



**escxel**  
REDE DE ESCOLAS DE EXCELÊNCIA



# Projeto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

2ª Fase - Apresentação, Objetivos, Tendências e  
Responsabilidades

## 2012/2015





# ÍNDICE

3 | APRESENTAÇÃO

5 | TENDÊNCIAS

7 | OBJETIVOS

8 | INSTRUMENTOS

12 | EQUIPA

14 | PAPÉIS E FUNÇÕES DOS PARCEIROS

18 | ANEXOS

## APRESENTAÇÃO

A Rede de Escolas de Excelência é um projeto concebido por um grupo de investigadores do Centro de Estudos de Sociologia da Faculdade de Ciências e Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa com a missão de promover o princípio da excelência educativa através do estabelecimento de uma Rede entre autarquias, escolas e investigadores, cooperando na troca e avaliação de experiências para a construção de modelos de desenvolvimento educativo.

Recorremos à definição de *Excelência* de Aristóteles – “Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito” – para clarificar a excelência educativa que nos move. A nossa missão é elevar todos os alunos no seu desempenho trabalhando com todos aqueles que fazem parte das “nossas” escolas ESCXEL, numa constante e persistente busca de melhores soluções, melhores processos e melhores desempenhos que sejam consistentes com o potencial que cada aluno, cada escola e que cada comunidade demonstra ter.

Continuamos a considerar que a responsabilidade dessa procura constante de melhorar, para nós a excelência educativa, não é da única responsabilidade das escolas e professores. É uma responsabilidade de toda a comunidade escolar alargada, onde estão também incluídos as famílias, as autarquias, as empresas, as instituições de solidariedade social, os meios de comunicação, os investigadores, os próprios alunos, entre muitos outros que possam trazer mais-valias para as escolas.

A Rede ESCXEL funciona desde 2008 como uma parceria entre:

- Os investigadores do projeto ESCXEL, que contribuem com as suas competências científicas, produção e divulgação de estudos, disponibilização de instrumentos de análise, de diagnóstico e de intervenção;
- Os Municípios da Batalha, Castelo Branco, Constância, Loulé e Oeiras, cujos dirigentes políticos demonstram uma vontade política inequívoca de transformar a educação das suas crianças e jovens e a qualificação dos estabelecimentos de ensino dos seus concelhos, disponibilizando para tal a mobilização e coordenação dos recursos, o apoio e o incentivo indispensáveis ao bom desenvolvimento do projeto;
- As escolas públicas desses municípios, que recebem e trabalham com estes novos atores em busca de melhorar o seu desempenho, assumindo o papel principal no processo de qualificação dos processos de ensino e aprendizagem, da organização pedagógica e de uma eficaz afetação de recursos. Para isso, disponibilizam aos investigadores as suas experiências, a sua capacidade de inovação e de qualificação bem como difundem práticas organizacionais e educativas.

Terminada a primeira fase do projeto no final do ano letivo de 2011-2012, foi feita uma avaliação da concretização dos objetivos propostos<sup>1</sup>, do processo de comunicação interna da Rede (equipa CesNova,

---

<sup>1</sup> Objetivos: 1) Capacitar as escolas e as comunidades (alunos, professores, pais, cidadãos, decisores políticos) para a promoção da excelência educativa. 2) Capacitar tecnicamente e assessorar os Municípios para a adoção de planos e estratégias de desenvolvimento educativo local. 3) Identificar, difundir e monitorizar as “boas práticas” escolares. 4)

Coordenadores concelhios, Mediadores das várias escolas, Professores, Diretores e outros profissionais), das atividades desenvolvidas pelos vários parceiros e a relevância das mesmas, do processo de divulgação do trabalho desenvolvido pela comunidade escolar alargada e da utilização dos produtos construídos no âmbito do projeto para desenvolver intervenções práticas nas escolas ESCXEL. Todos os atores diretamente envolvidos no projeto ESCXEL - elementos das autarquias, Diretores das escolas, Coordenadores concelhios e Mediadores das escolas - puderam participar nessa avaliação através da resposta a um questionário *online*.

Analizadas as respostas dos vários intervenientes do Projeto é possível afirmar que o nível de satisfação com o trabalho do ESCXEL é elevado, quer no seu resultado, quer no que respeita ao modo como foi executado. Foram também identificadas algumas necessidades que devem ser contempladas e satisfeitas ao longo da segunda fase de implementação do projeto, nomeadamente: a pertinência de construir e difundir, por todos os parceiros, uma estratégia de trabalho sobre quais os principais produtos a construir pela Rede e quais as principais intervenções a realizar nas suas escolas para potenciar a melhoria do desempenho escolar (dando sempre o devido espaço a todas as iniciativas que possam ser sugeridas por todos atores); o planeamento de uma estratégia de comunicação permanente entre os parceiros de forma a potenciar o trabalho de todos e a constante partilha de experiências além dos encontros interconcelhios que são promovidos algumas vezes por ano no âmbito da Rede; e, com igual importância, a definição clara dos papéis e funções de cada parceiro, de forma a facilitar a cooperação no trabalho e a integração dos novos elementos na equipa, quer sejam investigadores, coordenadores, mediadores, ou novos municípios ( “Papéis e funções dos parceiros”, página 14).

A Rede de Escolas de Excelência mantém na segunda fase de implementação todos os parceiros iniciais. Existe, ainda, a intenção já manifestada da inclusão de novos concelhos parceiros: Mação, Montemor-o-Novo e Vila de Rei.

Os objetivos que propomos (página 7) modificaram-se ligeiramente, tendo em conta o trabalho desenvolvido e a experiência acumulada da primeira fase e, como não pode deixar de ser, de acordo com as tendências observadas na educação e nos sistemas educativos, que estão descritas no ponto seguinte.

Os parceiros aumentam, os objetivos alteram-se, as responsabilidades de cada interveniente do projeto crescem, mas a missão da Rede, a da procura constante da melhoria das escolas e dos seus desempenhos escolares numa postura de excelência educativa, essa mantém-se.

