



escxel
REDE DE ESCOLAS DE EXCELÊNCIA



RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

ESCXEL - Rede de Escolas de Excelência

2008/2011



Título: Relatório de Avaliação: ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

Editor: Projeto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

Autor: Maria Emília Galvão, Eva Gonçalves

Revisão: Susana Batista, Rita Rosa

Paginação e Capa: Teresa Cardoso Bastos Design

Propriedade: Projeto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

Editor: Projeto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência

Edifício I&D, Avenida de Berna, n.º 26,

1069-061 Lisboa

Email: projectoescxel@gmail.com

Lisboa, Maio de 2012



ÍNDICE

- 4 | SUMÁRIO EXECUTIVO
 - 5 | INTRODUÇÃO
 - 6 | PARTE I – BREVE DESCRIÇÃO DO PROJECTO ESCXEL
 - 11 | PARTE II – AVALIAÇÃO DO PROJECTO ESCXEL
 - 16 | PARTE III – ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO
 - 39 | PARTE IV – CONCLUSÕES E SUGESTÕES
 - 42 | BIBLIOGRAFIA
 - 43 | ANEXOS
-

SUMÁRIO EXECUTIVO

A Rede de Escolas de Excelência (ESCXEL) é um projecto desenvolvido por uma parceria entre o Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa (CesNova), os concelhos da Batalha, Castelo Branco, Constância, Loulé e Oeiras e respectivas escolas que têm como objectivo promoção da excelência educativa.

Este relatório está dividido em quatro partes: Parte I (Breve descrição do Projecto ESCXEL), Parte II (Avaliação do Projecto ESCXEL, seus objectivos, metodologia e instrumentos de análise), Parte III (Leitura qualitativa dos resultados), Parte IV (conclusões e acções para a próxima fase).

Na Parte I, começa-se por descrever o enquadramento institucional, os princípios fundadores e a contextualização socioeconómica dos concelhos parceiros. De seguida, integra-se o Projecto ESCXEL no quadro das alterações paradigmáticas de que decorrem os seus objectivos gerais e o papel das instituições intervenientes.

Na Parte II, dá-se enfoque aos objectivos que presidem à avaliação do Projecto ESCXEL e que serviram de referência aos objectivos específicos desta avaliação, em particular a concretização dos cinco objectivos do Projecto ESCXEL, a avaliação do processo de comunicação interna Rede e as actividades dos diferentes intervenientes. Mas foram ainda objecto de análise a divulgação dos produtos do Projecto no interior da escola, junto dos encarregados de educação e da comunidade em geral, bem como a utilização dos produtos para intervenções práticas nas escolas parceiras. Podemos ainda encontrar a descrição da metodologia e dos instrumentos de avaliação utilizados.

Na Parte III, é feita a análise dos resultados do questionário de avaliação que foi aplicado aos vários actores envolvidos, em função das áreas de intervenção acima referidas.

A Parte IV focaliza-se nas conclusões gerais e específicas que foram retiradas dos questionários de avaliação, sendo complementadas por um conjunto de acções a implementar para uma segunda fase do Projecto e que são apresentadas em função de três grandes áreas: Estratégica, Organizacional e Instrumental.

INTRODUÇÃO

A implementação do projecto ESCXEL

O CESNOVA/ Universidade Nova, enquanto entidade responsável pela elaboração e aplicação do Projecto ESCXEL e pela coordenação das actividades que dele decorrem, conferiu especial atenção à sua implementação, entendendo-a como um processo organizado e continuado de concertação de interesses, de articulação de actividades e de diálogo das entidades participantes que, nas várias esferas de actuação, são chamadas a intervir no processo educativo.

Desde o início da implementação do Projecto ESCXEL (Ano lectivo 2008/2009) foram desenvolvidas um conjunto de iniciativas no âmbito da operacionalização da Rede, incluindo a realização de relatórios de provas de aferição e de exames nacionais, a realização de seminários temáticos, a produção de teses científicas e a organização de uma plataforma digital para a discussão de matérias educativas que os participantes (Directores e professores das escolas, Municípios, investigadores) e outros interessados (por exemplo, encarregados de educação) considerem relevantes ou urgentes.

Os conceitos de monitorização e avaliação no Projecto ESCXEL

Tendo em conta a vasta literatura que existe sobre a definição de “ monitorização” e “avaliação”, será conveniente explicitar desde já como são entendidos estes dois conceitos no contexto do Projecto ESCXEL. Assim,

- A monitorização é uma tarefa contínua que acompanha a implementação do programa de trabalho na prossecução dos objectivos estabelecidos. O objectivo desta tarefa é conhecer as dinâmicas educativas em curso, quer nos concelhos quer nas escolas, e reequacionar e melhorar, em cada momento, as formas e os procedimentos de implementação do Projecto;
- A avaliação é uma tarefa a ser executada em momentos pré-estabelecidos (de quatro em quatro anos), destinada a registar os resultados, de forma sistemática, do grau de concretização dos objectivos, dos recursos utilizados e dos resultados da implementação do Projecto. O objectivo é fornecer dados /informação para a reflexão e debate, bem como para as tomadas de decisão que sejam adequadas à melhoria dos processos e dos resultados.

Tratando-se da avaliação de uma Rede de Escolas, que almejam promover o princípio da excelência educativa, importa ter em conta não só os resultados obtidos pelas escolas e analisados nos relatórios específicos que foram produzidos desde o ano lectivo de 2008/2009, mas também os processos de condução da execução do programa de trabalho da Rede, tendo em conta que estes processos devem permitir: a) melhorar a compreensão dos modelos de desenvolvimento educativo em curso; b) adequar as formas de colaboração na prossecução das políticas educativas e c) apoiar as tomadas de decisão e desenvolver o conhecimento acerca das questões- chave da Educação.

Organização do Relatório

O presente Relatório está organizado em três partes, a saber **Parte I** (Breve descrição do projecto ESCXEL), **Parte II** (com a Avaliação do Projecto ESCXEL, seus objectivos, metodologia e instrumentos de análise), **Parte III** (Leitura qualitativa dos resultados) e **Parte IV** (conclusões e recomendações para a próxima fase).

PARTE I – BREVE DESCRIÇÃO DO PROJECTO ESCXEL

Enquadramento institucional da Rede ESCXEL

O Projecto ESCXEL (Rede de Escolas de Excelência) nasceu de uma parceria criada entre um grupo de investigadores do Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa (CesNova) e cinco Municípios (Batalha, Castelo Branco, Constância, Loulé e Oeiras) e respectivas escolas que, de livre vontade, quiseram participar neste projecto.

Estes Municípios foram seleccionados em função das suas características económicas e sociais, da sua diversidade de contextos educativos e, sobretudo, da vontade explícita dos respectivos decisores em transformar a educação das crianças e jovens.

Uma parceria é, por definição, um acordo voluntário de colaboração entre dois ou mais parceiros na qual todos os participantes concordam trabalhar em conjunto para alcançar um fim comum ou desenvolver tarefas específicas através da partilha de responsabilidades, recursos, competências e benefícios. Um dos elementos inovadores desta parceria é o facto de, pela primeira vez, se constituir uma “comunidade” que envolve a universidade, os municípios e as escolas com o objectivo de alcançar a “excelência educativa” através da cooperação activa dos diferentes actores.

Princípios fundadores

O princípio da “excelência educativa” constitui a trave-mestra do Projecto e foi definido como “... a incessante busca de melhores soluções, processos mais eficazes e desempenhos mais condizentes com o potencial que cada organização, ou cada comunidade, encerra e que é capaz de mobilizar para a concretização de aspirações e objectivos socialmente reconhecidos.”

Um outro princípio que informa as actividades da Rede é o princípio da “localização”, ou seja, o entendimento de que é “...nas escolas e nas comunidades locais que reside o mais decisivo potencial de qualificação e de mudança social e cultural.” De facto, é geralmente reconhecido que o desafio de qualificação educativa não é uma responsabilidade exclusiva da escola neste início de milénio porque estamos perante uma mudança de paradigma no desenvolvimento qualitativo da educação que, como defende Cheng (2001), se caracteriza por dois tipos de factores, a saber: a educação deve desenvolver inteligências múltiplas (tecnológica, económica, social, política, cultural e de aprendizagem) e ter em conta processos de “triplização” (globalização, localização e individualização).

A parceria entre a Universidade Nova de Lisboa/CesNova, os Municípios (Batalha, Castelo Branco, Constância, Loulé, Oeiras) e as respectivas escolas baseou-se no princípio da complementaridade, isto é, os contributos que cada um destes actores se dispôs a mobilizar constituiu o valor acrescentado que a rede potenciou e cuja partilha o CesNova promoveu, no seu papel de instituição catalisadora.

Contextualização socioeconómica dos Concelhos participantes

Os cinco Concelhos da Rede ESCXEL são bastante diferentes em termos de dimensão, estrutura demográfica, dinamismo populacional e aspectos socioeconómicos. Apresentam-se de seguida, de forma sintética e por ordem alfabética, as principais características de cada um dos Concelhos que intervêm na Rede ESCXEL apresentadas no início da parceria e que irão ser brevemente actualizadas numa nova análise

concelhia.

Concelho da Batalha

Este Concelho apresentou-se como um Concelho caracterizado por um dualismo social, derivado do desenvolvimento dos estratos sociais médios quanto à sua escolarização e porque parece atrair alguns imigrantes cujas comunidades estão ainda pouco integradas. Estas comunidades caracterizam-se por um baixo nível de instrução e pelo emprego pouco qualificado. Mas o sucesso educativo do Concelho é assinalável face ao seu perfil económico e social. De facto, o elevado sucesso dos seis primeiros anos de escolaridade demonstra o elevado potencial educativo do Concelho da Batalha, apenas prejudicado pela taxa de saída escolar precoce e forte taxa de empregabilidade de jovens (embora em trabalho pouco qualificado) que é proporcionada pelo dinamismo económico. São estes os desafios que se apresentam a este Concelho, assim como o tentar perceber se o motivo da elevada taxa de saída escolar precoce terá a ver com as baixas expectativas dos jovens e suas famílias face à educação, uma vez que o insucesso escolar não será um dos motivos.

Concelho de Castelo Branco

Neste concelho existe estabilidade populacional devido às baixas taxas de nascimentos e de atractividade, o que resulta numa estrutura social envelhecida e numa população em idade escolar baixa e com tendência a diminuir. As classes estão igualmente distribuídas na estratificação socioeconómica, embora os extremos se apresentem com grandes diferenças, com as classes baixas em risco de exclusão e de carência, diminuindo o nível médio de poder de compra de todo o Concelho. Existe uma dualidade de comportamento face à escola: aumento da escolaridade e diminuição da taxa de saída escolar precoce nas classes médias/altas e elevada taxa de abandono escolar nas famílias em situação de risco. A escolaridade média é elevada, devido à oferta de emprego qualificado na área dos serviços e indústria no centro urbano, que concentra meios e pessoas provocando a desertificação das periferias. Os resultados escolares são superiores ao perfil socioeconómico, revelando margem para progressão, possibilidade de qualificação das aprendizagens e de combate ao insucesso escolar. Os maiores desafios serão o reordenamento do parque escolar para melhor aproveitamento das infra-estruturas urbanas, a elevada taxa de retenção no 3.º ciclo e a elevada taxa de abandono escolar entre as classes mais baixas.

Concelho de Constância

O mais pequeno Concelho da Rede tem pouca população residente que apresenta tendência a diminuir devido à nula capacidade de atractividade e à baixa taxa de nascimentos, tendência também existente na população em idade escolar. A estratificação socioeconómica está centrada na classe baixa e média-baixa com grande parte das famílias em risco de carência e exclusão o que se poderá reflectir em casos de insucesso escolar, abandono escolar e saída escolar precoce. Em particular a saída escolar precoce deve-se à forte empregabilidade de jovens com baixos salários pelo que seria importante verificar se existe também uma situação de baixas expectativas de jovens e famílias face à escolarização. Ainda assim, o desempenho escolar é melhor do que seria de esperar face ao perfil socioeconómico. Os seus principais desafios educativos eram os fracos resultados obtidos no 6.º ano e no ensino secundário com elevadas taxas de retenção, o que pode pressupor dificuldades de articulação entre ciclos de escolaridade e desadequação da oferta escolar no ensino secundário e o mercado de emprego local, não esquecendo a elevada taxa de saída escolar precoce.

Concelho de Loulé

Este é um Concelho caracterizado por dinamismo económico e intensos fluxos migratórios que juntamente com a elevada taxa de crescimento natural levam a um dinamismo demográfico, cujas projecções apontam para um rejuvenescimento sustentável da população. As comunidades imigrantes, ainda que pouco integradas, têm níveis de instrução baixos e emprego pouco qualificado, o que cria uma realidade complexa em que uns têm elevado poder de compra e outros estão em risco de exclusão e carência. Assim sendo, as crianças revelam propensão para o insucesso escolar e elevada taxa de saída escolar precoce (com uma forte taxa de empregabilidade jovem em emprego precário). Como desafios deste Concelho surgiam a pressão sobre as infra-estruturas do ensino devido ao aumento da população em idade escolar, a aparente desvalorização pelos jovens e suas famílias da escolarização e qualificação profissional, a redução das expectativas educativas dos mesmos e o facto de revelarem resultados escolares abaixo das previsões efectuadas a partir do seu perfil socioeconómico.

Concelho de Oeiras

É um Concelho com elevado dinamismo económico, com elevada intensificação dos fluxos migratórios e elevado dinamismo demográfico, traduzido num rejuvenescimento sustentável (elevada taxa de migração e taxa de crescimento natural). Verifica-se um aumento das diferenças na estrutura social com a maioria dos imigrantes com baixo nível de instrução e emprego pouco qualificado e migrantes de outros Concelhos com elevada escolarização e emprego qualificado, com diferenças acentuadas quanto ao nível de vida a nível local. Os segmentos populacionais mais pobres apresentam riscos de carência e de exclusão, elevado insucesso escolar e elevadas taxas de retenção, sobretudo no ensino básico. No início do Projecto tinha como principais desafios a pressão sobre as infra-estruturas de ensino devido ao aumento da população em idade escolar, o facto de o desenvolvimento educativo não ter acompanhado o desenvolvimento económico, apesar do potencial educativo que apresenta e o facto de os resultados escolares estarem aquém do que o seu perfil socioeconómico permitia antever.

O Projecto ESCXEL no quadro das alterações paradigmáticas da Educação

Vários factores concorreram para génese e desenho do Projecto ESCXEL, incluindo as principais actividades que foram seleccionadas para a concretização dos seus objectivos. De entre estes factores destacam-se as tendências identificadas pelos investigadores do CesNova no que diz respeito às alterações paradigmáticas em curso em todo o mundo, e em particular em Portugal.

Desde o início do novo século, o impacto da globalização económico-financeira, das tecnologias da informação e da competitividade dos mercados sobre os sistemas sociopolíticos dos vários blocos regionais do mundo, tem levado os governos e outras partes interessadas a ponderar os desafios que estas alterações põem aos sistemas educativos nos respectivos países.

A literatura disponível sobre as reformas, que têm tido lugar nos sistemas educativos desde a década de 1970, mostra que essas reformas se baseiam em diferentes paradigmas e teorias da eficácia da educação recorrendo a diferentes abordagens e estratégias para mudar as escolas e a educação. Cheng (2001) tipifica três “ondas de reforma”, a saber:

- Eficácia interna (Internal effectiveness) – quando os esforços se concentram em melhorar o desempenho interno das escolas, em particular os métodos e processos de ensino e aprendizagem;
- Eficácia de interface (Interface effectiveness) – quando o enfoque é na qualidade da educação, na satisfação das partes interessadas (stakeholders) e na competitividade do mercado, procurando assegurar

a qualidade e responsabilidade (accountability) aos interessados internos e externos (internal and external stakeholders);

- Eficácia futura (Future effectiveness) – quando se enfatiza a relevância das novas funções da educação para fazer face aos desafios postos pela necessidade de aprender ao longo da vida, pelos condicionalismos postos pelas redes globais e pelo uso das tecnologias de informação.

