relação a problemática.
 - IV- Envolver os atores sociais e institucionais relevantes no processo;
 - V- levantar bibliografia relevante sobre o tema, tanto teórica quanto empírica.

Caracterização do Problema e Justificativa

- Deixar claro o problema percebido e identificado pela escola;
- Justificar a necessidade da intervenção;
- Esclarecer a importância da sua realização à nível socioeconômico;
- Apresentar evidência de sua viabilidade;
- Deixar claro a região onde vai ser implantado o projeto;
- Número de pessoas/ famílias direta ou indiretamente envolvidas/beneficiadas com os resultados do projeto;
- Outras informações que possam auxiliar o financiador na tomada de decisão.

Estabelecer objetivos de impacto

- É preciso determinar o impacto que se pretende provocar, isto é, a magnitude da modificação que o projeto pretende produzir no problema que enfrenta a população-objetivo.

O objetivo último de um projeto na área de educação não é a entrega de bens ou serviços, mas o impacto que isto produz, eliminando ou diminuindo o déficit ou problema.

Para definir um ou mais objetivos de impacto deve-se considerar a Árvore de problemas e o diagnóstico.

Exemplos objetivos de Impacto

- a) Diminuir a evasão escolar na população rural, ao nível da existente no meio urbano.
- b) Melhorar o nível educacional das crianças entre 6-14 anos da escola X, a nível equivalente a média nacional.
- c) Diminuir a distorção idade-série a taxa de 3%, no máximo.

Os objetivos de impacto devem ser:

PRECISOS

Quem se beneficiará com o projeto?
Que benefícios trarão?
Qual é o impacto que se deseja alcançar?

REALISTAS

Há recursos disponíveis para lograr os objetivos?
É possível alcançar os objetivos dentro do horizonte do projeto?

MENSURÁVEIS

Existem instrumentos que permitirão medir o logro dos objetivos estabelecidos?

Objetivos específicos

- Os objetivos específicos também devem ser chamados de resultados esperados;
- São os efeitos diretos das ações e/ou atividades do projeto;
- Ao contrário do objetivo geral que nem sempre poderão ser plenamente atingidos durante o prazo de execução do projeto, os objetivos específicos devem se realizar até o final do projeto.

Metas

- Se definem em termos de quantidade, qualidade e tempo.
- Devemos informar a quantidade de pessoas que queremos atingir, o sexo, a idade ou outras informações que esclareçam a quem estamos nos referindo.
- Cada objetivo específico deve ter uma ou mais metas.
- Ex: Aumentar em 12% anual o número de jovens de 18-24 que frequentam a EJA.

Atividades

- São as ações previstas para a realização do projeto, devendo ser claramente descritas e relacionadas aos objetivos específicos.
- Devem ser numeradas em ordem cronológica de execução e quando couber, colocar a unidade de medida e a quantidade.
- O que deve ser feito e de que modo para que os resultados venham a ser alcançados?

Exemplo de Atividades

1. Definir proposta pedagógica, organização e coordenação das atividades do trabalho;
2. Realizar oficinas de formação dos professores e pais da escola;
3. Ministras aulas de preparação e reforço escolar;
4. Estabelecer critérios de acompanhamento e desenvolvimento das crianças.

Indicadores

- É um instrumento de medição usado para indicar mudanças na realidade social que nos interessa.
- Ele é uma régua ou um padrão que nos ajuda a medir, avaliar ou demonstrar variações em alguma dimensão da realidade relevante para os objetivos de um projeto.
- Fornecem evidências concretas do andamento das atividades.

Tipos de Indicadores

Quantitativos

- São aqueles capazes de expressar variações quantificáveis, utilizando, para isso, unidades de medida tais como: número de pessoas, percentuais, volume de recursos, etc.

Qualitativos

- São aqueles que expressam variáveis ou dimensões que não podem ser expressas apenas com números, como participação, valores e atitudes, articulação, liderança, auto-estima, etc.
- Indicam mudanças nas relações existentes.

Objetivo geral: Melhorar a qualidade da Educação na Escola Desdobrada

Objetivos Específicos	Metas	Atividades	Indicadores
Oferecer oficinas de reforço em matemática	Realizar 03 oficinas de reforço em matemática até o segundo semestre de 2012.	Identificar alunos com deficiência em matemática	Quantidade de alunos beneficiados
		Alocar carga horária/ docentes	

Cronograma

- O cronograma constitui-se instrumento essencial de gestão e, por isso, deve ser elaborado com critério.
- Relacione as principais atividades do projeto indicando os prazos de realização de cada uma

Objetivos Específicos	Atividades	Meses		
		JAN	FEV	MAR
1. Instalar sala para atividades plásticas na escola municipal do bairro	1.1. Escrever o projeto e negociar proposta de financiamento	X	X	
	1.2. Adquirir material			X
	1.3. Realizar reforma			X
2. Capacitar professores	2.1. elaborar planejamento do curso		X	
	2.2. apresentar proposta à Gerência de Formação Permanente			X

Orçamento do Projeto

- Considerando as principais atividades estabelecidas em cada objetivo específico, indique o valor do investimento solicitado, assim como a contrapartida da escola/município e os recursos provenientes de outras fontes (se for o caso).
- Como contrapartida poderão ser computados os valores estimados das instalações materiais e equipamentos da unidade escolar utilizados na implantação do projeto, e também o valor das horas de trabalho da equipe técnica, desde que esses itens estejam incluídos no investimento solicitado.