## TENDÊNCIAS

No decorrer das últimas décadas, na Europa como noutras regiões do mundo, destaca-se a tendência generalizada para considerar o desenvolvimento de novas culturas pedagógicas e organizacionais da escola como condição *sine qua non* para a melhoria da qualidade da educação. Estas novas culturas parecem construir-se sobre um conjunto de pilares estratégicos, entre os quais se destaca a autonomia acrescida das escolas, com a criação de projetos educativos próprios que reflitam as características do meio em que estão integradas e ecoem as vozes dos atores que participam, mais ou menos diretamente, na concretização desses projetos.

Um outro pilar, apontado como influido decisivamente no processo de melhoria da qualidade da educação, é o exercício regular de autoavaliação, porque é através da sistemática identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da implementação do projeto educativo que se podem promover comportamentos de inovação e mudança nas práticas pedagógicas e organizacionais da escola. De facto, a autoavaliação da escola é um utilíssimo instrumento para detetar fragilidades e corrigir trajetórias, uma vez que proporciona a reflexão sobre o funcionamento da instituição educativa contribuindo, assim, para a melhoria de um serviço educativo de qualidade e para o sucesso escolar dos alunos. Neste contexto, os indicadores são ferramentas fundamentais para acompanhar as mudanças na realidade educativa, permitindo consolidar informações relevantes e úteis, apoiar tomadas de decisão, trocar informações entre escolas e municípios, melhorar a gestão pedagógica e institucional.

Contudo, hoje em dia, a melhoria da qualidade da educação não se esgota nestes pilares fundadores, mas abrange outras dimensões que passam, por exemplo, pela criação de parcerias, quer a nível local/regional/nacional quer a nível europeu, com vista à partilha de experiências, à identificação de problemas comuns e, eventualmente, à procura de soluções conjuntas. Outra dimensão a assinalar diz respeito ao papel que determinados atores (autoridades locais, pais, comunidade envolvente) são chamados a exercer, apoiando a escola na prossecução dos seus objetivos de desenvolvimento e melhoria e exigindo-lhe a garantia de eficácia da sua ação.

Em síntese, pode-se dizer que estas tendências se configuram nas seguintes linhas de força:

- Descentralização de competências e responsabilidades para as autarquias e as escolas, fomentando, através da melhoria da educação, a vantagem competitiva no ordenamento do território;
  - Necessidade de maior autonomia das escolas como condição para a sua melhoria organizacional e pedagógica;
  - Maior pressão social para a melhoria da educação e para as responsabilidades das escolas e dos municípios na prossecução dos objetivos educativos;
  - Uma cultura escolar que valorize os resultados do processo educativo e a sua relação com os recursos despendidos;
-



- Maior envolvimento das comunidades na regulação das redes escolares locais;
- Generalização dos sistemas de autoavaliação e avaliação externa das escolas;
- Maior produção e utilização de indicadores e dados objetivos para a construção de modelos de monitorização e avaliação de desempenho;
- Promoção de uma cultura de inovação orientada para a resolução dos problemas e com consequência nas práticas organizacionais e educativas das escolas, onde a avaliação demonstre objetivamente a ineficácia ou a ineficiência das práticas estabelecidas;
- Recusa de um valor absoluto à novidade, pautando a inovação pela monitorização e avaliação dos seus resultados em termos de eficácia e de eficiência.

Algumas atividades já desenvolvidas ou em curso, no âmbito do Projeto, procuraram responder a estas tendências e são apresentadas no capítulo “Instrumentos” (página 8). Entre elas, constam os relatórios sobre os resultados escolares – que foram sendo afinados em termos de medidas estatísticas, ao longo da primeira fase –, uma publicação com uma proposta de modelo de elaboração de Projetos Educativos e o teste-piloto de modelos de organização escolar, nomeadamente as turmas de perfil.

Tendo em conta o que atrás foi enunciado, em particular o desenvolvimento das atividades que têm vindo a concretizar algumas das tendências identificadas, permanecem as metas iniciais do projeto ESCXEL nesta 2ª fase de desenvolvimento:

*1) Capacitar as escolas e as comunidades (alunos, professores, pais, cidadãos, decisores políticos) para a promoção da excelência educativa;*

*2) Capacitar tecnicamente e assessorar os Municípios para a adoção de planos e estratégias de desenvolvimento educativo local.*

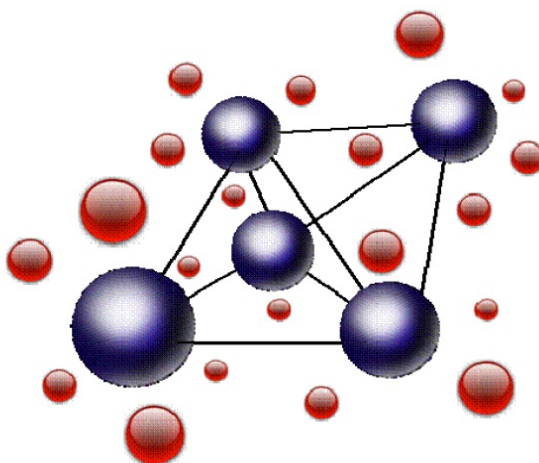
## OBJETIVOS

As metas desenhadas para a 2ª fase do Projeto ESCXCEL declinam-se num conjunto de objetivos gerais e específicos, a saber:

1. Desenvolver modelos de organização escolar (planeamento, implementação e monitorização) através das seguintes ações:
    - Dar formação sobre a construção dos projetos educativos no seguimento do Manual já publicado pela Rede;
    - Criar modelos de monitorização e autoavaliação promovendo a criação de indicadores e *benchmarks*;
    - Identificar e difundir “boas práticas” através da realização dos Seminários concelhios;
    - Testar e monitorizar novos modelos de organização escolar, nomeadamente na constituição de turmas.
  2. Desenvolver estratégias e planos de desenvolvimento através do maior conhecimento das realidades educativas locais:
    - Recolher e produzir informação sobre as escolas e contextos envolventes;
    - Construir indicadores que ponderem a análise e a comparação dos resultados escolares em função dos contextos socioeconómicos;
    - Utilizar esta informação para o planeamento das redes escolares locais, nomeadamente na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Educativo.
  3. Explorar o subsistema das vias profissionalizantes disponíveis na Rede:
    - Mapear a oferta existente nas escolas da Rede;
    - Equacionar as necessidades de mercado de trabalho e as expectativas de alunos e famílias;
    - Avaliar este subsistema e desenvolver estratégias que contribuam para a sua melhoria.
  4. Dar continuidade à qualificação das aprendizagens com especial atenção à focagem nas práticas de sala de aula.
  5. Produzir conhecimento científico sobre as dinâmicas educacionais, sociais e culturais locais:
    - Publicar em forma de artigo os resultados científicos, em revistas nacionais e internacionais;
    - Desenvolver teses de mestrado e doutoramento resultantes do trabalho no projeto.
  6. Alargar a rede de colaborações nomeadamente a outras escolas, centros de formação e outras redes nacionais orientadas para a qualificação das aprendizagens e a promoção do sucesso educativo.
  7. Procurar o estabelecimento de parcerias com redes internacionais de forma a enriquecer a experiência colaborativa e o aprofundamento científico do conhecimento adquirido.
-

## INSTRUMENTOS

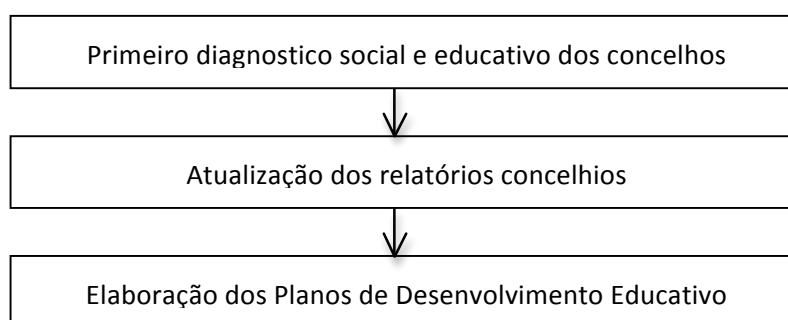
O principal instrumento que o projeto se propõe utilizar é a própria Rede, constituída por adesão voluntária de municípios, escolas e agrupamentos de escolas.



Na primeira fase do projeto (2008-2012), a Rede ESCXEL agregou os agrupamentos e escolas pertencentes aos cinco municípios já identificados. Para a segunda fase (2012-2014), estão a ser devidamente ponderadas três novas admissões, correspondentes a três municípios que cremos trazerem valor acrescentado para a Rede.

Para além da infraestrutura que a Rede representa para o projeto, importa identificar quais os instrumentos que foram e aqueles que serão futuramente utilizados para a concretização dos seus objetivos.

O trabalho de diagnóstico inicial concretizou-se através de uma análise social e educativa concelhia. Este primeiro diagnóstico procurou criar uma imagem de cada um dos cinco concelhos iniciais em função das suas características socioeconómicas e educativas, em comparação com as restantes. A identificação de pontos fortes, pontos fracos e potencial de desenvolvimento constituiu a base a partir da qual foi possível definir uma hierarquização de prioridades.

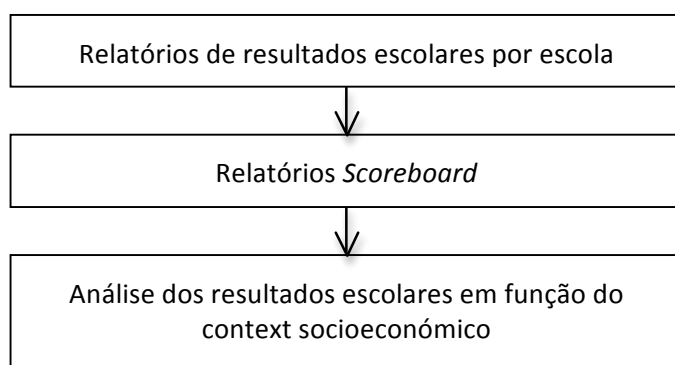




No início desta segunda fase do projeto, está prevista uma atualização destes relatórios concelhios com base nos dados provenientes dos Censos 2011 e pela introdução de novas metodologias de trabalho, nomeadamente a construção de indicadores socioeconómicos.

Este trabalho, a par do processo de recolha de dados socioeducativos por escola permitirá a elaboração, num terceiro momento, dos Planos de Desenvolvimento Educativo. O processo, a desenvolver junto dos municípios, centrar-se-á na harmonização das cartas educativas existentes para sistemas de informação geográfica, de forma a criar-se uma plataforma de monitorização automática de cada rede escolar concelhia. As versões dos Planos de Desenvolvimento Educativo serão desenvolvidas a partir de uma discussão participada das suas grandes linhas com todos os parceiros envolvidos.

O segundo trabalho de diagnóstico de que partimos incidiu sobre o nível escola, nomeadamente na análise dos seus resultados escolares em todos os níveis de ensino. A análise elaborada nos relatórios de resultados situa a escola no contexto nacional, compara as médias das classificações internas e externas e a sua distribuição por níveis segundo as disciplinas consideradas. Para além de algumas sessões de trabalho sobre a discussão dos resultados obtidos em certas escolas, a Rede organizou em 2010 um Workshop com o objetivo de conhecer as práticas de divulgação e trabalho destes produtos e de promover novas metodologias.