Como em muitas outras actividades humanas, reformas educativas em curso ou perspectivadas para responder aos ventos de mudança nem sempre se declinam nas variáveis descritas na tipologia, mas antes absorvem dimensões específicas e se contaminam.

No caso português, a análise sistemática das diferentes políticas educativas, concretizadas ou enunciadas, deixam revelar um conjunto de prioridades que correspondem a algumas das tendências que se tornarão cada vez mais visíveis, ou seja:

- Maior descentralização de competências para as escolas e para as autarquias;
- Maior responsabilidade e maior envolvimento das comunidades locais na vida das escolas e na definição de planos de desenvolvimento local;
- Necessidade de maior autonomia das escolas como forma de responder à crescente diversidade social e cultural das comunidades;
- Importância crescente das escolas como espaços de conhecimento e de socialização, bem como vantagem competitiva no ordenamento do território;
- Maior pressão social para a responsabilidade (“accountability”) das escolas e dos municípios na avaliação dos desempenhos e na prossecução dos objectivos educativos;
- Generalização dos sistemas de autoavaliação e avaliação externa das escolas;
- Maior rigor e objectividade nos modelos de monitorização e avaliação de desempenho;
- Maior exigência nas práticas de inovação organizacional e educativa.

Objectivos gerais do Projecto ESCXEL

Decorrentes destas prioridades, foram definidos os seguintes objectivos gerais:

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

Capacitar tecnicamente e assessorar os Municípios para a adopção de planos e estratégias de desenvolvimento educativo local.

Identificar, difundir e monitorizar as “boas práticas” escolares.

Desenvolver modelos de monitorização do desempenho e autoavaliação das escolas.

Produção de conhecimento científico sobre as dinâmicas educacionais, sociais e culturais locais.

Papel das instituições intervenientes

A Universidade Nova de Lisboa/CesNova, os cinco Municípios e os respectivos Agrupamentos/ Escolas foram as instituições identificadas para a prossecução dos objectivos do Projecto através da mobilização das suas competências específicas, a saber:

- Universidade Nova de Lisboa/CEsNova – competências científicas, produção e divulgação de estudos, disponibilização de instrumentos de análise, diagnóstico e de intervenção;
 - Municípios – mobilização e coordenação dos recursos necessários;
 - Agrupamentos/Escolas – experiência, capacidade de inovação e de qualificação, difusão de práticas educativas e organizacionais.
-

PARTE II – AVALIAÇÃO DO PROJECTO ESCXEL

O realce dado à definição de políticas e práticas educativas com base em resultados, à avaliação e à informação, foi um valor acrescentado significativo para as políticas educativas nas últimas décadas. Segundo Davies (citado por Segone, 1999), a utilização de resultados ajuda à definição e à decisão informada das políticas, programas e projectos educativos.

Objectivos gerais da avaliação do Projecto ESCXEL

A avaliação do Projecto ESXCEL é uma apreciação, tão sistemática e objectiva quanto possível, do seu desenho, implementação e resultados. O objectivo desta avaliação é, pois, determinar a relevância e concretização dos objectivos gerais estabelecidos bem como da eficiência¹, da eficácia², do impacto³ e da sustentabilidade⁴ do Projecto⁵.

A avaliação do Projecto ESCXEL constitui, pois, um instrumento indispensável para assegurar o processo de aprendizagem continuada de cada um dos seus intervenientes relativamente às questões-chave da Educação, em particular a promoção da “excelência educativa”, dando enfoque às responsabilidades específicas dos participantes ao mesmo tempo que promove a difusão do conhecimento gerado pela Rede.

Objectivos específicos

Os cinco objectivos gerais do Projecto (cf. Parte II, ponto 7) serviram de referência à definição dos objectivos específicos desta avaliação, a saber

1. Avaliar o sucesso da concretização daqueles cinco objectivos, ao tempo dedicado a cada uma das fases do Projecto e à adequação desses objectivos às várias fases de trabalho.
2. Avaliar o processo de comunicação interna da Rede, envolvendo
 - A Equipa CesNova
 - Os coordenadores concelhios/locais
 - Os professores – mediadores ESCXEL, directores de escolas, outros professores e profissionais das escolas.
3. Avaliar as actividades dos intervenientes (coordenadores gerais, coordenadores concelhios/locais) e da relevância dessas actividades.
4. Avaliar a divulgação dos produtos do Projecto no interior da escola:
 - Relatórios das provas de aferição dos 4º/6º anos
 - Relatórios das provas de exames do 9º ano
 - Relatório dos exames do 12º ano
 - Análise do questionário “Relação escola-comunidade”
 - Resumos e outro material dos seminários

¹ “Eficiência” definida pelas Nações Unidas (NU) como “a measure of how well inputs (funds, expertise, time etc.) are converted into outputs”.

² “Eficácia” definida pelas NU como “The extent to which a project or programme attains its objectives, expected accomplishments and delivers planned outputs”.

³ “Impacto” definido pelas NU como “the longer term or ultimate effect attributable to a programme or project”.

⁴ “Sustentabilidade” definida pelas NU como “The extent to which the impact of the programme or project will last after its termination; the probability of continued longer term benefits.”

⁵ As definições (notas 3, 4, 5, 6) estão disponíveis em http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/index.htm

- Teses científicas produzidas no âmbito do Projecto
- Plataforma digital (“site” e “facebook”)

5. Avaliar a divulgação destes produtos aos encarregados de educação das escolas dos Concelhos participantes e à comunidade em geral.

6. Avaliar a utilização dos produtos ESCXEL para intervenções práticas nas escolas do Projecto.

Metodologia: quantitativa e qualitativa

Ao longo da construção e redacção deste relatório foi traçado e aplicado um plano de metodologia mista de recolha de informação essencial para o processo de balanço do trabalho realizado pela Rede ESCXEL no período entre 2008 a 2011, que ajudou não só a clarificar os objectivos e as etapas do próprio relatório (Bryman, 2006), como também a melhor elaborar, expor e ilustrar os dados recolhidos (Greene, Caracelli e Graham, 1989).

Dessa forma, utilizaram-se: uma técnica quantitativa, o inquérito por questionário “Questionário de Avaliação do Projecto ESCXEL” (Anexo 2); a análise qualitativa de informação recolhida através de questões abertas inseridas no questionário já referido; análise documental (Documento de apresentação do Projecto ESCXEL e Relatórios Concelhios onde foram traçados os retratos sociais e económicos dos cinco concelhos parceiros da Rede.)

Síntese dos instrumentos utilizados na realização dos relatórios/teses/seminários

Como já foi referido, foram avaliados os objectivos e a estrutura de funcionamento da Rede, assim como os seus instrumentos de trabalho:

Relatórios de análise dos resultados escolares: documentos de análise estatística, cujo objectivo é fornecer diagnósticos/retratos sobre a performance das escolas para que os profissionais possam desencadear processos de reflexão e de auto avaliação das suas práticas e melhorar o seu desempenho:

- Relatórios concelhios que traçaram os retratos socioeconómicos dos concelhos e, em função disso, compararam as expectativas de cada concelho relativamente aos resultados escolares esperados com os resultados de facto obtidos nos mesmos.
- Relatórios do 4.º e 6.º ano, os quais fornecem a evolução destes ciclos no interior da rede entre 2007 e 2011 (este último ano em fase de actualização e redacção).
- Relatórios do Ensino Básico (entre 7.º e 9.º ano de escolaridade), com a evolução das escolas no interior da rede e face ao quadro nacional desde 2005 até 2011.
- Relatórios do Secundário (com provas do 11.º e do 12.º ano), estes incluindo dados desde 2000 até a 2011;

Relatório “Scoreboard” onde se podem encontrar sistematizados os pontos fortes e menos fortes e também as tendências dos cinco concelhos e suas unidades escolares.

Estes relatórios utilizam informação recebida do GAVE (Gabinete de Avaliação Educacional do Ministério da Educação) e do Júri Nacional de Exames e, no caso dos relatórios concelhios, foi também utilizada informação retirada do INE, Censos e Anuários Estatísticos Regionais, do CesNova, do Marktest, do MTSS/IIESS, Estatísticas da Segurança Social e do Ministério da Educação e Ciência.

Outros documentos, construídos para responder a necessidades identificadas no interior da Rede e/ou em actividades desenvolvidas no âmbito do Projecto ESCXEL:

- Relatórios de análise aos quatro inquiridos por questionário lançados a Directores de Escola, Directores de Turma, Pais e Alunos de todas as escolas da Rede sobre a “Relação entre a escola e a comunidade” e a “Relação entre a escola e a família”.
- Relatório 2008-2011 que reúne toda a informação sobre todo o trabalho da Rede nesse período de tempo.
- “Projectos Educativos: para um modelo da sua elaboração”, um documento cujo principal objectivo é sugerir às unidades escolares da Rede um modelo de Projecto Educativo.

Seminários: outro dos instrumentos de trabalho que funcionam, sobretudo, como pontos de encontro dos profissionais das escolas e municípios da Rede e que vão sendo realizados em cada um dos cinco concelhos ESCXEL. Começaram por ser Seminários de divulgação de boas práticas, onde algumas das escolas apresentavam projectos ou práticas que se destacavam pelos bons resultados, mas a sua metodologia modificou-se devido à necessidade demonstrada pelos participantes em ter, de facto, uma contribuição mais efectiva. Agora dividem-se em duas partes: sessão geral com comunicação de um orador especialista no tema do seminário, apresentações das escolas ou da equipa ESCXEL sobre o mesmo e workshops de menor dimensão onde todos podem ter voz e onde são trabalhados vários subtemas, satélites, com apresentação final das reflexões de cada grupo de trabalho em sessão plenária.

Foram realizados nove Seminários desde o início do Projecto. De seguida apresentamos as principais conclusões de cada um :

1.º Seminário – **O futuro da rede, auscultação e discussão sobre tarefas, contributos, temáticas** – Oeiras
 O principal objectivo deste primeiro seminário foi o de auscultar a Rede sobre a metodologia a implementar neste instrumento de trabalho e sobre os temas que os profissionais queriam debater e reflectir e, ainda, sobre as possíveis datas para os Seminários mais próximos.

2.º Seminário – **Diversidade cultural e estratégias de ensino** – Loulé
 Foram apresentados alguns projectos de várias escolas em que a diversidade cultural é utilizada a favor do desenvolvimento pessoal e escolar dos alunos, sobretudo em escolas com forte presença de fluxos migratórios e com forte presença de emigrantes.

3.º Seminário – **Relação entre a Escola e a Família** – Castelo Branco (5/6 Novembro de 2009)
 As reflexões Seminário falam em definição de objectivos claros e quantificáveis em formato de metas; na responsabilização de todos os agentes educativos na concretização dos mesmos; na inovação quanto aos meios de comunicação e na própria comunicação em si entre escolas e famílias; no envolvimento dos pais na aprendizagem das actividades, sobretudo extra-curriculares, e na recuperação de rituais escolares como forma de criar e socializar laços sociais escolares.

4.º Seminário – **Tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas escolas** – Batalha (4/5 Fevereiro de 2010)
 O debate andou à volta de como colocar as TIC ao serviço da escola. Não apenas em actividades pedagógicas em que os alunos aprendem sobre como melhor tirar partido dessas ferramentas de trabalho; mas também sobre como a própria escola pode servir-se delas para acelerar os processos burocráticos e de organização escolar, melhorar o processo de comunicação entre os profissionais da organização e ainda aproximar a escola da comunidade.

5.º Seminário – **A escola e a comunidade na construção do projecto educativo** – Constância (15/16 Abril de 2010)

As estratégias e objectivos das escolas relativamente à relação que mantém com as suas comunidades locais foi o principal tema de reflexão. Foi apresentado um estudo sobre os projectos educativos de várias escolas da Rede, documentos que se verificaram ser pouco normalizados e a maioria com objectivos pouco claros e não passíveis de avaliação, que não davam conta de todas as parcerias que as escolas promovem com instituições das comunidades locais.

6.º Seminário – **Sistemas de Liderança nas escolas** – Oeiras (17/18 Fevereiro de 2011)

O trabalho circulou à volta dos desafios da liderança e de como os professores da Rede olham para a liderança nas escolas. As principais conclusões foram que as escolas devem ser menos rígidas no seu funcionamento e implementar formas de monitorização e de avaliação.

7.º Seminário – **Estratégias de organização pedagógica** – Castelo Branco (20 Maio de 2011)

Foi proposta uma nova forma de organizar as turmas nas escolas da Rede – as turmas de perfil em que se tentam criar grupos de alunos com dificuldades específicas próximas, de forma a facilitar o trabalho de recuperação da aprendizagem por parte dos profissionais e, também, numa tentativa de eliminação de práticas de exclusão ou segregação de alunos no momento de constituição das turmas. Não deixando de lado a necessidade da continuidade pedagógica e da criação de equipas de trabalho que se mantivessem ao longo do ciclo, para acompanhar as turmas mais difíceis.

8.º Seminário – **Avaliação dos resultados escolares do Básico e Secundário** – Batalha (13/14 Outubro de 2011)

O penúltimo Seminário da Rede teve como principal objectivo observar a evolução dos resultados escolares do Básico e do Secundário nas escolas parceiras do Projecto, tentando perceber o que mudou e o que não mudou com o Projecto ESCXEL e traçar estratégias conjuntas de melhoria para a próxima etapa do Projecto.

9.º Seminário – **Estratégias e promoção do sucesso escolar** – Loulé (2/3 Fevereiro de 2012)

O CesNova realizou um seminário nas instalações da FCSH/UNL, denominado de “Práticas de Divulgação e de Trabalho dos Relatórios ESCXEL nas Escolas”, no dia 1 de Outubro de 2010, em que os profissionais das escolas partilharam entre si e com a equipa de investigadores a forma como estão a utilizar os produtos do Projecto nas suas escolas e em como a equipa dos investigadores pode melhorar o seu trabalho aproximando-o das necessidades reais dos seus parceiros.

Por último, e para responder a um dos objectivos gerais do Projecto ESCXEL, temos as teses científicas que já foram produzidas no âmbito do Projecto ESCXEL :

•**Das políticas educativas aos seus modos de apropriação: a relação Escola/Comunidade no contexto da «autonomia»**, de Susana Batista

Principais conclusões:

Verificou-se uma certa naturalidade de discurso no que diz respeito às representações sobre a relação escola/ comunidade em geral, patente quer na necessidade de “abertura” e “envolvimento” com a comunidade e o meio local nas introduções, objectivos ou missão dos Projectos Educativos (PE) ou na utilização de termos directivos como “deve” ou “é necessário” que denotam, talvez, uma incorporação do discurso social e político que incentiva essa relação e dispensa, de certa forma, reflexão sobre a matéria. É notória a apologia da ligação com a comunidade, como se as parcerias e os programas com o meio local tivessem adquirido um carácter intrinsecamente bom. Este facto explicaria, por um lado, a aparente falta de selecção de informação pertinente para a acção escolar a expor nos PE e a escassa ponderação de

objectivos e metas a atingir no estabelecimento das parcerias, bem como o aparente recurso indiscriminado a parceiros para diferentes tipos de actividades. Quanto à configuração da relação da comunidade em termos de direcção e intensidade, ficou patente o carácter esporádico destas relações, servindo ora propósitos pontuais ora resultando de iniciativas individuais. A pergunta que se impõe é se poderemos falar de verdadeira relação com a comunidade, não só devido a estas características, como também face à própria natureza dos verbos utilizados nos documentos orientadores e entrevistas – “é necessário”, “devemos”, etc. –, que parecem denunciar ainda um caminho a percorrer. A relação efectivamente vivida com a comunidade, que pudemos apreender deste conjunto de escolas, levou-nos, igualmente, a constatar que a participação da comunidade nas decisões estratégicas da instituição e na definição da sua política é limitada.

• **Envolvimento Parental nos Trajectos Escolares dos Filhos nas Escolas Segmentadas e nas Escolas Integradas – A influência sobre os Resultados Escolares dos Alunos**, de Eva Gonçalves

Ao longo desta investigação procurou olhar-se para a interacção entre escola e família a partir da perspectiva do aluno, não só porque é o elemento principal que todos tentam ajudar no âmbito da interacção mencionada, mas também porque é o actor menos ouvido relativamente a esta temática. A interacção entre a família e a escola revelou-se mais forte em actividades escolares realizadas em casa, sobretudo quando os alunos apresentam dificuldades nas matérias de estudo; enquanto a participação dos pais na escola ainda é fraca e pouco incentivada por parte dos professores que começam a chamar as famílias à escola em ocasiões agora mais variadas (não apenas quando existem problemas para resolver, mas também para entregas de prémios e festas), mas de forma pontual e para actividades que são dedicadas especificamente às famílias e comunidades. A participação das famílias em actividades pedagógicas e de gestão em que possam partilhar conhecimentos, experiências e competências ainda não é incentivada e as famílias têm receio de se intrometer nos assuntos que consideram da competência das escolas; além disso, a maioria dos alunos inquiridos não quer uma maior participação dos seus encarregados de educação nas actividades escolares por receio de castigos, perda de liberdade e um maior controlo parental. Seria importante quebrar estas barreiras e promover uma participação efectiva das famílias nas escolas como forma de melhor gerir recursos e de promover um desenvolvimento pessoal e aprendizagem efectiva e sustentável dos alunos.

• **O aluno na relação escola/família: perspectivas de directores de turmas do 3.º ciclo do ensino básico**, de Paula Marques

Os resultados da investigação salientam a importância do aluno, no seu papel de mediador na comunicação entre o director de turma e o encarregado de educação, em consequência do afastamento físico e cultural entre as famílias e a escola e dos mecanismos de circulação da informação entre os dois grupos de adultos. O conhecimento que os directores de turma possuem das famílias tem como fonte principal o aluno, sendo este também responsável por grande parte do conhecimento que os encarregados de educação possuem da escola. Surgiram ainda vários indicadores do afastamento entre a escola e a família. O estudo levanta outras questões pertinentes para futuras investigações: conhecer as perspectivas dos encarregados de educação e dos alunos sobre as questões agora colocadas aos directores de turma; observar o comportamento da variável distância escola/família e identificar outros possíveis factores que a influenciem em contextos social e culturalmente diferentes daquele que caracteriza a escola onde decorreu a pesquisa, nomeadamente em que a população parental possua escolaridade mais elevada e bom domínio da língua portuguesa.

PARTE III – ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Respostas esperadas e respostas obtidas

O público-alvo deste questionário foram os colaboradores do Projecto ESCXEL, quer os que com ele colaboram mais directamente (mediadores e coordenadores concelhios), quer os que representam actores que fazem parte da Rede de Escolas – Municípios – Faculdade (Directores das escolas e elementos das Câmaras Municipais encarregues de fazer a ligação entre os outros elementos e as Câmaras). Este universo é constituído por: 34 mediadores, 4 coordenadores concelhios, 34 directores de escola e 5 elementos da Câmara Municipal (representando as cinco que são parceiras da Rede), num total de 77 inquiridos.

Na seguinte tabela, podemos ver o número de respostas obtidas.

Tabela 1 – Número de inquiridos

Público-Alvo	Número de respostas obtidas
Mediadores	28
Coordenadores	4
Directores	26
Câmaras	3

Todos os coordenadores concelhios responderam ao questionário de avaliação do Projecto mas relativamente aos mediadores responderam 28, cerca de 18% abaixo do número de respostas esperadas. A percentagem de respostas em falta aumenta na categoria dos directores de escola onde se obteve menos 24% de respostas do que o esperado. Por fim, o número de respostas obtidas dos elementos das câmaras também ficou aquém do esperado, com apenas 60% de respostas.

O número de respostas obtidas foi, assim, de 61, ficando distribuídas pelas quatro categorias tal como se pode observar no Gráfico 2. Comparando com as percentagens dos números de respostas esperadas no Gráfico 1, podemos ver que, sendo as diferenças mínimas, fica garantida a representatividade da amostra de 61 respostas obtidas

Gráfico 1 – Número de respostas esperadas por categoria de inquiridos (%)



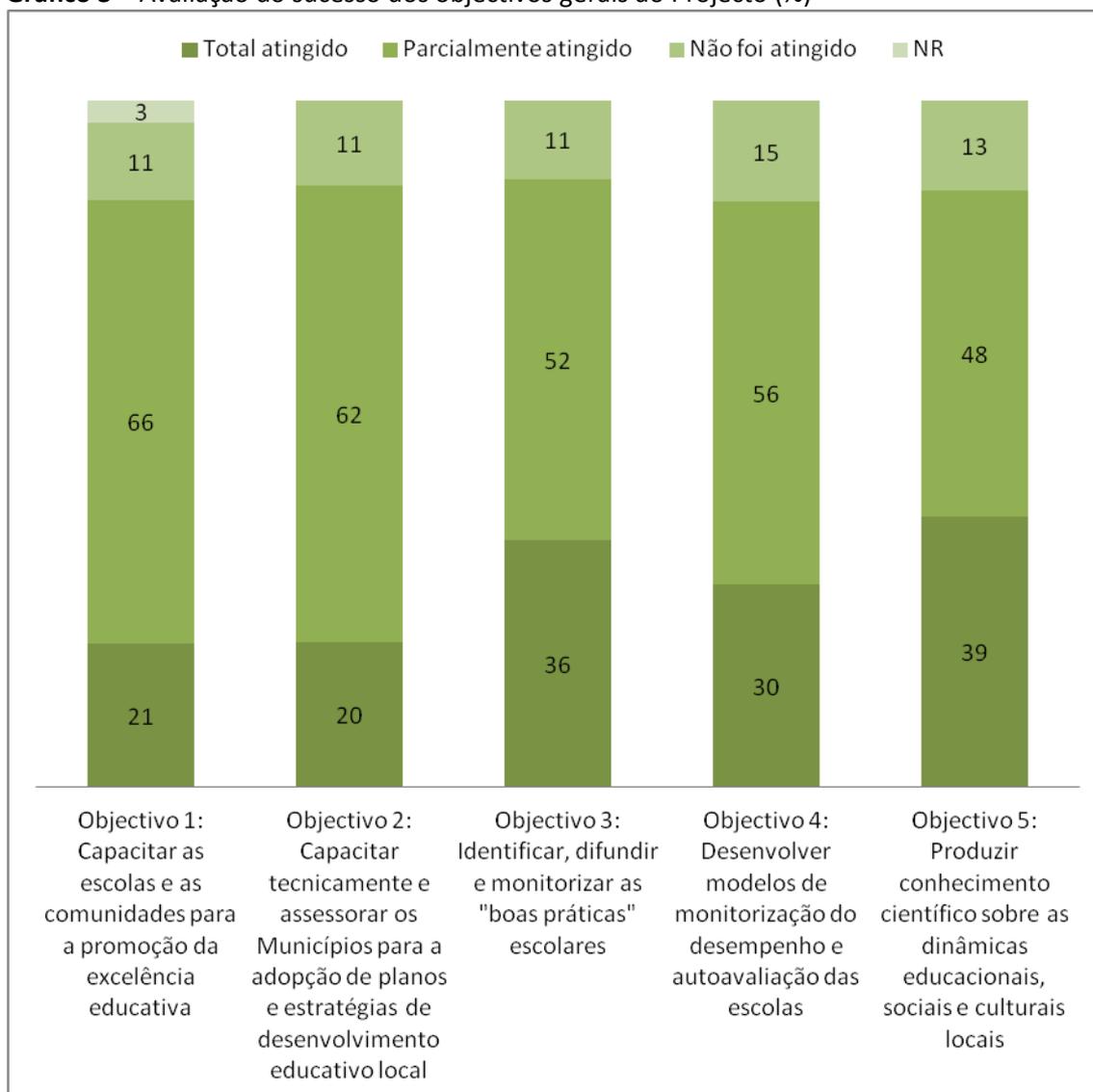
Gráfico 2 – Número de respostas obtidas por categoria de inquiridos (%)



O questionário estava dividido em três partes distintas. Na primeira, pedia-se uma avaliação relativamente ao sucesso dos objectivos do Projecto, ao tempo dedicado e à adequação aos mesmos objectivos das várias fases de trabalho. Depois, importava avaliar os processos, mais propriamente o desempenho das figuras - chave dentro do mesmo, o processo de comunicação e as actividades desenvolvidas. Por último, quis saber-se como era percebida a forma como é feita a divulgação dos produtos da Rede a vários públicos internos e externos à escola e à existência ou não de processos de mudança desencadeados após recepção destes instrumentos de trabalho (não aos produtos em si o que já havia sido feito no Workshop “Práticas de Divulgação e de Trabalho dos Relatórios ESCXEL nas Escolas”, realizado pelo CesNova no dia 1 de Outubro de 2010).

Avaliação dos objectivos do Projecto ESCXEL

Gráfico 3 – Avaliação do sucesso dos objectivos gerais do Projecto (%)



Para a maioria dos inquiridos os objectivos gerais do Projecto ESCXEL foram parcialmente atingidos com excepção do objectivo 5 (produção de conhecimento científico) em que 48% respondeu ter sido satisfatoriamente atingido e 39% dos inquiridos referiu que foi totalmente atingido. Uma vez que estão disponíveis no "site" as três dissertações de mestrado já construídas no âmbito da Rede e que foram distribuídos resumos com as suas principais conclusões, pode perguntar-se o porquê da elevada percentagem de inquiridos que referem este objectivo como parcialmente atingido e dos cerca de 13% de inquiridos que afirma que não foi atingido.

Uma percentagem considerável de inquiridos afirma que o objectivo 4, (desenvolver modelos de monitorização do desempenho e autoavaliação das escolas) foi totalmente atingido (30%). No entanto, é neste objectivo que surge a maior percentagem de inquiridos a dizer que não foi atingido (15%), enquanto cerca de 56% respondeu que este objectivo foi parcialmente atingido. É provável que as respostas diferenciadas tenham a ver com as práticas internas das escolas, ou seja, este resultado parece indiciar que as escolas não interiorizaram a necessidade da criação destes modelos porque, provavelmente, estes

processos são levados a efeito por entidades exteriores.

O objectivo 3 (identificar, monitorizar e difundir as “boas práticas” escolares) foi identificado como um dos que foram totalmente atingidos por 36% dos inquiridos, parcialmente atingidos por 52% e apenas 11% refere que não foi atingido.

Os dois primeiros objectivos do Gráfico 2 foram os que menos respostas obtiveram quanto ao terem sido totalmente atingidos: 21% para o objectivo de capacitar as escolas e as comunidades para a promoção da excelência educativa; 20% para o objectivo de Capacitar tecnicamente e assessorar os Municípios para a adopção de planos e de estratégias de desenvolvimento educativo local. A grande maioria de respostas refere que os objectivos 1 e 2 foram apenas parcialmente atingidos, emergindo daqui a necessidade de a) uma reflexão aprofundada sobre estes objectivos e b) a definição das estratégias adequadas para serem alcançados numa segunda fase do Projecto.

Importa agora verificar como as respostas se dividiram pelas quatro categorias de inquiridos. Para isso, passa-se à análise da Tabela 2.

Tabela 2 – Avaliação do sucesso dos objectivos gerais do Projecto por categoria de inquirido

		Total atingido	Parcialmente atingido	Não foi atingido	NR
Mediadores	Objectivo 1	6	20	1	2
	Objectivo 2	3	22	2	
	Objectivo 3	11	16	1	
	Objectivo 4	8	16	4	
	Objectivo 5	11	16	1	
Coordenadores	Objectivo 1	0	3	1	
	Objectivo 2	0	1	3	
	Objectivo 3	2	1	1	
	Objectivo 4	0	3	1	
	Objectivo 5	3		1	
Directores	Objectivo 1	7	15	4	
	Objectivo 2	8	14	4	

	Objectivo 3	8	13	5
	Objectivo 4	9	13	4
	Objectivo 5	9	12	5
Câmaras	Objectivo 1	0	2	1
	Objectivo 2	1	1	1
	Objectivo 3	1	2	
	Objectivo 4	1	2	
	Objectivo 5	1	1	1

Legenda: **Objectivo 1:** Capacitar as escolas e as comunidades para a promoção da excelência educativa; **Objectivo 2:** Capacitar tecnicamente e assessorar os Municípios para a adopção de planos e estratégias de desenvolvimento educativo local; **Objectivo 3:** Identificar, difundir e monitorizar as "boas práticas" escolares; **Objectivo 4:** Desenvolver modelos de monitorização do desempenho e autoavaliação das escolas; **Objectivo 5:** Produzir conhecimento científico sobre as dinâmicas educacionais, sociais e culturais locais

Analisando as respostas dos mediadores, pode ver-se como são bastante representativas da análise do Gráfico 3, ou seja, o maior número de respostas contempla a categoria de "parcialmente atingido" para todos os objectivos, sendo os últimos três objectivos os mais referidos pelos mediadores como "totalmente atingidos".

Nas respostas dos coordenadores existem algumas diferenças importantes em relação à análise do Gráfico 3: no objectivo 3 metade afirma que foi totalmente atingido e no objectivo 5 quase a totalidade dos coordenadores afirma que também este objectivo foi totalmente atingido. Por outro lado, mas ainda contrariando os resultados do Gráfico 3, nenhum coordenador refere que o objectivo 4 foi totalmente atingido.

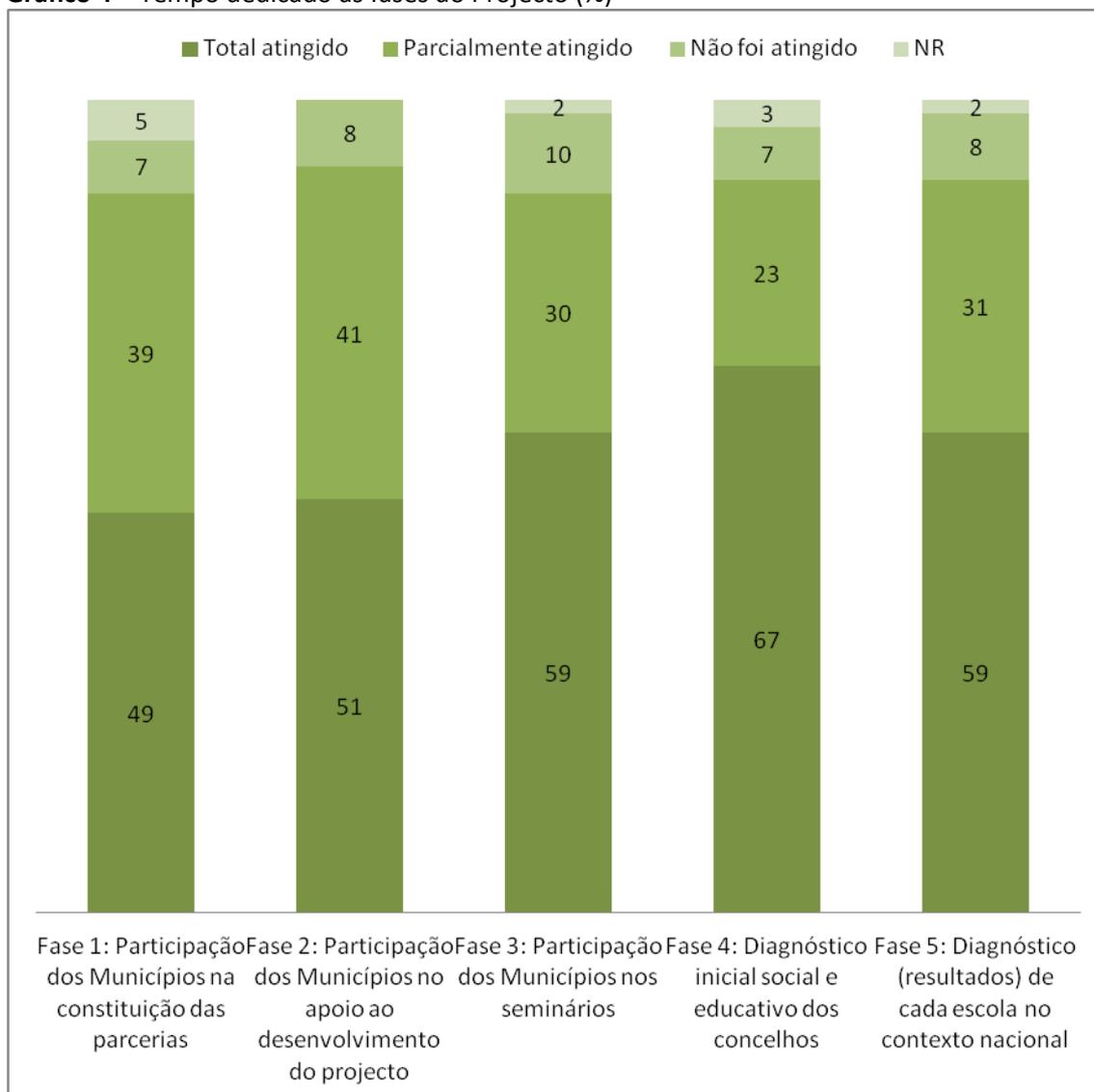
Entre os directores vemos que os números de respostas para o nível de "totalmente atingido" para todos os objectivos foram bastante semelhantes, não se destacando os três últimos tal como no Gráfico 3, acontecendo o mesmo para o número de respostas do nível "não foi atingido". A maioria das respostas dos directores foi sempre que os objectivos gerais do Projecto foram parcialmente atingidos nesta primeira fase.