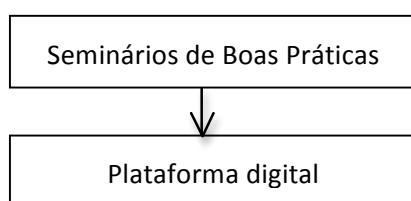
Numa altura de maior sistematização da elaboração destes relatórios, bem como da maior familiaridade das escolas e seus atores com este documento, procedeu-se a uma inovação metodológica da análise dos indicadores de desempenho, através dos chamados *scoreboard*, que complementam os primeiros relatórios. Com os *scoreboard* – literalmente, “tabela de pontuações” – pretende-se apresentar indicadores sintéticos que simultaneamente informem sobre os níveis de resultados obtidos e a tendência de evolução desses níveis, sempre em relação à média nacional e procurando contextualizar igualmente os concelhos.

Nesta segunda fase do projeto, pretende-se aprofundar, ainda, a análise dos resultados escolares, aproveitando a recolha dos dados socioeconómicos para fazer uma contextualização de um conjunto amplo de indicadores de desempenho.

Outro dos instrumentos, de suma importância para a estruturação da Rede e para a qualificação dos projetos educativos, é constituído pelos seminários e a projetada plataforma digital de difusão dessas boas práticas pedagógicas e organizacionais. Os seminários são realizados três a quatro vezes por ano, de forma

rotativa, por todos os concelhos da Rede, e abordam temáticas sugeridas, ora pela equipa CESNOVA, ora pelas escolas.

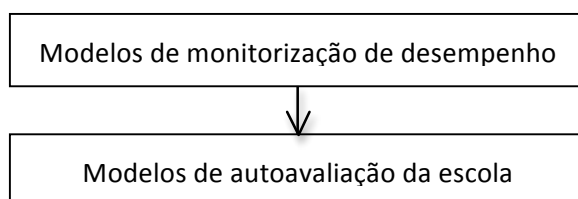
Os seus principais objetivos são conhecer, refletir e debater soluções educativas que existam nas escolas e nos Concelhos e que sejam passíveis de serem generalizadas e/ou adaptadas noutros contextos. A metodologia adotada nestes seminários alternou ou combinou a convocação de especialistas da área para o enquadramento teórico-conceitual da temática em análise, a apresentação em plenário de práticas desenvolvidas nas escolas integradas na Rede, e/ou uma organização de subtemas em grupos de trabalhos que apresentam os resultados das suas reflexões no final do dia em plenário. Acresce que, a partir do 2º Seminário, se tornou prática corrente a realização de uma reunião na noite anterior, e em que se debatem informalmente questões relacionadas com os trabalhos em curso e orientações futuras.



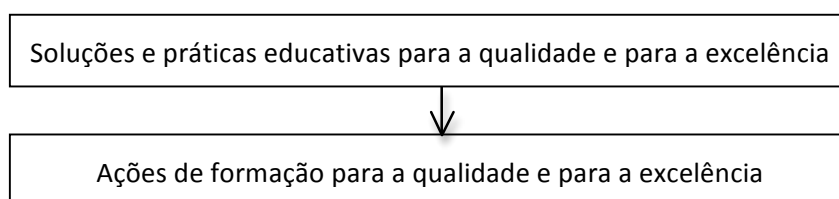
A proposta de plataforma digital, para a segunda fase do projeto, pretende integrar as três plataformas atualmente existentes, que cumprem objetivos diferenciados (gestão de eventos, aplicação de questionários e site), ampliando as suas valências pela construção de novos produtos (nomeadamente a gestão de notícias da rede para uma melhor disseminação de práticas, um banco de artigos científicos e uma gestão por utilizador, entre outros).

Um dos aspetos que se reputa mais inovador neste projeto decorre da ação complementar dos modelos de monitorização e avaliação dos processos de mudança. Parte-se do princípio de que os catalisadores da inovação, em educação, são a avaliação do seu impacto diferenciado e o planeamento da formação dos intérpretes dessa inovação. A mesma inovação pedagógica ou organizacional, aplicada em contextos sociais e educativos diferenciados, pode gerar efeitos diferenciados e até contraditórios. É a monitorização desses processos e dos seus efeitos que importa sistematizar e avaliar, através da implementação de projetos piloto em várias áreas nas escolas que os queiram desenvolver.

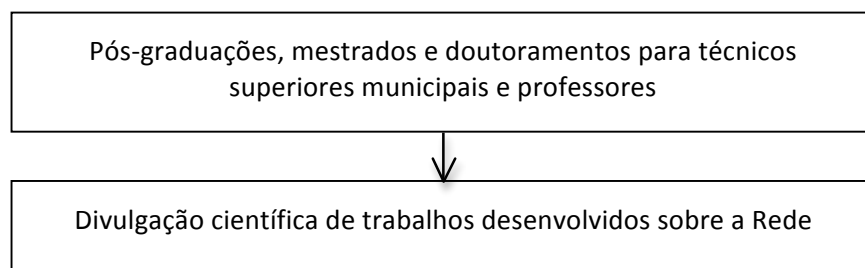
A partir daí aposta-se na discussão participada dos relatórios resultantes da avaliação de forma a ajustar a sua perspetiva externa aos processos de autoavaliação. Da dinâmica que se conseguir promover resultará, em grande parte, o sucesso da aplicação dos dois tipos de modelos.



O segundo catalisador da inovação e da sua generalização é a formação planeada e orientada de professores, educadores, gestores e técnicos. Partindo da identificação dos problemas e das necessidades, pretende-se contribuir para um planeamento estratégico da formação orientada pelos objetivos e metas que venham a ser definidas pelos municípios e pelas escolas. A Rede poderá, neste domínio, conferir a escala suficiente para que as ações de formação possam qualificar-se e preencher os requisitos necessários à acreditação e creditação dos cursos para efeitos de carreira docente.



O segundo nível de formação será de nível académico, aproveitando a oferta de formação pós-graduada da Universidade Nova de Lisboa.