Para os elementos das câmaras os objectivos mais atingidos, quer parcial quer totalmente, foram os objectivos 3 e 4. Talvez estas respostas tenham a ver com o facto de estes actores estarem mais preocupados e atentos a estes objectivos que têm implicação mais directa nos motivos pelos quais entraram nesta parceria com as escolas e a universidade. Alguns dos comentários escritos, relativamente a esta primeira parte do questionário, referem exactamente esse facto.

Avaliação do tempo dedicado às fases do Projecto e a sua adequação aos objectivos gerais do mesmo

O Gráfico 4 analisa como o tempo, que foi dedicado às várias fases do Projecto, foi avaliado pelos inquiridos em geral.

Gráfico 4 – Tempo dedicado às fases do Projecto (%)



A maioria das respostas dos inquiridos refere que o tempo dedicado às várias fases do Projecto foi totalmente atingido entre as fases 2 e 5, sobretudo na fase 4 em que 67% afirma que o tempo que lhe foi dedicado foi totalmente atingido.

Na fase 1 (participação dos municípios na constituição das parcerias) 49% afirma que o tempo dedicado foi totalmente atingido e 39% afirma que foi apenas parcialmente atingido, sendo que existe—uma percentagem de 5% de não respostas nesta pergunta. Aliás verifica-se que existem percentagens de não respostas em quase todas as fases, o que se pode dever ao facto de alguns dos colaboradores iniciais terem sido substituídos, deixando os seus substitutos sem forma de responder a estas questões por não terem estado presentes em algumas dessas fases, excepto na última.

Há ainda que referir os 10% de inquiridos afirma que o tempo dedicado à fase 3, (participação dos municípios nos seminários) não foi atingido.

Como comentário, vários inquiridos referiram a necessidade de haver uma devida calendarização das actividades do Projecto numa eventual segunda fase, calendarização previamente estabelecida e criteriosamente cumprida.

Passando agora à distribuição das respostas por categoria de inquiridos, podemos ver na Tabela 3, que a maioria das respostas dadas pelas categorias de inquiridos foi bastante similar à análise do Gráfico 4.

Tabela 3 - Tempo dedicado às fases do Projecto por categoria de inquirido

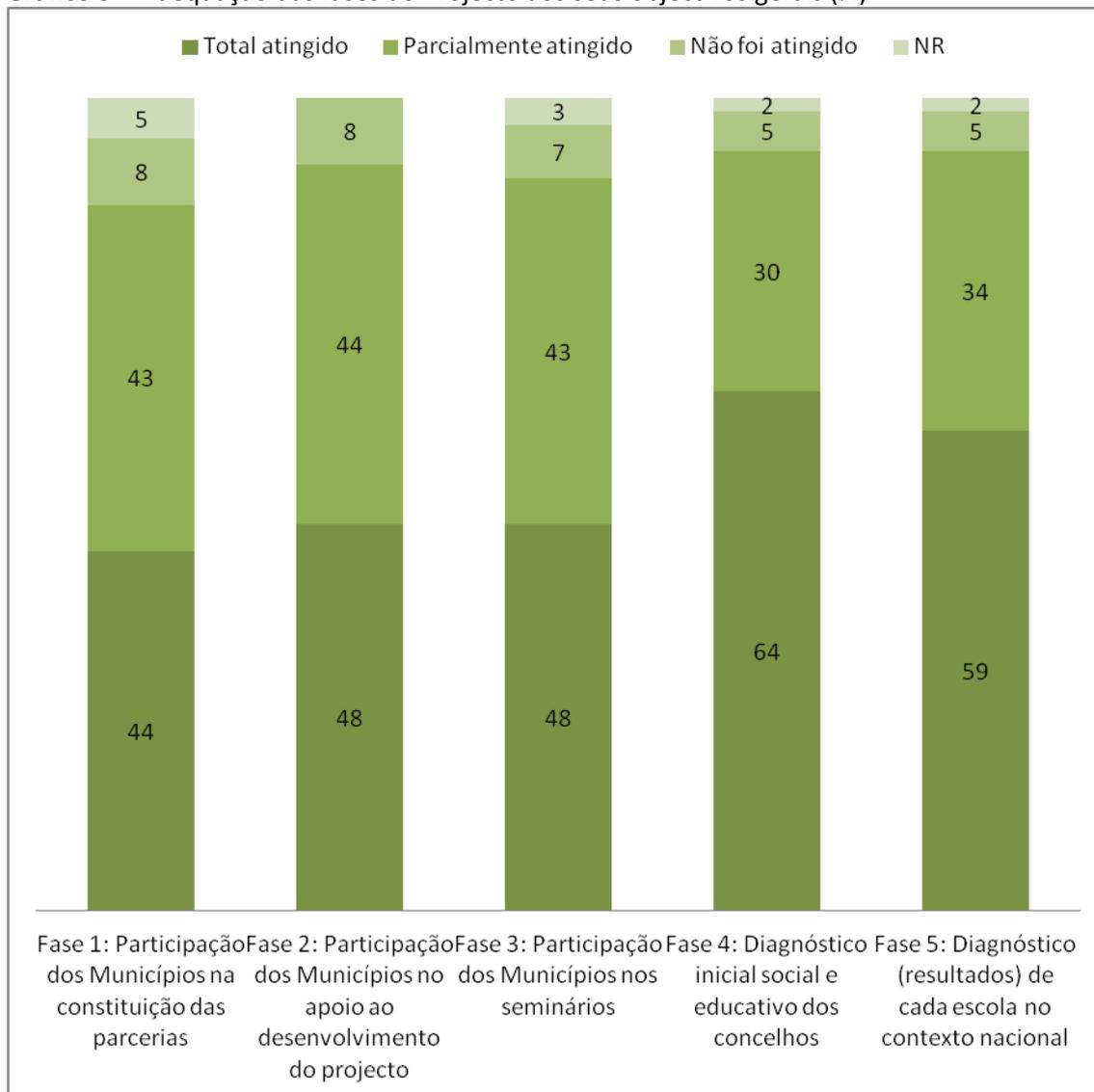
		Total atingido	Parcialmente atingido	Não foi atingido	NR
Mediadores	Fase 1	13	13		2
	Fase 2	14	13	1	
	Fase 3	16	7	4	1
	Fase 4	23	4		1
	Fase 5	20	8		
Coordenadores	Fase 1	2	2		
	Fase 2	2	1	1	
	Fase 3	2	2		
	Fase 4	3		1	
	Fase 5	3		1	
Directores	Fase 1	13	9	3	1
	Fase 2	13	10	3	
	Fase 3	16	8	2	
	Fase 4	12	10	3	1
	Fase 5	11	11	3	1
Câmara	Fase 1	2		1	
	Fase 2	2	1		
	Fase 3	2	1		
	Fase 4	1	1	1	
	Fase 5	2		1	

Legenda: **Fase 1:** Participação dos Municípios na constituição das parcerias; **Fase 2:** Participação dos Municípios no apoio ao desenvolvimento do projecto; **Fase 3:** Participação dos Municípios nos seminários; **Fase 4:** Diagnóstico inicial social e educativo dos concelhos; **Fase 5:** Diagnóstico (resultados) de cada escola no contexto nacional.

Destaca-se apenas as respostas quanto ao tempo dedicado à fase 5 nas respostas do directores em que se releva um igual número de respostas, quer para “totalmente”, quer para “parcialmente atingido”.

Passa-se agora à avaliação quanto ao grau de adequação das várias fases aos objectivos gerais do Projecto.

Gráfico 5 – Adequação das fases do Projecto aos seus objectivos gerais (%)



Quanto à adequação das fases do Projecto aos seus objectivos gerais, os inquiridos dividiram as suas avaliações entre “totalmente” e “parcialmente” atingidos para as primeiras três fases relativas à participação dos municípios na constituição de parcerias, no apoio ao desenvolvimento do Projecto e nos seminários, com percentagens próximas entre os dois níveis de resposta.

Nas fases 4 e 5 (diagnóstico inicial social e educativo dos concelhos e diagnóstico, isto é resultados de cada escola no contexto nacional), a maioria dos inquiridos afirma que a adequação entre as fases e os objectivos foi totalmente atingida – 64% e 59%, respectivamente. As percentagens de inquiridos que responderam que a adequação não foi conseguida entre todas as fases e os objectivos gerais do Projecto foram mínimas.

A Tabela 4 mostra como as respostas se distribuíram pelas categorias de inquiridos.

Tabela 4 - Adequação das fases do Projecto aos seus objectivos gerais por categoria de inquirido

		Total atingido	Parcialmente atingido	Não foi atingido	NR
Mediadores	Fase 1	11	15		2
	Fase 2	13	13	2	
	Fase 3	14	12	1	1
	Fase 4	20	8		
	Fase 5	18	10		
Coordenadores	Fase 1	2	2		
	Fase 2	2	1	1	
	Fase 3	2	1	1	
	Fase 4	3		1	
	Fase 5	3		1	
Directores	Fase 1	12	9	4	1
	Fase 2	13	11	2	
	Fase 3	11	12	2	1
	Fase 4	14	9	2	1
	Fase 5	12	11	2	1
Câmara	Fase 1	2		1	
	Fase 2	1	2		
	Fase 3	2	1		
	Fase 4	2	1		
	Fase 5	3			

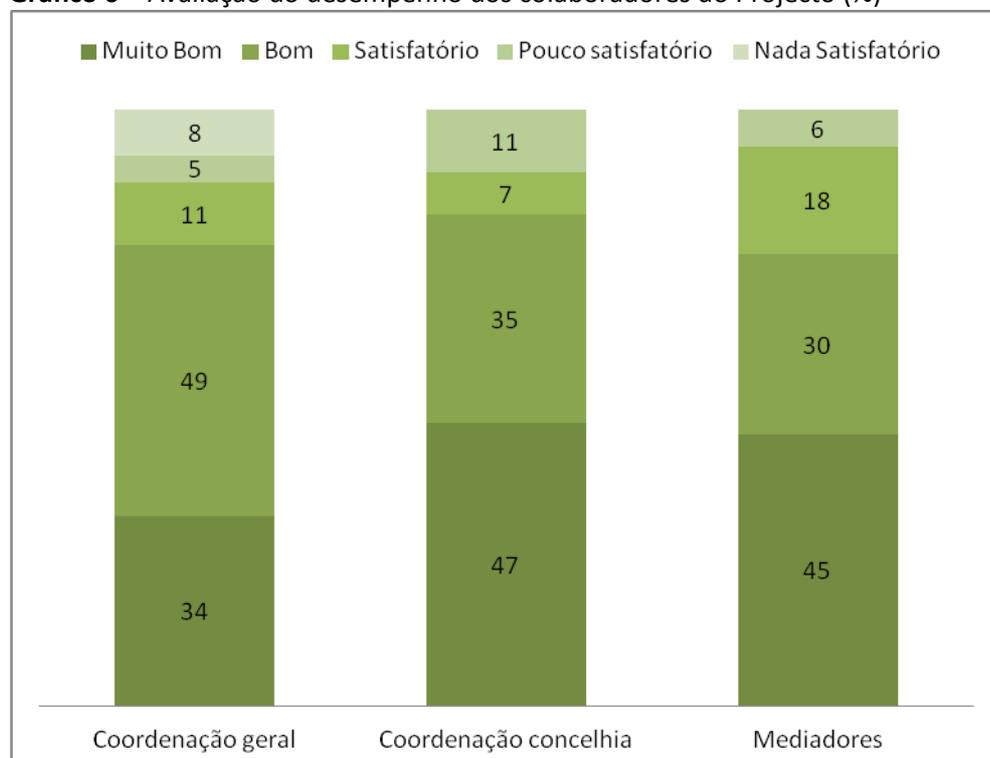
Legenda: **Fase 1:** Participação dos Municípios na constituição das parcerias; **Fase 2:** Participação dos Municípios no apoio ao desenvolvimento do projecto; **Fase 3:** Participação dos Municípios nos seminários; **Fase 4:** Diagnóstico inicial social e educativo dos concelhos; **Fase 5:** Diagnóstico (resultados) de cada escola no contexto nacional

Na tabela pode-se ver que, em todas as categorias de inquiridos, a tendência das respostas é a mesma do que aquela que foi observada no Gráfico 4, havendo bastante coerência das respostas totais e as distribuídas por categoria.

A análise da avaliação dos processos do Projecto, inicia-se com o desempenho das principais figuras da estrutura organizacional da Rede: mediadores, coordenadores, directores e elementos das câmaras.

Avaliação do desempenho dos colaboradores do Projecto

Gráfico 6 – Avaliação do desempenho dos colaboradores do Projecto (%)



As avaliações da coordenação geral, da coordenação concelhia e dos mediadores foram bastante positivas, uma vez que a maioria dos inquiridos as classificou de muito boas ou boas, aumentando o valor do nível muito bom no caso dos coordenadores e mediadores, com 47% e 45%, respectivamente, contra os 34% da coordenação geral. Registam-se 11% de indivíduos que classificaram a coordenação concelhia como pouco satisfatória, sendo as percentagens do mesmo nível de avaliação mais baixas para as outras categorias de inquiridos; no entanto, para a coordenação geral 8% dos inquiridos responderam que não estão nada satisfeitos.

Tabela 5 - Avaliação do desempenho dos membros do Projecto por categoria de inquirido

		Muito Bom	Bom	Satisfatório	Pouco satisfatório	Nada satisfatório
Mediadores	Coordenação Geral	11	15	3		5
	Coordenação concelhia	17	8	1	2	
Directores	Coordenação Geral	9	12	2	3	
	Coordenação concelhia	9	10	3	4	
	Mediadores	14	7	3	2	
Coordenadores	Coordenação Geral		2	1		
	Mediadores		2	2		
Câmara	Coordenação Geral	1	1	1		

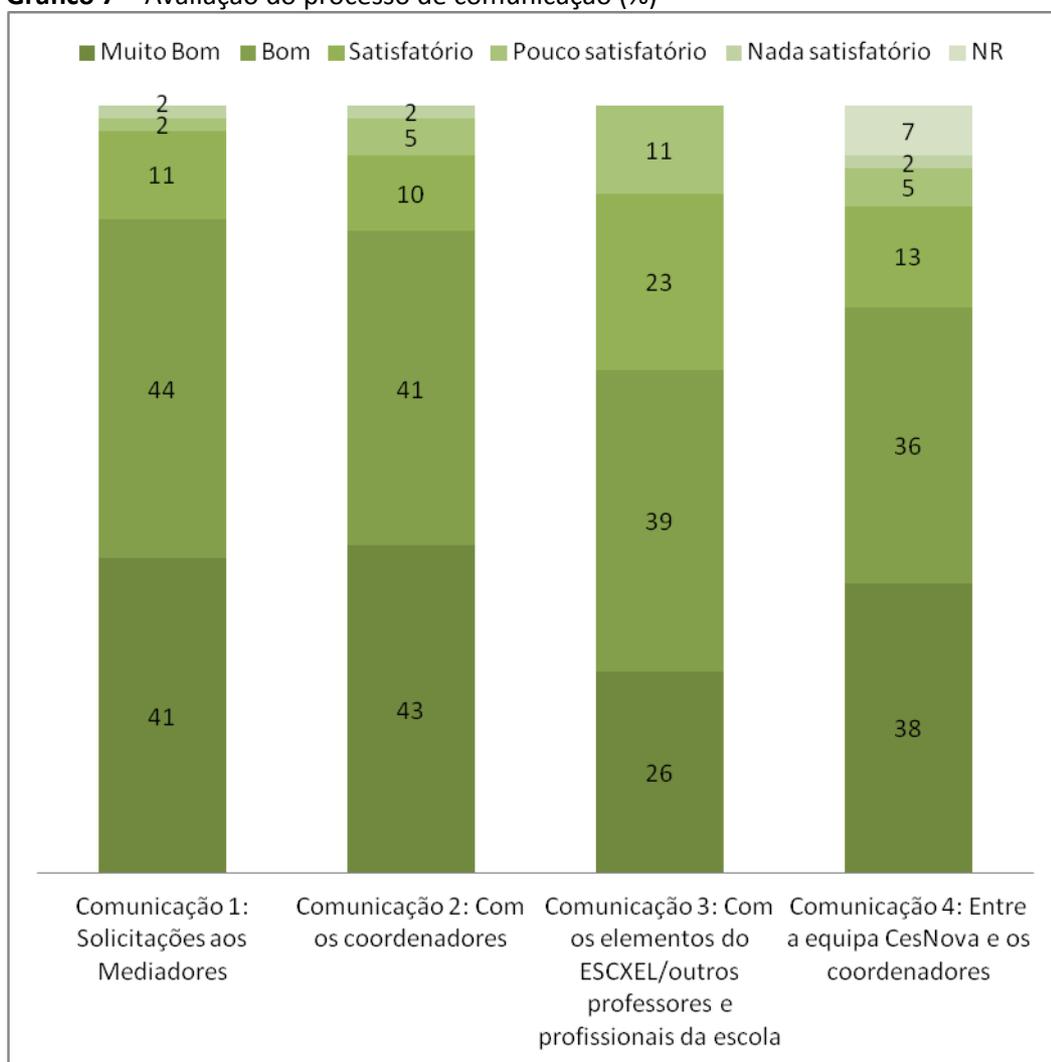
Coordenação concelhia	1	2			
Mediadores	1	1	1		

Como se pode verificar na Tabela é entre os mediadores e os directores que se encontram os inquiridos menos satisfeitos com os colaboradores do Projecto devido aos números de respostas nos níveis pouco ou nada satisfatório.

Relativamente às restantes respostas elas estão de acordo com o que ficou descrito no Gráfico 6.

Avaliação do processo de comunicação

Gráfico 7 – Avaliação do processo de comunicação (%)



De uma forma geral, o processo de comunicação no interior da Rede foi avaliado positivamente, mas será importante melhorar esse processo de comunicação no futuro. No entanto, é visível no gráfico que existem alguns focos de descontentamento que devem ser revistos para a continuação eficaz do trabalho da Rede. A comunicação realizada em forma de solicitações aos mediadores foi avaliada com “muito bom” por 41% dos inquiridos e com “bom” por 44% mas uma percentagem considerável (11%) respondeu que esta comunicação é apenas “satisfatória”.

A comunicação com os coordenadores também foi avaliada de forma positiva, uma vez que 43% referiu que é muito boa e 41% boa. No entanto, surgem aqui percentagens sobre as quais deve existir alguma reflexão no sentido de perceber o porquê e de arranjar soluções: 10% consideram esse processo comunicativo “satisfatório”, 5% “pouco satisfatório” e 2% referem que é mesmo “nada satisfatório”.

Quanto à comunicação com outros elementos do ESCXEL, outros professores e profissionais da escola, a avaliação diminuiu, uma vez que apenas 26% a consideram “muito boa” e 39% “boa”, representando diminuições consideráveis relativamente aos níveis de satisfação com os anteriores processos de comunicação. Em contrapartida, 23% consideram que esta comunicação é “satisfatória” e 11% referem que é “pouco satisfatória”.

Por fim, a comunicação entre a equipa do CesNova e os coordenadores obteve 7% de não respostas, talvez devido à própria estrutura organizativa da Rede em que a ligação entre aquela equipa e os concelhos é essencialmente feita através dos coordenadores. A avaliação mantém-se positiva – com 38% de avaliação “muito boa”, 36% de “boa” e 13% de “satisfatória”. Mas há que considerar que 5% considera este processo de comunicação “pouco satisfatória” e 2% como “nada satisfatória”.

Na próxima tabela analisam-se as avaliações por categoria de inquiridos.

Tabela 6 - Avaliação do processo de comunicação por categoria de inquiridos

		Muito Bom	Bom	Satisfatório	Pouco satisfatório	Nada satisfatório	N R
Mediadores	Comunicação 1	13	14		1		
	Comunicação 2	15	11	2			
	Comunicação 3	7	13	5	3		
	Comunicação 4	10	14	2			2
Coordenadores	Comunicação 1		2	2			
	Comunicação 2		2	1		1	
	Comunicação 3		2	1	1		
	Comunicação 4	2		1		1	
Directores	Comunicação 1	11	10	4		1	
	Comunicação 2	10	11	2	3		
	Comunicação 3	8	8	7	3		
	Comunicação 4	9	8	4	3		2
Câmara	Comunicação 1	1	1	1			
	Comunicação 2	1	1	1			
	Comunicação	1	1	1			

3			
Comunicação			
4	2		1

Legenda: **Comunicação 1:** Solicitações aos Mediadores; **Comunicação 2:** Com os coordenadores; **Comunicação 3:** Com os elementos do ESCXEL/outros professores e profissionais da escola; **Comunicação 4:** Entre a equipa CesNova e os coordenadores.

Nas respostas dos mediadores, a maioria avalia como “muito boa” a comunicação com os coordenadores, o que contraria os resultados gerais previamente analisados, sendo os outros processos de comunicação avaliados de forma bastante positiva por estes inquiridos.

Os coordenadores, por seu lado, dividem-se entre uma avaliação “boa” ou “satisfatória” nos três primeiros processos comunicativos (com os outros coordenadores, com os mediadores e com outros professores ou profissionais da escola e outros elementos do ESCXEL), embora um não esteja nada satisfeito com a comunicação com os outros coordenadores e outro esteja pouco satisfeito com a comunicação com outros elementos do ESCXEL, outros professores e profissionais. Relativamente à comunicação com a equipa CesNova, dois avaliaram-na com “muito bom”, enquanto um a avaliou como satisfatória e outro como nada satisfatória.

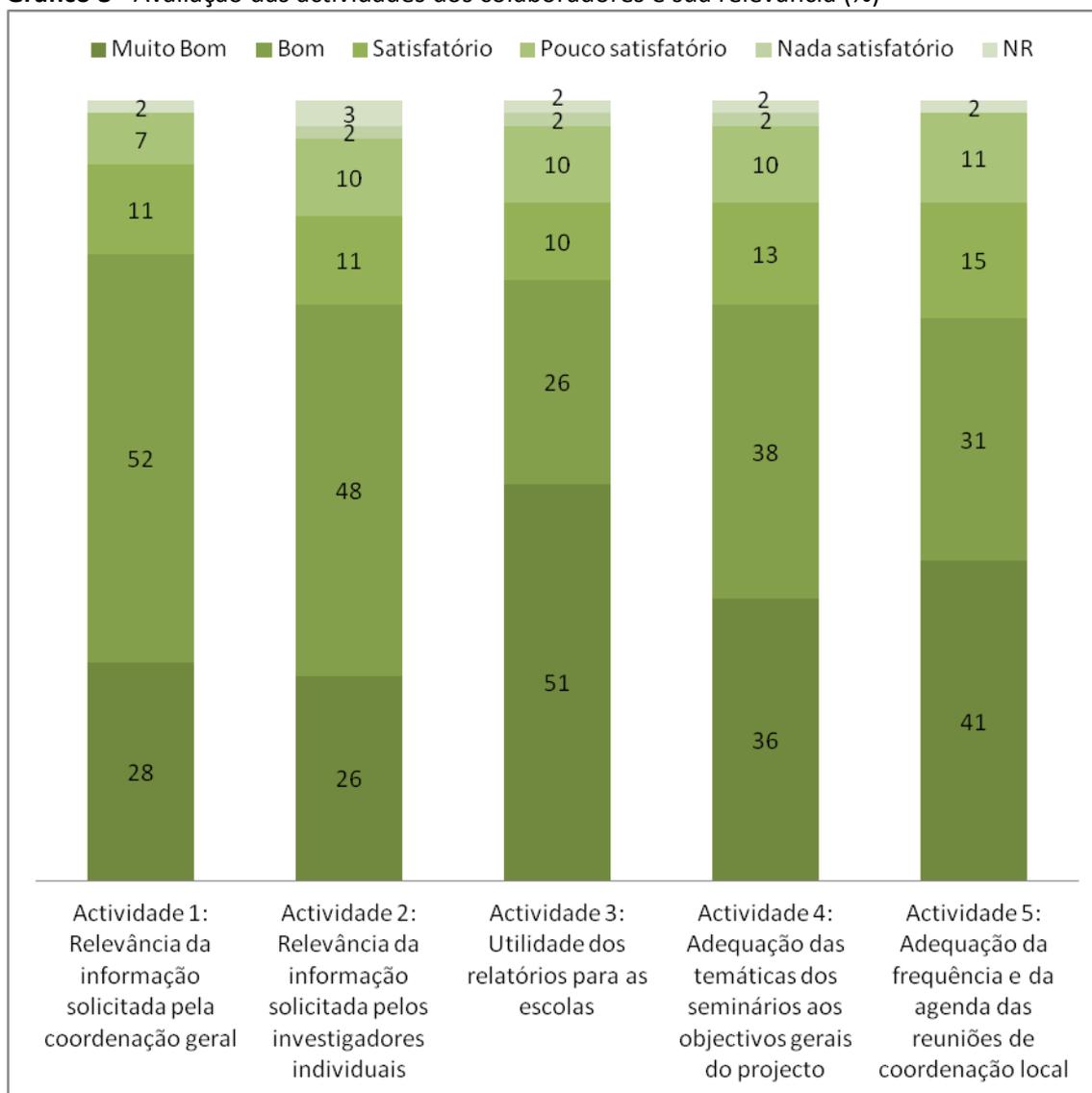
Os directores dividiram as suas avaliações dos processos comunicativos entre “muito bons” e “bons”, distanciando-se da tendência para respostas mais medianas dos resultados totais.

Por último, os elementos das câmaras foram dividindo as suas respostas entre os três níveis positivos de resposta.

Foram ainda avaliadas algumas das principais tarefas pedidas aos colaboradores do ESCXEL ou a avaliação da sua relevância, cujas percentagens podemos ver no gráfico que se segue.

Avaliação da relevância das actividades dos colaboradores no âmbito do Projecto

Gráfico 8 - Avaliação das actividades dos colaboradores e sua relevância (%)



A relevância da solicitação da informação solicitada pela coordenação geral foi avaliada como “boa” pela maioria dos inquiridos (52%) e apenas 28% a consideraram “muito boa” enquanto uma percentagem de 18% a considera “satisfatória” ou “pouco satisfatória”.

A informação solicitada pelos investigadores individuais desce ligeiramente as percentagens de respostas que a avaliam como “muito boa” (26%) e “boa” (48%); embora 11% dos inquiridos avalie essa informação fornecida aos investigadores individuais como “satisfatória”, aumentando a percentagem dos que a consideram “pouco satisfatória” (10 e cerca de 10% consideraram-na como “nada satisfatória”.

Os relatórios fornecidos às escolas são uma actividade a que a maioria dos inquiridos atribui avaliação de “muito bom” (51%) e 26% avaliam a mesma actividade com “bom”, mas as percentagens dos “satisfeitos” e dos “pouco satisfeitos” mantêm-se significativas, com 10%, cada uma.

As duas últimas actividades tornam a diminuir ligeiramente a avaliação positiva da anterior. De uma forma geral, os inquiridos estão contentes com as temáticas trabalhadas nos seminários e a sua adequação aos objectivos gerais do projecto – 36% “muito bom” e 38% “ bom”. Contudo, como se pode ver no gráfico,

10% encontra-se pouco satisfeito com as temáticas trabalhadas. Relativamente à frequência e à agenda das reuniões locais, 41% dos inquiridos revelam que a consideram “muito boa” e 31% como “boa”, embora surjam, mais uma vez, os 11% de inquiridos que se encontram pouco satisfeitos com esta actividade específica do Projecto.

Tabela 7 - Avaliação das actividades dos colaboradores e sua relevância por categoria de inquiridos

		Muito Bom	Bom	Satisfatório	Pouco satisfatório	Nada satisfatório	NR
Mediadores	Actividade 1	6	17	4			1
	Actividade 2	5	17	3		1	2
	Actividade 3	13	11	2	1		1
	Actividade 4	9	13	4	1		1
	Actividade 5	13	8	3	3		1
Coordenadores	Actividade 1		2	1	1		
	Actividade 2		2		2		
	Actividade 3		2		2		
	Actividade 4	2			2		
	Actividade 5	2			2		
Directores	Actividade 1	10	11	2	3		
	Actividade 2	10	10	3	3		
	Actividade 3	15	3	4	3	1	
	Actividade 4	10	10	1	4	1	
	Actividade 5	8	10	6	2		
Câmara	Actividade 1	1	2				
	Actividade 2	1		1	1		
	Actividade 3	3					
	Actividade 4	1	2				
	Actividade 5	2	1				

Legenda: **Actividade 1:** Relevância da informação solicitada pela coordenação geral; **Actividade 2:** Relevância da informação solicitada pelos investigadores individuais; **Actividade 3:** Utilidade dos relatórios para as escolas; **Actividade 4:** Adequação das temáticas dos seminários aos objectivos gerais do projecto; **Actividade 5:** Adequação da frequência e da agenda das reuniões de coordenação local.

Entre os mediadores também foi a actividade 3 (relatórios de análise de resultados) que obteve a avaliação mais positiva de todas, acrescentando uma muito boa avaliação à actividade 5 (as reuniões concelhias). Nas restantes actividades, a avaliação foi semelhante à tendência geral.

Os coordenadores revelaram-se mais rígidos nas suas avaliações às actividades do Projecto, com metade destes inquiridos a responder que as 5 actividades foram “pouco satisfatórias” e apenas as duas últimas actividades foram avaliadas com “muito bom” por metade dos coordenadores.

Quanto aos directores, as suas opiniões foram mais favoráveis em todas as actividades com números similares de avaliação nos níveis “muito bom” e “bom.”

Os elementos das câmaras avaliaram de forma bastante positiva todas as actividades do Projecto.