Os atuais investigadores do projeto, a maioria integrada já em programas de mestrado ou doutoramento, contribuirá igualmente para a produção e divulgação de conhecimento científico. Em ambos os casos, será decisivo privilegiar a Rede ESCXEL como objeto de investigação e debate científico, promovendo a publicação de estudos que melhor projetem os resultados obtidos.

## EQUIPA

A gestão da Rede faz-se a partir do CESNOVA - Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa - que destaca para este projeto uma equipa de investigadores liderada por dois professores doutores que assumem a sua coordenação científica:

### **David Justino**

Professor associado com agregação

Departamento de Sociologia da FCSH – UNL

Investigador do CESNOVA

### **Rui Santos**

Professor associado

Departamento de Sociologia da FCSH – UNL

Investigador do CESNOVA

A equipa é completada por investigadores, na sua maioria integrados em programas de mestrado ou doutoramento nas áreas das ciências da educação e da sociologia da educação:

### **Eva Gonçalves**

Mestre em Sociologia

Investigadora do CESNOVA e Bolseira de Doutoramento da Fundação para a Ciência e Tecnologia

### **Liliana Pascueiro**

Mestre em Sociologia

Investigadora do CESNOVA e Bolseira de Doutoramento da Fundação para a Ciência e Tecnologia

### **Luísa Franco**

Doutora em Sociologia

Investigadora do CESNOVA

### **Marco Trigo**

Licenciado em Psicopedagogia Curativa

Investigador do CESNOVA e Bolseiro de Doutoramento da Fundação para a Ciência e Tecnologia

### **Maria Emília Galvão**

Mestre em Ciências da Educação

Consultora do CESNOVA

### **Rita Rosa**

Licenciada em Línguas e Literaturas Estrangeiras

Investigadora do CESNOVA e Mestranda em Ciências da Educação

### **Susana Batista**

Mestre em Sociologia

Investigadora do CESNOVA e Bolseira de Doutoramento da Fundação para a Ciência e Tecnologia



**Teresa Pimentel**

Licenciada em Sociologia

Investigadora do CESNOVA e Mestranda em Sociologia

Da equipa do projeto fazem parte quatro coordenadores locais que têm como principal responsabilidade a coordenação das atividades em cada um dos cinco concelhos integrantes da Rede:

**Adelaide Abreu**

Coordenadora de Oeiras

**Luís Romão**

Coordenador de Loulé

**Maria Clara Moreira**

Coordenadora de Castelo Branco

**Paulo Portugal**

Coordenador de Batalha

**Susana Neves**

Coordenadora de Constância

**Teresa Castro**

Coordenadora-adjunta de Oeiras

De cada município, serão indicados dois responsáveis: um responsável político pela área da educação e um responsável técnico autárquico com a mesma área.

De cada escola aderente integrarão o Conselho da Rede ESCXEL o Diretor e um Professor Mediador indicado por cada unidade escolar (escola ou agrupamento).

---

## PAPÉIS E FUNÇÕES DOS PARCEIROS

Uma Rede de tão grande dimensão, constituída por atores de várias instituições diferenciadas e distantes geograficamente, será facilitada se os papéis e funções de cada um forem claros e difundidos. Sem perder a devida adaptabilidade às realidades locais, objetivo é aproximar práticas entre os parceiros.

Dessa forma, a equipa de coordenação do Projeto ESCXEL (da qual fazem parte os investigadores e os coordenadores concelhios) construíram os perfis (responsabilidades e deveres) dos atores diretamente envolvidos na Rede os quais passamos a apresentar.

### Equipa de Coordenação do Projeto

A Equipa de Coordenação do Projeto é constituída por Professores doutorados com experiência em investigação.

#### **No âmbito do Projeto, a Equipa de Coordenação deve:**

1. Convocar reuniões de coordenação regulares (no mínimo uma por trimestre) com uma ordem de trabalhos clara;
2. Definir linhas estratégicas para a segunda fase do Projeto, na vertente científica: orientação dos projetos de investigação, apoio/ formação aos investigadores;
3. Definir linhas estratégicas para a segunda fase do Projeto, na vertente de articulação com as escolas: ações de formação, explicitação de relatórios, tipo de apoio, etc;
4. Definir e implementar estratégias concretas com as escolas de forma a encontrar as melhores soluções para os problemas diagnosticados.

#### **A equipa de Coordenação pode desenvolver as suas investigações ou orientar projetos de investigação nas escolas da Rede e dispor de todos os instrumentos desenvolvidos no âmbito do Projeto, nas seguintes condições:**

1. A proposta de trabalho deve ser claramente apresentada aos coordenadores dos concelhos implicados na pesquisa, que definirão o desenvolvimento do contacto com as escolas;
2. Nalguns casos, nomeadamente em questionários/ entrevistas aos alunos, é necessária uma autorização por parte da Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (DGIDC);
3. No final da pesquisa deverá ser dado feedback às escolas e à equipa, sobre o trabalho desenvolvido ou os principais resultados, através da redação de um resumo a ser distribuído pelas escolas implicadas e divulgado na Rede.

#### **Outros investigadores do Projeto**

Os outros investigadores, colaboradores ou associados do Projeto são investigadores com experiência ou jovens investigadores integrados em programas de mestrado ou doutoramento.



**No âmbito do Projeto, os investigadores devem:**

1. Estar presentes nas reuniões de Coordenação e em alguns seminários;
2. Desenvolver as tarefas que lhes foram atribuídas para a sua participação na Rede – recolha e tratamento de informação, redação de relatórios, preparação de outros documentos, etc.
3. Responder às solicitações da equipa concelhia organizadora dos seminários ou outros encontros, colaborando como redatores, moderadores de sessão, etc.
4. Apresentar ideias e desenvolvimento de outras linhas de trabalho, no âmbito do Projeto, individualmente ou em equipa.