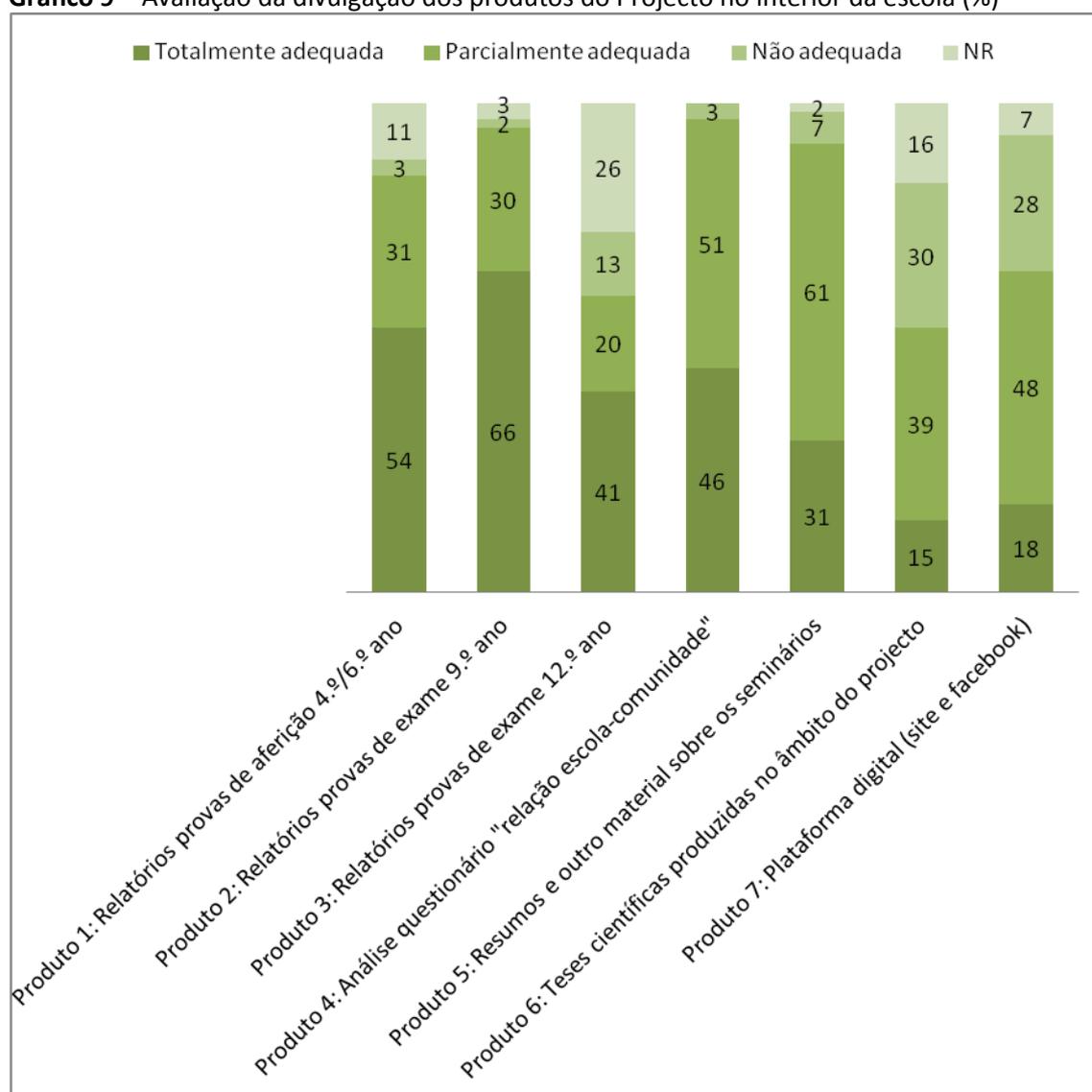
O número de pouco ou nada satisfeitos com a relevância e utilidade das actividades desenvolvidas pelo Projecto pode parecer, à primeira vista, pequeno quando distribuído pelas categorias de inquiridos, mas representam cerca de 54% da população inquirida, o que requer uma reflexão profunda e talvez uma auscultação à Rede de forma a organizar estratégias de trabalho que se aproximem das expectativas dos seus parceiros.

Como comentários à avaliação dos processos, alguns inquiridos referem a necessidade de construir uma espécie de “código de conduta”, com a devida flexibilidade, onde estejam clarificadas as suas responsabilidades.

Na avaliação dos produtos do Projecto, vamos começar por analisar como foi feita a sua divulgação no interior da escola para que outros públicos, para além dos colaboradores do Projecto ESCXEL, pudessem de forma informada e sustentada desencadear processos de mudança e de melhoramento.

Avaliação da divulgação dos produtos do Projecto no interior da escola, para os encarregados de educação e para a comunidade

Gráfico 9 – Avaliação da divulgação dos produtos do Projecto no interior da escola (%)



A avaliação geral da divulgação dos produtos do Projecto é bastante positiva olhando para o Gráfico 9. Os produtos, cuja divulgação no interior da escola foi totalmente adequada para a maioria dos inquiridos, foram os relatórios das provas de aferição 4.º/6.º ano (54%) e os relativos às provas de exame do 9.º ano (66%). A avaliação totalmente adequada diminui no caso dos outros produtos, sobretudo no caso dos

resumos e outro material dos seminários (31%), das teses científicas (15%) e da plataforma digital (18%). No entanto, a avaliação da divulgação dos produtos 4 e 5 como “boa” foi bastante elevada, representando a maioria dos inquiridos (51% no caso do relatório de análise do questionário da relação entre a escola e a comunidade e 61% para os resumos e outro material dos seminários).

A divulgação dos relatórios das provas de exame do 12.º ano, no interior da escola, foi considerada como “não adequada” por 13% dos inquiridos, uma percentagem que aumenta bastante relativamente às teses científicas (30%) e à plataforma digital do Projecto (28%).

De referir ainda que as percentagens consideráveis de inquiridos que não responderam a estas questões (por exemplo, obteve-se 26% de não respostas relativamente ao produto 3), podem revelar uma situação de não conhecimento da divulgação dos produtos referidos ou então trata-se de “não respostas” de directores e mediadores pertencentes a unidades escolares onde não existe o nível do ensino secundário (opinião que pode ser corroborada na tabela que se segue).

Tabela 8 - Avaliação da divulgação dos produtos do Projecto no interior da escola por categoria de inquirido

		Totalmente adequada	Parcialmente adequada	Não adequada	NR
Mediadores	Produto 1	16	8	1	3
	Produto 2	20		7	1
	Produto 3	10	4	5	9
	Produto 4	16	12		
	Produto 5	9	12		
	Produto 6	4	11	9	4
	Produto 7	5	14	8	1
Coordenadores	Produto 1	3	1		
	Produto 2	3	1		
	Produto 3	3	1		
	Produto 4		4		
	Produto 5		4		
	Produto 6	1	2	1	
	Produto 7		1	3	
Directores	Produto 1	12	9	1	4
	Produto 2	15	9	1	1
	Produto 3	10	6	3	7
	Produto 4	12	12	2	
	Produto 5	9	13	3	1
	Produto 6	3	10	7	6
	Produto 7	5	13	5	3
Câmara	Produto 1	2	1		
	Produto 2	2	1		
	Produto 3	2	1		
	Produto 4		3		
	Produto 5	1	1	1	
	Produto 6	1	1	1	
	Produto 7	1	1	1	

Legenda: **Produto 1**: Relatórios provas de aferição 4.º/6.º ano; **Produto 2**: Relatórios provas de exame 9.º ano; **Produto 3**: Relatórios provas de exame 12.º ano; **Produto 4**: Análise questionário "relação escola-comunidade"; **Produto 5**: Resumos e outro material sobre os seminários; **Produto 6**: Teses científicas produzidas no âmbito do projecto; **Produto 7**: Plataforma digital (site e facebook).

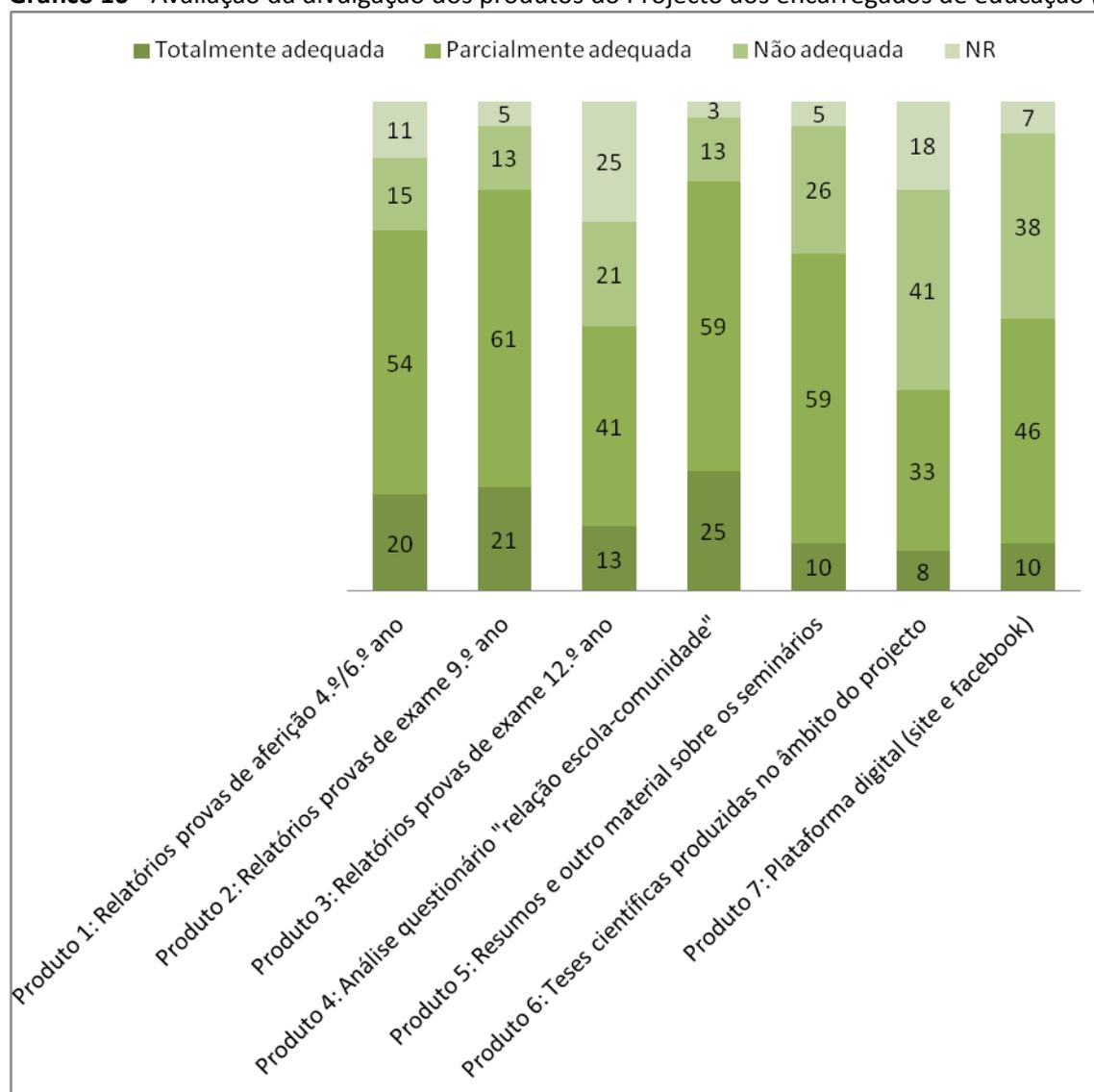
Quanto à divulgação dos produtos ESCXEL no interior das escolas, muitos dos mediadores avaliaram como totalmente adequada, não apenas a divulgação relativa aos produtos 1 e 2, mas também a divulgação dos

relatórios dos resultados do 12.º ano e dos inquéritos sobre a relação entre a escola e a comunidade. O quadro alterou-se para os outros produtos, em que a avaliação foi de “parcialmente adequada” e para os últimos dois produtos foram bastantes os que indicaram que a divulgação não foi adequada, em concordância com a tendência dos resultados gerais.

As respostas dos coordenadores também estão de acordo com as respostas totais, mas chama-se a atenção para o facto de um coordenador considerar que a divulgação do produto 6, as teses científicas, ter sido totalmente adequada, o que poderá remeter para estratégias concelhias de divulgação dos produtos diferenciadas.

O mesmo se observa nas respostas dos directores e dos elementos das câmaras.

Gráfico 10 - Avaliação da divulgação dos produtos do Projecto aos encarregados de educação (%)



Analisando o Gráfico 10 constata-se que a avaliação da divulgação dos produtos ESCXEL aos encarregados de educação diminuiu, de forma considerável, em relação à anterior, sobretudo devido ao decréscimo das percentagens de respostas no nível “totalmente adequada”.

A maioria dos inquiridos considerou como boa a divulgação dos produtos 1, 2, 4 e 5, mas as percentagens de inquiridos que avaliaram a divulgação aos encarregados de educação como “não adequada” foram

relevantes, sobretudo no caso dos resumos e outro material dos seminários (26%), das teses científicas (41%) e da plataforma digital (38%). Uma situação que parece algo grave, porque os encarregados de educação também deram um contributo às teses ao responderem ao questionário sobre a relação entre a escola e a família e a comunidade e porque a plataforma digital, nomeadamente o facebook, poderia ser um excelente meio de comunicação e de promoção de debates entre pais e comunidade.

Não se pode deixar de referir, mais uma vez, as percentagens de “não respostas”, sobretudo a relativa à divulgação dos relatórios dos resultados do 12.º aos encarregados de educação (25%), que mais uma vez pode ser atribuído ao facto de a maioria das unidades escolares da Rede não ter o ensino secundário. Dada a competitividade presente nos alunos e seus encarregados de educação para a entrada na faculdade, parece que este produto do ESCXEL poderia ser um dos mais interessantes a ser divulgados aos encarregados de educação.

Tabela 9 - Avaliação da divulgação dos produtos do Projecto aos encarregados de educação por categoria de inquiridos

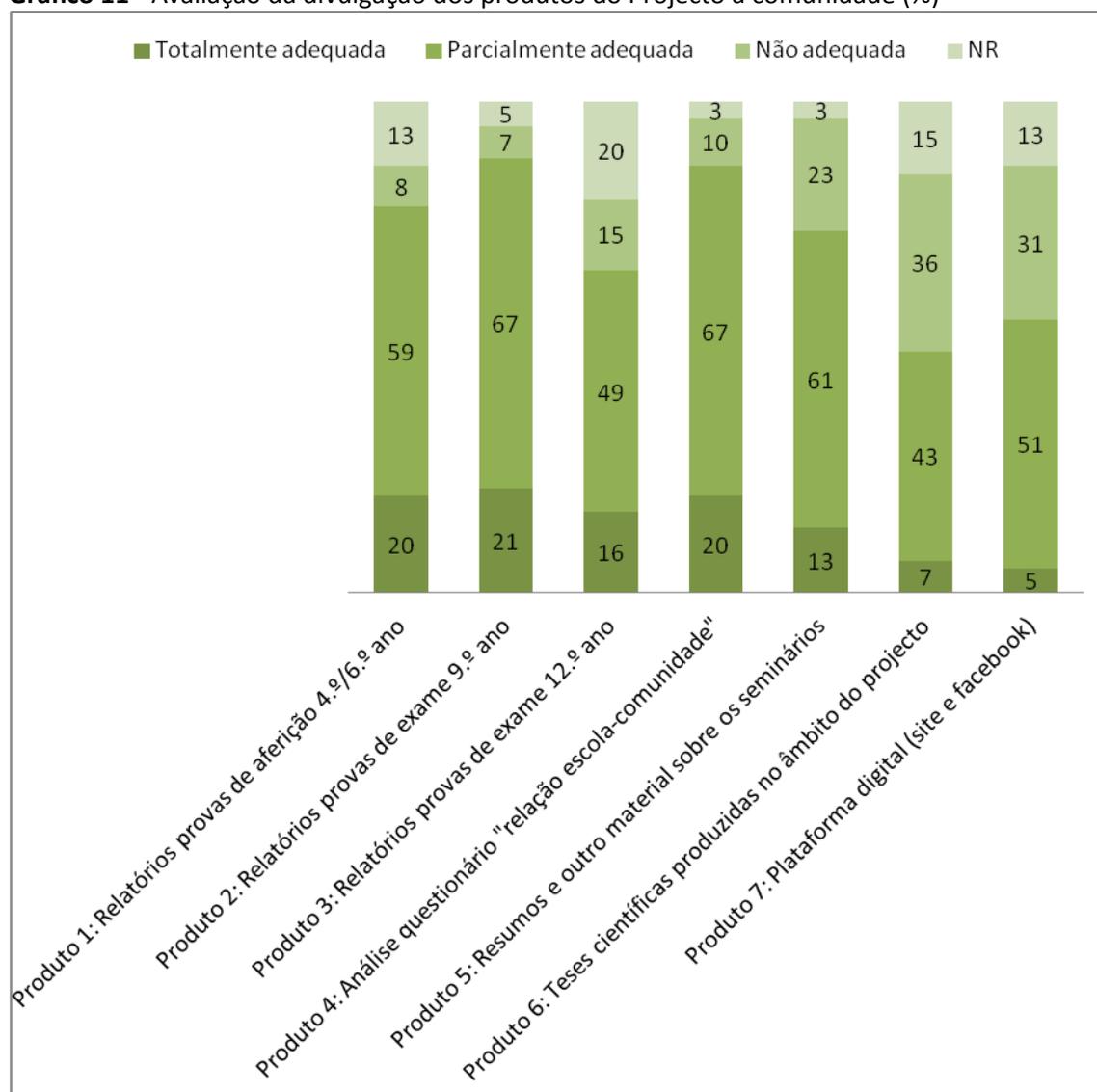
		Totalmente adequada	Parcialmente adequada	Não adequada	NR
Mediadores	Produto 1	7	14	4	3
	Produto 2	8	16	3	1
	Produto 3	4	10	7	7
	Produto 4	9	15	3	1
	Produto 5	2	20	5	1
	Produto 6	2	9	12	5
	Produto 7	1	14	11	2
Coordenadores	Produto 1	1	3		
	Produto 2	1	3		
	Produto 3	1	3		
	Produto 4		4		
	Produto 5	1	2	1	
	Produto 6	1		3	
	Produto 7	1	2	2	
Directores	Produto 1	4	14	4	4
	Produto 2	4	16	4	2
	Produto 3	3	10	5	8
	Produto 4	6	15	4	1
	Produto 5	3	12	9	2
	Produto 6	2	9	9	6
	Produto 7	4	11	9	2
Câmara	Produto 1		2	1	
	Produto 2		2	1	
	Produto 3		2	1	
	Produto 4		2	1	
	Produto 5		2	1	
	Produto 6		2	1	
	Produto 7		2	1	

Legenda: **Produto 1:** Relatórios provas de aferição 4.º/6.º ano; **Produto 2:** Relatórios provas de exame 9.º ano; **Produto 3:** Relatórios provas de exame 12.º ano; **Produto 4:** Análise questionário "relação escola-comunidade"; **Produto 5:** Resumos e outro material sobre os seminários; **Produto 6:** Teses científicas produzidas no âmbito do projecto; **Produto 7:** Plataforma digital (site e facebook).

Analisando as respostas dos mediadores pode-se verificar que se mantêm idênticas às respostas totais, com o maior número de inquiridos a avaliar a divulgação dos produtos aos encarregados de educação como “boa” e, ainda, que o número dos que consideraram a divulgação das teses e da plataforma digital

como “não adequada” aumenta consideravelmente em relação aos outros produtos. As respostas dos coordenadores e dos directores também mantêm a mesma tendência de respostas. É nas respostas dos elementos das câmaras que se constata uma opinião mais positiva da divulgação dos produtos do Projecto ESCXEL aos encarregados de educação, embora um dos elementos tivesse classificado a divulgação de todos os produtos, aos encarregados de educação, como “não adequada”. Há necessidade de fazer uma importante ressalva neste ponto, ou seja, a divulgação aos encarregados de educação terá que ver não só com estratégias internas das escolas, mas também com a dimensão do concelho já que a articulação com os elementos da comunidade, onde estão incluídos os encarregados de educação, se torna mais complicada nos concelhos de maior dimensão e nível populacional elevado.

Gráfico 11 - Avaliação da divulgação dos produtos do Projecto à comunidade (%)



A avaliação da divulgação dos produtos do Projecto à comunidade revela que, para todos, à excepção das teses científicas (apenas 43%), foi efectuada uma boa divulgação. De facto, cerca de 36% referem mesmo que a divulgação das teses não foi adequada e 31% deram a mesma avaliação quanto à plataforma digital. Parece, pois, que uma adequada divulgação da plataforma digital, sobretudo do site do Projecto ESCXEL, poderia resolver o problema da divulgação das teses e dos resumos e outro material dos seminários, uma vez que essas informações estão disponíveis no site. Os fracos resultados relativamente à divulgação das

teses científicas para qualquer dos públicos foram explicados por muitos inquiridos que referiram, como comentários, o total desconhecimento da existência destes produtos. Tal opinião está em contradição com a boa avaliação do objectivo relativo à produção de conhecimento científico que no Gráfico 3 foi avaliado com elevadas percentagens de respostas nos níveis “totalmente” e “parcialmente” atingidos, o que pode indiciar uma clara situação de necessidade de clarificação de conceitos, neste caso o que diz respeito à “produção de conhecimento científico”.

Também elevadas são as percentagens de inquiridos que consideram como “não adequada” a divulgação dos relatórios do 12.º ano (15%), dos relatórios da análise dos questionários sobre a relação entre a escola e a família e a comunidade (10%) e dos resumos e outro material dos seminários (23%).

Novamente, não se pode deixar de referir as elevadas percentagens de “não respostas” que se observam no gráfico, relativamente aos produtos 1, 3, 6 e 7.

Tabela 10 - Avaliação da divulgação dos produtos do Projecto à comunidade por categoria de inquiridos

		Totalmente adequada	Parcialmente adequada	Não adequada	NR
Mediadores	Produto 1	6	17	2	3
	Produto 2	6	20	1	1
	Produto 3	3	14	4	7
	Produto 4	7	19	1	1
	Produto 5	2	22	3	1
	Produto 6	1	14	9	4
	Produto 7		16	8	4
Coordenadores	Produto 1	1	3		
	Produto 2	1	3		
	Produto 3	1	3		
	Produto 4		3	1	
	Produto 5	1	1	2	
	Produto 6	1		3	
	Produto 7		2	2	
Directores	Produto 1	5	14	2	5
	Produto 2	6	16	2	2
	Produto 3	6	11	4	5
	Produto 4	5	17	3	1
	Produto 5	5	12	8	1
	Produto 6	2	10	9	5
	Produto 7	3	11	8	4
Câmara	Produto 1		2	1	
	Produto 2		2	1	
	Produto 3		2	1	
	Produto 4		2	1	
	Produto 5		2	1	
	Produto 6		2	1	
	Produto 7		2	1	

Legenda: **Produto 1**: Relatórios provas de aferição 4.º/6.º ano; **Produto 2**: Relatórios provas de exame 9.º ano; **Produto 3**: Relatórios provas de exame 12.º ano; **Produto 4**: Análise questionário "relação escola-comunidade"; **Produto 5**: Resumos e outro material sobre os seminários; **Produto 6**: Teses científicas produzidas no âmbito do projecto; **Produto 7**: Plataforma digital (site e facebook).

Uma observação atenta à Tabela 10, revela como todas as categorias de inquiridos responderam em conformidade com as respostas totais, não havendo grandes diferenças a destacar.

As mudanças nas escolas potenciadas pelos produtos do Projecto e as razões para as “não mudanças”.

Por último, considerou-se importante perguntar à Rede se os seus produtos tinham sido utilizados para criar medidas específicas pelos órgãos de gestão da escola no sentido de promover um maior sucesso dos alunos. No gráfico seguinte podem ver-se as respostas dos inquiridos por categoria.

Tabela 11 – Utilização dos produtos ESCXEL para intervenções práticas na escola (%)

	Mediadores	Coordenadores	Directores	Câmaras
Relatórios provas de aferição 4.º/6.º ano	26	75	65	40
Relatórios provas de exame 9.º ano	26	75	85	40
Relatórios provas de exame 12.º ano	13	75	46	20
Análise questionário "relação escola-comunidade"	30		73	
Resumos e outro material sobre os seminários	30		62	20
Teses científicas produzidas no âmbito do projecto	7		15	20
Plataforma digital (site e facebook)	11		23	

Na tabela verifica-se que as respostas entre categorias são bastante distintas, sendo sempre baixas as percentagens de mediadores que afirmam terem sido criadas medidas específicas para a promoção do sucesso educativo através dos produtos do Projecto. Os relatórios das provas de exame do 9.º ano, os relatórios de análise ao questionário sobre a relação entre a escola e a família e a comunidade, os resumos e outro material dos seminários são os que maiores percentagens revelaram, ou seja, são os produtos que, de acordo com os mediadores (36%, 30% e 30%, respectivamente), mais mudanças provocaram.

Os coordenadores, ou 75% desse categoria, referem como promotores de mudança na escola apenas três produtos, os relatórios dos resultados das provas de aferição do 4.º e 6.º ano e das provas de exame do 9.º e as do 12.º ano, aproximando as suas respostas às respostas dos directores de escola no que respeita a estes produtos e afastando-se de forma considerável das percentagens dos mediadores. O facto de cada escola ter estratégias de trabalho e de planeamento diferentes e de os coordenadores terem noção de todo o seu concelho e não apenas da realidade de uma só escola, pode explicar as diferenças entre as respostas dos coordenadores e dos mediadores, mas não explica as diferenças entre as respostas dos mediadores e dos directores, que aliás se mantém para todos os produtos. Estas diferenças entre mediadores e directores, poderá ser explicada por um eventual desconhecimento das estratégias da escola por parte dos professores, que apenas parecem conhecer as iniciativas onde estão directamente implicados, tendo estes indícios ficado explícitos na análise das entrevistas exploratórias realizadas em algumas escolas da Rede e que antecederam os inquéritos sobre a relação entre a escola e a família e a comunidade. De facto, a análise dessas entrevistas permite ver como os directores têm conhecimento do que está a ser feito na escola, enquanto os professores não parecem ter conhecimento do que está a ser feito para além do seu campo de intervenção mais directa.

De uma forma geral, os dois últimos produtos, sobretudo as teses científicas, surgiram na Tabela 11, como os instrumentos menos utilizados pelos escolas para melhorarem o seu desempenho, o que terá também a ver com a divulgação desses mesmos produtos não ter sido adequada para grande parte dos inquiridos.

Devemos referir ainda, que as percentagens de não respostas foram consideráveis em todos os tópicos sendo (sempre igual ou superior a 10%), sobretudo no caso dos relatórios de análise dos resultados do 12.º ano e das teses científicas – 34% e 30% de não respostas, respectivamente (relembremos mais uma vez, que as não respostas relativamente aos relatórios de análise dos resultados do 12.º ano podem, possivelmente, ser explicadas pelo baixo número de unidades escolares que na Rede têm ensino secundário – apenas 13 das 34).

Analisando os comentários que explicam porque os produtos do Projecto não foram utilizados para criar ou melhorar medidas práticas para a promoção do sucesso educativo, os inquiridos apontaram como principais:

- **As constantes mudanças nas estruturas organizativas dos agrupamentos que obrigaram a alterações consideráveis em alguns anos lectivos;**
- **A dificuldade na articulação entre os diferentes ciclos de escolaridade;**
- **O fraco envolvimento da direcção no Projecto ESCXEL ou o poder de alguns “lobbies” no interior da escola que se mostram contra a lógica da análise comparativa de resultados escolares impedindo que os relatórios sejam utilizados como instrumentos de trabalho;**
- **A disponibilização tardia dos relatórios às escolas;**
- **O desconhecimento total de alguns produtos (sobretudo no caso das teses científicas e da plataforma digital).**

Alguns inquiridos referiram que apesar da não utilidade prática ainda não ter sido efectuada, os produtos foram alvo de reflexão por parte de órgãos de gestão da escola.

Como medidas práticas, retiradas de reflexões e de trabalho dos produtos do ESCXEL, foram referidas as seguintes:

- **A definição de estratégias de intervenção pedagógica e de revisão e alteração de critérios de avaliação após estudo dos relatórios de análise dos resultados escolares;**
 - **Uma maior proximidade à comunidade através da informação à mesma acerca do desempenho da escola, disponibilizando os relatórios de análise dos resultados do Projecto, sobretudo através do “site” da escola;**
 - **Uma maior proximidade aos encarregados de educação através da organização de reuniões de trabalho entre os mesmos e os directores de turma, para discutir os relatórios de análise dos resultados em conjunto;**
 - **Utilização dos relatórios de análise dos resultados e de análise aos inquéritos sobre a relação entre a escola e a família, assim como dos resumos e outro material dos seminários para a redacção de novos projectos educativos;**
 - **Definição de objectivos a atingir de forma sustentada, a partir dos dados sistematizados dos relatórios ESCXEL;**
 - **Definição de critérios para a avaliação interna e utilização dos dados sistematizados para apresentação nas avaliações externas;**
 - **Após análise dos resultados algumas escolas identificaram como necessidade saberem qual o perfil dos alunos no início do ano lectivo, para a partir desse desenho traçarem estratégias pedagógicas adequadas e que se proponham melhorar o processo de aprendizagem pegando nos alunos no ponto de partida correcto e fazendo-os avançar até aos objectivos propostos.**
-

PARTE IV – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Esta parte do relatório focaliza-se nas conclusões (gerais e específicas) que foram retiradas do questionário de avaliação realizado no final de 2011, que serão complementadas por um conjunto de sugestões a ter em conta na próxima fase do Projecto.

Conclusões gerais

A avaliação do Projecto ESCXEL feita pelos mediadores, coordenadores, directores de escola e elementos das Câmaras Municipais, parece revelar que a Rede tem vindo a atingir, de forma relativamente satisfatória, os objectivos gerais que se propôs alcançar no período de 2008/2009 a 2011/2012.

No entanto, detectaram-se alguns aspectos que merecem ser tidos em consideração no desenho da próxima fase do projecto. Tais aspectos são, em primeiro lugar, a definição de estratégias para a utilização dos produtos ESCXEL nas intervenções que as escolas podem e devem programar no sentido de alcançar a excelência. Em segundo lugar, e no sentido de contribuir para esse esforço das escolas, convirá que a própria Rede encontre uma estratégia de comunicação entre os vários parceiros que passe claramente por rever os métodos de trabalho e os instrumentos de que dispõe e de que poderá vir a dispor. Por último, será importante auscultar a Rede sobre as temáticas dos seminários, numa abordagem de aproximação entre as expectativas das escolas e as acções da Rede.

A fim de se perceber que lições foram recolhidas do exercício de autoavaliação feito pelos participantes neste processo, seguem-se as principais conclusões reveladas nas respostas dadas ao inquérito por questionário.

Conclusões específicas

A análise das opiniões dos colaboradores do Projecto ESCXEL demonstra como consideram que a Rede está a ser uma mais-valia na promoção da excelência educativa. No entanto, parecem existir dificuldades em desenvolver modelos de monitorização e de autoavaliação das escolas e o não aproveitamento dos conhecimentos e instrumentos disponibilizados na Rede (Gráfico 3 onde foi avaliado o sucesso dos objectivos gerais).