**Os investigadores podem desenvolver as suas investigações nas escolas da Rede em temáticas à sua escolha e dispor de todos os instrumentos desenvolvidos no âmbito do Projeto nas seguintes condições:**

1. A proposta de trabalho deve ser claramente apresentada à equipa do CESNOVA (Coordenação do Projeto) e aos coordenadores dos concelhos implicados na pesquisa que definirão o desenvolvimento do contacto com as escolas;
2. Nalguns casos, nomeadamente em questionários/ entrevistas aos alunos, é necessária uma autorização por parte da Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (DGIDC).
3. No final da pesquisa deverá ser dado feedback às escolas e à equipa sobre o trabalho desenvolvido ou os principais resultados, através da redação de um resumo a ser distribuído pelas escolas implicadas e divulgado na Rede.

**Coordenadores dos concelhos ESCXEL**

O coordenador é o elemento de ligação entre a equipa de coordenação ESCXEL, os Mediadores e Direções das Escolas e a Câmara Municipal do respetivo concelho.

Nesse sentido deve:

- Ser docente do quadro de uma das unidades orgânicas do concelho;
- Ter conhecimento da realidade da educação no seu concelho;
- Ter acesso fácil aos Diretores das Escolas e ao técnico da Câmara responsável pelo Projeto;
- Ter experiência no desempenho de cargos de gestão intermédia;
- Ter capacidade de síntese, de análise e de organização;
- Possuir capacidade de comunicação/interação com a comunidade;
- Ser capaz de coordenar o trabalho em equipa;
- Ser persuasivo e perseverante;
- Ser proactivo, apresentando propostas de trabalho;
- Ser cumpridor de prazos predefinidos;
- Ser bem aceite, credível e reconhecido na comunidade escolar;
- Estar disponível e responder às várias solicitações em tempo útil.

**Relativamente à Equipa de Coordenação ESCXEL, deve:**

1. Responder aos emails, convocatórias e restantes apelos atempadamente;
-

2. Participar nas reuniões de coordenação para as quais é convocado, contribuindo com o conhecimento que tem da realidade escolar do seu concelho;
3. Colaborar ativamente na preparação dos seminários e reuniões;
4. Participar nos seminários e workshops e construir os relatórios relativos aos seminários realizados no seu concelho, juntamente com a sua equipa concelhia (em anexo estão as instruções de construção destes relatórios);
5. Servir de ponte, coordenando o trabalho de recolha de dados ou outros, sempre que solicitado pela equipa CesNova;
6. Compilar informação relativa ao concelho, de acordo com as solicitações da equipa CesNova;
7. Apresentar propostas de trabalho, resultantes das necessidades das escolas;
8. Apresentar relatórios de atividades anuais, dando conta das atividades desenvolvidas e de outras em via de desenvolvimento (em anexo, estão os questionários a aplicar a Diretores de Escola e a Mediadores para a construção dos relatórios de atividades anuais).

**Relativamente ao Mediador, deve:**

1. Promover reuniões periódicas, nos diversos agrupamentos/escolas do concelho com os vários mediadores (e sempre que possível com a presença do(s) diretor(es));
2. Coordenar a apresentação e divulgação, nas escolas, dos relatórios ESCXEL;
3. Incentivar e colaborar em planos de ação e estratégias, a implementar nas escolas, com vista à melhoria, com base nos dados dos relatórios e nas “boas” práticas;
4. Apoiar o mediador, facultando dados e informações necessárias;
5. Incentivar e motivar os mediadores na resposta às solicitações em tempo útil.

**Relativamente aos Coordenadores dos outros concelhos, deve:**

1. Partilhar experiências entre todos concelhos de forma regular (por exemplo, via eletrónica);
2. Implementar uma ou mais atividades comuns (a propor), nos diferentes concelhos, de acordo com as características das escolas e da formação dos docentes envolvidos (mediadores/coordenadores);
3. Participar e colaborar na dinamização dos seminários, sempre que solicitado pelo coordenador do concelho responsável.

## Mediadores ESCXEL

O Mediador é o elemento de ligação entre o Coordenador Concelhio e as Escolas / Diretores /Presidentes das Comissões Administrativas Provisórias e Estruturas de Gestão Intermédia.

Nesse sentido deve:

- Ser docente do quadro do Agrupamento/ Escola;
  - Ter conhecimento da realidade do seu Agrupamento/ Escola;
  - Ter acesso fácil ao Diretor / Presidente / Coordenadores de Departamento, de Curso e de Turma;
  - Ter experiência no desempenho de cargos de gestão intermédia;
  - Ter capacidade de síntese, de análise e de organização;
  - Possuir capacidade de comunicação;
-

- Ser dinâmico e capaz de trabalhar em equipa;
- Ser persuasivo e perseverante;
- Ser bem aceite, credível e reconhecido na comunidade escolar;
- Estar disponível e responder às várias solicitações em tempo útil.

**Relativamente ao Coordenador ESCXEL, deve:**

1. Responder aos emails, convocatórias e restantes apelos;
2. Participar nas reuniões para as quais é convocado, contribuindo com o conhecimento que tem da realidade do seu Agrupamento/ escola;
3. Colaborar ativamente na preparação dos seminários e reuniões, se solicitado;
4. Participar nos seminários e workshops (para submissão das propostas de comunicação, pode encontrar um formulário em anexo);
5. Servir de ponte, facilitando o acesso à informação e aos elementos da comunidade escolar, sempre que justificadamente solicitados pelos investigadores.

**Relativamente à escola, deve:**

1. Apresentar e divulgar, na escola, os relatórios ESCXEL;
  2. Apresentar e desenvolver planos de ação e estratégias, a implementar na sua escola, com vista à melhoria, com base nos dados dos relatórios e nas “boas” práticas recolhidas nos seminários, recolhendo o parecer favorável e apoio do Conselho Geral e Conselho Pedagógico;
  3. Desencadear e executar os planos, avaliar e rever, ajustando, se necessário;
  4. Ser capaz de conduzir as pessoas (docente e não docente) a usar os recursos disponíveis que promovam uma análise do desempenho da escola;
  5. Facilitar a autoavaliação;
  6. Promover e facilitar o *benchmarking*, difundindo boas práticas educativas/ casos de sucesso, ainda que pontuais;
  7. Fazer e apresentar relatórios com a regularidade necessária, dando conta das atividades desenvolvidas e de outras em via de desenvolvimento.
-

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Instruções para construção do relatório de seminário

A elaboração do Relatório dos Seminários ESCXEL é essencial e serve vários objetivos importantes, como a junção num só documento do que foi trabalhado no seminário para que quem não esteve presente possa saber o que foi tratado e para que seja possível melhorar o relatório anual do projeto ESCXEL.

#### Instruções

1- Na Capa, registrar:

- Numeração do Seminário (exemplo: 10.º)
- Título do Seminário
- Mês e ano (exemplo: Maio 2012)
- Logótipo do concelho organizador, de acordo com a indicação dada no documento.

2- Estrutura do Relatório

A estrutura deve ser mantida de preferência, mas o título dado ao ponto 2 do índice “RESUMO E CONCLUSÕES” pode ser alterado de acordo com o formato do seminário.

3- Relatores

- Para construir o ponto 2 -“RESUMO E CONCLUSÕES”- é necessário identificar relatores para todas as mesas/sessões do seminário, que sejam responsabilizados pela apresentação dos resumos, no prazo de dois dias úteis, à equipa concelhia responsável pela construção do relatório.

4- Apresentações dos oradores

- Deve ser pedido a todos os oradores (internos à Rede ESCXEL ou externos/convidados) que disponibilizem as suas apresentações ou um resumo das mesmas, para que possam ser anexados ao relatório (ver formulário de submissão de práticas)

5- Data de entrega/Distribuição à Rede

- Enviar o relatório concluído para a equipa CesNova, no prazo de 15 dias úteis a seguir ao seminário, para que seja feita a devida distribuição pela Rede através do *email* do projeto.

**O *template* a utilizar foi enviado juntamente com o presente relatório.**

---

## ANEXO 2 – Questionário de Auscultação ao Diretor de Escola/Agrupamento

### Questionário de auscultação aos diretores do Projeto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

*O presente questionário tem dois objetivos que foram considerados importantes por todos os colaboradores do Projeto que responderam ao primeiro questionário de avaliação: saber como os diretores da Rede ESCXEL avaliam o trabalho realizado no ano letivo anterior e aferir as expectativas e sugestões de todos para o próximo ano.*

*Os dados recolhidos serão tratados anonimamente e, por isso, sem distinção de concelho e agrupamentos/escolas. Esta recolha destina-se exclusivamente a avaliar o trabalho da Rede, para melhorar e potenciar o seu desempenho como tal a auscultar as expetativas criadas relativamente a este trabalho de equipa.*

*A contribuição de todos será sempre uma mais-valia para toda a equipa do projeto, pelo que agradecemos que todos respondam a este questionário.*

#### **Bloco I – Avaliação do ano anterior**

##### **1. Já era diretor do agrupamento/ escola no ano letivo anterior?**

☐ Sim ☐ Não

**(Se sim, passe para a pergunta 2)**

1.1. Se não, já tinha conhecimento do Projeto ESCXEL? Como lhe foi introduzido?

1.2. Que mais-valias espera do envolvimento do agrupamento/escola na Rede?

**(Passe diretamente para o Bloco II)**

##### **2. Trabalho no agrupamento/escola:**

2.1. Como avalia o trabalho do mediador do seu agrupamento/escola no âmbito das tarefas desenvolvidas para a Rede ESCXEL (motivação, trabalho desenvolvido)?

2.2. Qual a visibilidade do Projeto no seu agrupamento/escola? De que forma são trabalhados os documentos?

2.3. Que tipo de dificuldades/constrangimentos aponta na mobilização do agrupamento/escola no desenvolvimento das tarefas do Projeto?

##### **3. Trabalho a nível do concelho:**

3.1. Como avalia o contacto do agrupamento/escola (através do mediador) com o coordenador e outros mediadores do concelho?

3.3. Como avalia a organização do seminário do seu concelho (se tiver ocorrido no ano passado) – em termos de preparação da temática e da organização do seminário, nos trabalhos desenvolvidos, etc.?

**4. Trabalho a nível da Rede/ dos instrumentos da Rede:**

4.1. Como avalia os Seminários do ano anterior relativamente aos seguintes assuntos:

- Temas escolhidos:
- Duração/ Decorrer dos trabalhos:
- Seguimento dado aos trabalhos/ temas dos seminários:
- Impacto dos trabalhos/ reflexões nas práticas do se agrupamento/escola:

4.2. Como avalia o contato que teve com os diretores/ professores dos restantes concelhos?

4.3. Como avalia os Relatórios sobre os resultados em provas externas produzidos pela Rede ESCXEL, em termos de:

- Clareza/ Forma de exposição de resultados:
- Utilidade da informação:

4.4. Como avalia os restantes documentos divulgados? (Documento para elaboração dos Projetos Educativos, Relatório Anual, Teses científicas)

4.5. Indique se conhece e utiliza as ferramentas digitais do Projeto (site e Facebook) e como as avalia.

**Bloco II – Sugestões para o próximo ano letivo****1. Seminários**

1.1. Quais são as temáticas que gostaria de ver desenvolvidas nos seminários da Rede?

1.2. Como propõe que sejam trabalhadas as reflexões e que encaminhamento devem ter, após os seminários?

**2. Relatórios**

2.1. Tem alguma sugestão para melhorar os relatórios produzidos?

2.2. Que outro tipo de informação gostaria de ver incluída nos relatórios?

**3. Outros**

3.1. Indique outras sugestões para melhoramento do trabalho ou dos instrumentos produzidos no âmbito do Projeto ESCXEL.

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

---



## ANEXO 3 – Questionário de Auscultação ao Mediador

### Questionário de auscultação aos mediadores do Projeto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

*O presente questionário tem dois objetivos que foram considerados importantes por todos os colaboradores do Projeto que responderam ao primeiro questionário de avaliação: saber como os mediadores da Rede ESCXEL avaliam o trabalho realizado no ano letivo anterior e aferir as expectativas e sugestões de todos para o próximo ano.*

*Os dados recolhidos serão tratados anonimamente e, por isso, sem distinção de concelho e agrupamentos/escolas. Esta recolha destina-se exclusivamente a avaliar o trabalho da Rede, para melhorar e potenciar o seu desempenho como tal, e para auscultar as expectativas criadas relativamente a este trabalho de equipa.*

*A contribuição de todos será sempre uma mais-valia para toda a equipa do projeto, pelo que agradecemos que todos respondam a este questionário.*

#### **Bloco I – Avaliação do ano anterior**

**1. Já era mediador do Projeto no ano letivo anterior?**    ☐ Sim    ☐ Não

**(Se sim, passe para a pergunta 2)**

1.1. Se não, explique como lhe foi passada a pasta de mediador (porque/ como foi escolhido como mediador, se teve reuniões com ex-mediador para passagem de conhecimento, etc.):

1.2. O que espera da sua função enquanto mediador da Rede? (motivação, expectativas, constrangimentos, dificuldades):

**(Passe diretamente para o Bloco II)**

#### **2. Trabalho no agrupamento/ escola:**

2.1. Como correu o trabalho enquanto mediador no seu agrupamento/ escola em termos de tempo, recursos e meios para dedicação a tarefas do Projeto?

2.2. De que forma divulgou informações e documentos da Rede na escola? Como foram eles trabalhados?

2.3. Que tipo de dificuldades/constrangimentos encontrou no desempenho das suas tarefas?

#### **3. Trabalho a nível do concelho:**

3.1. Como avalia o contacto que teve com o coordenador do seu concelho (reuniões, passagem de informação, trabalho conjunto)?

---

3.2. Como avalia o contacto com os outros mediadores do seu concelho?

3.3. Como avalia a sua participação na organização do seminário do seu concelho (se tiver ocorrido no ano passado) – em termos de preparação da temática e da organização do seminário, nos trabalhos desenvolvidos, etc.?

#### **4. Trabalho a nível da Rede/ dos instrumentos da Rede:**

4.1. Como avalia os Seminários do ano anterior relativamente aos seguintes assuntos:

- Temas escolhidos:
- Duração/ Decorrer dos trabalhos:
- Seguimento dado aos trabalhos/ temas dos seminários:
- Impacto dos trabalhos/ reflexões nas suas próprias práticas:

4.2. Como avalia o contato que teve com os mediadores dos restantes concelhos?

4.3. Como avalia os Relatórios sobre os resultados em provas externas produzidos pela Rede ESCXEL, em termos de:

- Clareza/ Forma de exposição de resultados:
- Utilidade da informação:

4.4. Como avalia os restantes documentos divulgados? (Documento para elaboração dos Projetos Educativos, Relatório Anual, Teses científicas)

4.5. Indique se conhece e utiliza as ferramentas digitais do Projeto (site e Facebook) e como as avalia.

### **Bloco II – Sugestões para o próximo ano letivo**

#### **1. Seminários**

1.1. Quais são as temáticas que gostaria de ver desenvolvidas nos seminários da Rede?

1.2. Como propõe que sejam trabalhadas as reflexões e que encaminhamento devem ter, após os seminários?

#### **2. Relatórios**

2.1. Tem alguma sugestão para melhorar os relatórios produzidos?

2.2. Que outro tipo de informação gostaria de ver incluída nos relatórios?

#### **3. Outros**

3.1. Indique outras sugestões para melhoramento do trabalho ou dos instrumentos produzidos no âmbito do Projeto ESCXEL.

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

---

## ANEXO 4 – Formulário de submissão de “boas práticas” aos seminários

### Formulário para submissão de práticas para comunicações em seminários

#### I – Identificação do(s) autor(es)

1. Escola/ Agrupamento/Câmara Municipal de \_\_\_\_\_:

2. Nome(s):

3. Função:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Diretor/a                | <input type="checkbox"/> Psicólogo               |
| <input type="checkbox"/> Coordenador departamento | <input type="checkbox"/> Encarregado de Educação |
| <input type="checkbox"/> Professor                | <input type="checkbox"/> Parceiro da Escola      |
| <input type="checkbox"/> Vereador(a)              | <input type="checkbox"/> Chefe de departamento   |
| <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____       |  |

#### II – Resumo da proposta

1. Tipo de Proposta:

- ☐ Apresentação em Seminário   ☐ Divulgação por escrito

2. Título (Limite: 20 palavras):

3. **Resumo da proposta:** *Resumo claro da prática apresentada, com identificação do público-alvo e do seu objetivo principal. Justificar relevância da prática para o tema do seminário em questão. (Limite: 500 palavras)*

#### III – Proposta

1. **Enquadramento:** *Caracterizar o contexto de intervenção (identificar os elementos fundamentais que justificaram o desenvolvimento da prática), intervenientes e destinatários (tipo de atores envolvidos e contextos de ensino). (Limite: 200 palavras)*

2. **Descrição da prática:** *Principais objetivos e finalidades, estratégias desenvolvidas, recursos (institucionais, logísticos, humanos, materiais e tecnológicos) mobilizados, eventuais fases de aplicação e dificuldades encontradas. (Limite: 200 palavras)*

3. **Resultados e seguimentos:** *Descrever instrumentos de monitorização/ avaliação previstos e/ou principais resultados da prática (a vários níveis), bem como o seguimento que se espera. (Limite: 200 palavras)*

---



Av. de Berna, Edifício FCSH-ID,  
3º piso, sala 3.14  
Endereço Postal: Av. de Berna, 26 C  
1069-061 LISBOA - Portugal  
Tel.: 21 790 83 00 ext. 1488  
Fax: 21 790 83 08

[www.escxel.net](http://www.escxel.net)