No que diz respeito ao Gráfico 4, relativo ao tempo dedicado às diferentes fases do Projecto, veio a lume a necessidade de haver uma devida calendarização geral das actividades que deve ser previamente estabelecida e disseminada pelos diferentes parceiros. Um outro aspecto identificado é a rotatividade dos mediadores nas escolas, o que leva à descontinuidade das contribuições dadas pelas escolas.

Relativamente à comunicação intra parceiros, detectam-se focos de descontentamento a vários níveis, em particular, no que diz respeito à comunicação entre os mediadores e o interior da própria escola. Parece, pois, ser necessário definir uma estratégia de comunicação geral que inclua recomendações aos directores das escolas.

No Gráfico 8, a actividade 2 poderá mostrar que existem dificuldades em perceber as razões para as informações solicitadas pelos investigadores individuais que parecem estar ligadas à questão da calendarização e da comunicação no interior da Rede. No mesmo gráfico, a utilidade dos relatórios para as escolas surgem com uma elevada percentagem entre satisfeitos e pouco satisfeitos o que poderá indiciar que existem dificuldades, por parte de algumas escolas, no aproveitamento destes instrumentos para melhorar o seu desempenho. A relevância das temáticas dos seminários foi globalmente avaliada de forma positiva, mas 10% dos inquiridos encontra-se pouco satisfeita com as temáticas trabalhadas. Ainda no mesmo gráfico, vemos como existe algum descontentamento relativamente à frequência e à agenda das reuniões locais, o que mais uma vez, nos remete para a questão da calendarização e da comunicação.

No caso da divulgação dos produtos do Projecto no interior da escola, constata-se que é relativamente às teses científicas construídas no âmbito do mesmo, à plataforma digital e também aos resultados dos seminários que existe maior desconhecimento por parte dos inquiridos, e conseqüentemente, existe uma não utilização no processo de promoção da excelência por parte das escolas. Ainda sobre a divulgação de produtos há a assinalar que os relatórios de análise dos resultados escolares mereceram atenção satisfatória, embora permaneçam bolsas de desconhecimento no interior da escola (na ordem dos 30%).

A divulgação dos produtos aos encarregados de educação foi consideravelmente maior, sobretudo no que respeita a alguns produtos da Rede. Considera-se particularmente insatisfatório esse desconhecimento no que diz respeito aos relatórios do questionário sobre a temática da relação entre a escola e comunidade/família, uma vez que os encarregados de educação também responderam ao mesmo.

No que diz respeito à divulgação dos produtos para a comunidade, a divulgação é razoável pois ronda cerca 70%, com excepção das teses científicas e da plataforma digital.

O aspecto mais marcante deste questionário é o que diz respeito à utilização dos produtos ESCXEL para medidas de intervenção na escola. De facto, e considerando as diferentes categorias de inquiridos, é totalmente insatisfatória a utilização dos instrumentos por directores de escola e por mediadores (Tabela 11).

Áreas para acção futura

Foram identificadas áreas que se revelaram de interesse para o desenvolvimento da segunda fase do Projecto, a saber:

Tabela 12 – Estratégias e Acções futuras

Áreas	Acções
Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1.Utilização dos produtos da Rede pelas escolas, sobretudo dos relatórios de análise aos resultados escolares, incluindo os mais recentes scoreboards. 2.Comunicação inter parceiros, incluindo a dinamização da plataforma digital (site, facebook e newsletter) e a divulgação da produção científica elaborada. 3.Auscultação da Rede sobre as temáticas a trabalhar, incluindo as temáticas dos encontros inter concelhios (seminários).
Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1.Construção do organograma anual de actividades – reuniões (coordenação geral e coordenações concelhias), seminários e produção de materiais, incluindo as agendas de trabalho dos mediadores. 2.Definição do “código de conduta” – definição de papéis e de tarefas dos parceiros.
Instrumental	<ol style="list-style-type: none"> 1.Construção de um glossário online (site) para clarificação de conceitos. 2.Template para a realização de um relatório de actividades dos mediadores e outro para os coordenadores, por ano lectivo. 3.Templates para seminários: a) para submissão de comunicações; b) para construção do relatório (que inclua resumos das apresentações, as comunicações dos oradores e a avaliação dos encontros, de acordo com critérios previamente estabelecidos). 4.Template de informações básicas de início de ano lectivo: número de unidades escolares e nomes dos mediadores, número de alunos total e por ciclos, número de turmas, entre outros a definir.

Área Estratégica

1- Uma vez que a utilização dos produtos da Rede implica sobretudo os coordenadores e mediadores concelhios, parece haver necessidade de estabelecer um plano de acção que possa ser adaptado a cada uma das realidades concelhias, mas que contribua para uma harmonização da actuação dos cinco concelhos envolvidos. Dessa forma, propõe-se a realização de um Workshop para a equipa do CesNova e para os Coordenadores Concelhios, para discussão e elaboração desse plano de acção.

2- No que se refere à comunicação inter parceiros propõe-se:

- a) A unificação das duas plataformas digitais existentes (o site e a plataforma utilizadas para a organização dos Eventos ESCXEL), para mais fácil actualização e dinamização;
- b) A construção de uma Newsletter que informe, regularmente, sobre o trabalho da Rede (quer a nível da coordenação geral, quer a nível concelhio).

3- Propõe-se que a auscultação da Rede sobre as temáticas a trabalhar seja feita através de um levantamento sistematizado (questionário) às escolas, sendo este questionário trabalhado pelos coordenadores nos respectivos concelhos.

Área Organizacional

1- A construção de um organograma para as actividades do Projecto requer que seja feito um apanhado completo das possíveis actividades a médio prazo, incluindo número e frequência de reuniões de coordenação geral, número e frequência de reuniões concelhias, tipologia e frequência de materiais a produzir e agenda do mediador (por exemplo, acções para a divulgação dos materiais, incluindo actores envolvidos, resultados da utilização dos materiais e template dos relatórios de actividades dos mediadores por ano lectivo).

2- A definição do “código de conduta”, que inclui a definição dos papéis, as tarefas e deveres dos parceiros é fundamental para a eficiente consecução dos objectivos de todos os actores do projecto.

Área Instrumental

A fim de agilizar a recolha de informação relativa às várias actividades e providenciar instrumentos que ajudem os actores a sistematizar as várias tarefas, propõe-se:

1- A construção de um glossário online, para clarificação dos conceitos, que seja feito pelos diferentes actores envolvidos, mas que deverá ser sempre validado por um gestor de um glossário.

2- A construção de vários tipos de Templates:

- a) Template para a construção de um relatório de actividades dos mediadores por ano lectivo;
- b) Template para a construção de um relatório de actividades dos coordenadores por ano lectivo;
- c) Dois Templates para os seminários: um para a submissão de comunicações; outro para a construção do relatório final de cada seminário que inclua os resumos dos relatores, as comunicações dos oradores e a avaliação dos encontros.
- d) Template que inclua informações básicas sobre os concelhos/agrupamentos, a ser actualizado no início de cada ano lectivo: a.Nome e composição dos agrupamentos por concelho; b.Nome e contactos dos mediadores; c.Número total de alunos por agrupamento e por ciclo de escolaridade; d.Número de alunos com ASE; e.Indicadores socioeconómicos dos alunos.

BIBLIOGRAFIA

BRYMAN, Alan, (2006), Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?, Sage Publications.

CHENG, Yin Cheong (2001), Paradigm shifts in quality improvement in education: three waves for the future (<http://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/12-15jun01.pdf>)

GREENE, J.C., CARACELLI, V.J. & GRAHAM, W.F. (1989) 'Toward a Conceptual Framework for Mixed-method Evaluation Designs', em Educational Evaluation and Policy Analysis, N.º 11(3): 255–74

SEGONE, Marco (2009), Enhancing evidence-based policy making through country led monitoring and evaluation systems in Country - led monitoring and evaluation systems: better evidence, better policies, better development results, UNICEF, Switzerland.

ANEXOS

Anexo 1- Relatório Financeiro

Despesas			Receitas
2008 – Rubricas	Montante - €		2008
Bolsas			
Seminários			
Despesas Seniores			
Despesas Gerais (equipamentos, livros, outras)	275,00 €		
Publicações	0,00 €		
Total	275,00 €	Total 2008	-275,00 €
Despesas			
2009 – Rubricas	Montante - €		Receitas 2009
Bolsas	10.430,00 €		
Seminários	1.697,21 €		
Despesas Seniores	292,52 €		
Despesas Gerais (equipamentos, livros, outras)	3.915,37 €		
Publicações	0,00 €		50.149,72 €
Total	16.335,10 €	Total 2009	33.539,62 €
Despesas			
2010 – Rubricas	Montante - €		Receitas 2010
Bolsas	26.075,00 €		
Seminários	1.907,79 €		
Despesas Seniores	3.523,94 €		
Despesas Gerais (equipamentos, livros, outras)	9.229,85 €		
Publicações	0,00 €		61.670,37 €
Total	40.736,58 €	Total 2010	71.083,51 €
Despesas			
2011 – Rubricas	Montante - €		Receitas 2011
Bolsas	31.950,00 €		
Seminários	586,00 €		
Despesas Seniores	1.732,82 €		
Despesas Gerais (equipamentos, livros, outras)	7.707,92 €		
Publicações	0,00 €		54.382,32 €
Total	41.976,74 €	Total 2011	83.489,09 €
		TOTAL	83.489,09 €

Anexo 2 - Guião do inquérito por questionário

Questionário de Avaliação do Projecto ESCXEL

As suas respostas são muito importantes para o processo de avaliação do Projecto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência.

O questionário é totalmente anónimo e demora aproximadamente **20** minutos a ser preenchido. As respostas serão igualmente trabalhadas de forma confidencial.

Não existem respostas certas ou erradas. É fundamental que responda de forma honesta, escolhendo a opção que mais se aproxime da realidade, de acordo com a sua opinião e experiência.

Ao longo do questionário assinale a opção que lhe parece a mais correcta para cada um dos tópicos apresentados.

1. Identificação (esta pergunta deve ter filtros relativamente à questão 3.b) na qual se pede para avaliar alguns destes actores do projecto)

- Mediador
- Coordenador
- Director
- Câmara (só este actor terá acesso a todos os indicadores da questão 3.b)

2. Objectivos do Projecto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência:

a) Relativamente a cada um dos seguintes objectivos iniciais, considera que foi:

	Totalmente atingido	Parcialmente atingido	Não foi atingido
Capacitar as escolas e as comunidades (alunos, professores, pais, cidadãos, decisores políticos) para a promoção da excelência educativa.	1	2	3
Capacitar tecnicamente e assessorar os Municípios para a adopção de planos e estratégias de desenvolvimento educativo local.	1	2	3
Identificar, difundir e monitorizar as “boas práticas” escolares.	1	2	3
Desenvolver modelos de monitorização do desempenho e autoavaliação das escolas.	1	2	3
Produzir conhecimento científico sobre as dinâmicas educacionais, sociais e culturais locais.	1	2	3

b) Relativamente às várias fases do Projecto como as avalia quanto ao tempo que lhes foi/é dedicado e quanto à adequação aos seus objectivos gerais:

		Tempo dedicado		
		Totalmente adequado	Parcialmente Adequado	Não adequado
Participação dos Municípios	Constituição das parcerias	1	2	3
	Apoio ao desenvolvimento do projecto	1	2	3
	Participação nos seminários	1	2	3
Diagnóstico inicial social e educativo dos concelhos		1	2	3
Diagnóstico (resultados) de cada escola no contexto		1	2	3

nacional			
----------	--	--	--

		Adequação aos objectivos gerais		
		Totalmente adequado	Parcialmente Adequado	Não adequado
Participação dos Municípios	Constituição das parcerias	1	2	3
	Apoio ao desenvolvimento do projecto	1	2	3
	Participação nos seminários	1	2	3
Diagnóstico inicial social e educativo dos concelhos		1	2	3
Diagnóstico (resultados) de cada escola no contexto nacional		1	2	3

Comentários/Sugestões acerca dos objectivos:

--

3. Processos do Projecto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência:

a) Como classifica o desempenho dos seguintes actores do Projecto:

	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Pouco Satisfatório	Nada Satisfatório
Coordenação Geral (esta é a única que aparece para todos)	1	2	3	4	5
Coordenação Concelhia (esta opção fecha para coordenadores)	1	2	3	4	5
Mediadores (esta opção fecha para mediadores)	1	2	3	4	5

b) No que respeita ao processo de comunicação indique como o classifica relativamente a:

	Muito Bom	Bom	Satisfatório	Pouco Satisfatório	Nada Satisfatório
Solicitações aos Professores Mediadores	1	2	3	4	5
Comunicação com Coordenadores	1	2	3	4	5
Comunicação entre os elementos do projecto ESCXEL e outros professores/profissionais da escola	1	2	3	4	5
Comunicação entre a equipa de investigação e os coordenadores	1	2	3	4	5

c) Indique como avalia cada uma das seguintes actividades:

	Muito	Boa	Satisfatória	Pouco	Nada
--	-------	-----	--------------	-------	------

	Boa			Satisfatória	Satisfatória
Relevância da informação solicitada pela coordenação geral do Projecto	1	2	3	4	5
Relevância da informação solicitada pelos investigadores individuais do Projecto	1	2	3	4	5
Utilidade dos relatórios para as escolas	1	2	3	4	5
Adequação das temáticas dos seminários organizados pelo Projecto aos seus objectivos gerais	1	2	3	4	5
Adequação da frequência e da agenda das reuniões de coordenação local	1	2	3	4	5

Comentários/Sugestões sobre processos e actividades:

4. Produtos do Projecto ESCXEL – Rede de Escolas de Excelência:

a) Avalie a divulgação dos produtos realizados no âmbito do Projecto para os vários públicos interessados:

	Dentro da Escola		
	Totalmente Adequada	Parcialmente Adequada	Não adequada
Relatórios de Análise das Provas de Aferição do 4.º e 6.º anos	1	2	3
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 9.º ano	1	2	3
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 12.º ano	1	2	3
Relatórios dos inquéritos sobre relação escola-família/comunidade	1	2	3
Resumos e outro material/informação sobre os seminários	1	2	3
Teses científicas produzidas no âmbito do Projecto	1	2	3
Elementos da Plataforma digital (site e facebook) do Projecto	1	2	3

	Encarregados de Educação		
	Totalmente Adequada	Parcialmente Adequada	Não adequada
Relatórios de Análise das Provas de Aferição do 4.º e 6.º anos	1	2	3
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 9.º ano	1	2	3
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 12.º ano	1	2	3
Relatórios dos inquéritos sobre relação escola-	1	2	3

família/comunidade			
Resumos e outro material/informação sobre os seminários	1	2	3
Teses científicas produzidas no âmbito do Projecto	1	2	3
Elementos da Plataforma digital (site e facebook) do Projecto	1	2	3

	Comunidade		
	Totalmente Adequada	Parcialmente Adequada	Não adequada
Relatórios de Análise das Provas de Aferição do 4.º e 6.º anos	1	2	3
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 9.º ano	1	2	3
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 12.º ano	1	2	3
Relatórios dos inquéritos sobre relação escola-família/comunidade	1	2	3
Resumos e outro material/informação sobre os seminários	1	2	3
Teses científicas produzidas no âmbito do Projecto	1	2	3
Elementos da Plataforma digital (site e facebook) do Projecto	1	2	3

b) Indique se os produtos do Projecto foram utilizados na criação de medidas específicas pelos órgãos da escola para promover um maior sucesso dos alunos:

	Não	Sim
Relatórios de Análise das Provas de Aferição do 4.º e 6.º anos		
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 9.º ano		
Relatórios de Análise das Provas de Exame do 12.º ano		
Relatórios dos inquéritos sobre relação escola-família/comunidade		
Resumos e material/informação dos seminários		

Teses científicas produzidas no âmbito do Projecto		
Elementos da Plataforma digital (site e facebook) do Projecto		

Se na pergunta anterior indicou Não, indique como

Se na pergunta anterior indicou Sim, indique porquê:

Comentários/Sugestões sobre os produtos do Projecto: