

Fialho, I. (2013). Introdução. In I. Fialho & J. Verdasca (Orgs.), *TurmaMais e Sucesso Escolar. Trajetórias para uma nova cultura de escola* (pp.9-17). Évora: Centro de Investigação em Educação e Psicologia - Universidade de Évora. [ISBN: 978-989- 366 190/13]

INTRODUÇÃO

O Projeto TurmaMais encerra um forte potencial de melhoria contínua dos resultados escolares porque contratualiza metas de sucesso que impõem novas formas de trabalho pedagógico ao nível do ensino, da aprendizagem e da avaliação, corresponsabilizando todos os envolvidos, professores, alunos, pais e encarregados de educação, nos processos de mudança e nos resultados alcançados. São vários os testemunhos que referem o contributo do projeto para a melhoria dos resultados mas também para a melhoria dos processos de organização e gestão e das práticas pedagógicas. Com efeito, é necessário consolidar práticas para se sustentarem os resultados e conseguir a eficácia e melhoria contínuas e, ainda que algumas escolas tenham ficado para trás, por não terem alcançado as metas de sucesso contratualizadas, essas escolas também mudaram porque se apropriaram de novas lógicas organizacionais e pedagógicas.

As grandes reformas estruturais ou curriculares (impostas do topo para a base) têm-se revelado pouco eficazes na renovação de práticas, em contrapartida, pequenas inovações que emergem nos contextos onde os problemas são identificados tendem a produzir mudanças que conduzem a melhorias.

Contudo, as mudanças em educação são processos complexos que exigem tempo para a apropriação e integração na cultura de escola, perseverança para resistir e ultrapassar as resistências à mudança e lideranças capazes de mobilizarem e envolverem todos os atores educativos.

Este é mais um livro escrito a “várias mãos”, mantendo a lógica dos números anteriores, está organizado em três partes que concorrem para uma visão integrada do trabalho realizado no âmbito do Projeto TurmaMais, quer no que diz respeito ao processo de acompanhamento realizado pelo CIEPE-UE, quer na abordagem teórica de temáticas que con-

correm para um melhor processo de ensino e de aprendizagem, quer ainda nos testemunhos de professores de várias escolas que vivenciaram o projeto, enfrentaram dificuldades e desafios e de uma forma empenhada trabalharam pela inovação organizacional e pedagógica e pela melhoria dos resultados dos seus alunos.

A primeira parte é constituída por dois textos que falam sobre o acompanhamento do Projeto TurmaMais. O primeiro, **Acompanhamento científico do projeto TurmaMais: dos processos aos produtos**, assinado por Isabel Fialho, José Verdasca, Hélio Salgueiro e Ana Maria Cristóvão dá-nos conta do trabalho de acompanhamento científico desenvolvido pelo CIEP-EU. Parte do enquadramento teórico conceptual que sustenta o trabalho de acompanhamento, para a descrição e a análise das atividades desenvolvidas: Encontros Regionais; Seminários Nacionais; Ações de formação; produção científica e divulgação da informação. No segundo texto, *Com que intensidade na escala de Richter tremeu a escola? Um olhar a partir do acompanhamento realizado às escolas com tipologia organizacional TurmaMais, no âmbito do Programa Mais Sucesso Escolar*, Teodolinda Magro-C partilha os grandes desafios, contradições, sucessos e insucessos que testemunhou ao longo de quatro anos de acompanhamento do projeto TurmaMais, Numa abordagem entre o passado, o presente e o futuro, fala-nos das respostas aos problemas e aponta novos caminhos que podem ser trilhados em futuros programas de promoção do sucesso escolar.

A segunda parte do livro intitulada *Contributos para a melhoria do ensino e da aprendizagem* inclui três textos que abordam temáticas trabalhadas nas ações de formação e nos encontros com professores do Projeto TurmaMais.

No texto, *Inteligência e diferenciação pedagógica*, Luísa Grácio revela-nos os desafios da diversidade na perspetiva do professor e dos alunos. Tendo como pano de fundo a teoria das inteligências múltiplas explora as suas implicações na promoção da qualidade do ensino e da aprendizagem. Em *Emoções e sentimentos nas experiências de aprendizagem*, Elisa Chaleta apresenta-nos os resultados de um estudo que revela a influencia das emoções e sentimentos na motivação, na auto-regulação e no envolvimento dos estudantes na aprendizagem e, conseqüentemente, na sua realização académica. A finalizar, o texto *Avaliar para aprender na escola: um caminho em aberto*, assinado por

Marília Cid e Isabel Fialho retoma a reflexão sobre a avaliação para a aprendizagem. Discutem-se os obstáculos que se colocam à sua implementação, as inércias e dificuldades mas também as suas potencialidades e o impacto significativo que tem demonstrado na melhoria das aprendizagens.

Na terceira parte do livro reunimos uma coletânea de 12 textos que são testemunhos de professores de onze agrupamentos de escolas, de norte a sul de Portugal: Agrupamento de Escolas de Ovar Sul (ex-Agrupamento de Escolas Monsenhor Miguel de Oliveira), Agrupamento de Escolas de Ovar, Agrupamento de Escolas “A Lã e a Neve” (Covilhã), Escola Secundária com 3.º ciclo de Ferreira Dias (Cacém), Agrupamento de Escolas de Murça, Agrupamento de Escolas de Condeixa-a-Nova, Agrupamento de Escolas de Grândola, Agrupamento de Escolas Padre Abílio Mendes (Barreiro), Agrupamento de Escolas de Moimenta da Beira, Escola Secundária Adolfo Portela (Águeda) e Agrupamento de Escolas de Vila Viçosa.

São relatos de experiências profundamente sentidas e vivenciadas, de quem encontrou no Projeto TurmaMais a oportunidade de quebrar rotinas, de renovar práticas, de melhorar e de atingir o sucesso desejado. São testemunhos de enorme valor que revelam formas inteligentes e inovadoras de resolver velhos problemas e de encontrar caminhos que conduzem ao sucesso. Este é um espaço de partilha das escolas e para as escolas, que procura contrariar o isolamento e o individualismo que caracteriza o trabalho docente.

Esta coletânea surge de um convite enviado a todas as escolas com Projeto TurmaMais para que apresentassem textos, no formato de narrativas, sobre o efeito e impacto do projeto na escola/agrupamento, com incidência nos seguintes temas:

1. Organização e gestão do Projeto TurmaMais
2. TurmaMais, ensino, aprendizagem e avaliação;
3. O papel das lideranças no Projeto TurmaMais;
4. Contributo do Projeto TurmaMais no trabalho colaborativo e cultura docente;
5. TurmaMais, diversidade e diferenciação pedagógica;
6. TurmaMais e interação escola-família;
7. TurmaMais e monitorização de resultados

Ainda que alguns textos se possam enquadrar num tema, na generalidade os autores optaram por narrativas que contam a história do projeto nas suas escolas, sendo inevitável percorrer muitos dos temas sugeridos, pois constituem os pressupostos que orientaram a ação ao longo destes quatro anos de projeto TurmaMais.

TurmaMais e monitorização de resultados: um contributo decisivo para a melhoria, da autoria de Maria João Cartaxo e Nuno Filipe Gomes, fala-nos do modo como o Projeto TurmaMais quebrou práticas e rotinas de ensino e de avaliação, em que esta passa a ser integrada no ensino e na aprendizagem, assumindo um papel verdadeiramente formativo. Mudança arreigada a uma cultura de trabalho colaborativo que se foi instalando em momentos formais e informais, com destaque para a criação de reuniões semanais das equipas pedagógicas do Projeto TurmaMais, para analisar e refletir sobre as aprendizagens e os progressos dos alunos e reformular estratégias de atuação sempre que necessário. É salientada a importância da monitorização sistemática, do envolvimento dos alunos em processo de autoavaliação e do comprometimento das famílias com os resultados dos alunos. São ainda apresentados diversos documentos de monitorização que auxiliaram nas profundas mudanças ocorridas na escola.

Luís Conceição é o autor do texto ***Organização e gestão do projeto TurmaMais. O trabalho dos docentes***, fazendo uma retrospectiva de quatro anos, reflete sobre diversos aspetos organizacionais do trabalho docente, no sentido de fornecer pistas e contributos uteis para a implementação e desenvolvimento do projeto nas escolas. Assim, percorre três eixos organizacionais: do trabalho docente, das turmas de origem e das “turmas mais” e da relação escola-comunidade. Deixamos alguns apontamentos sobre a organização da equipa pedagógica das turmas de origem e da “turma mais”; a planificação das atividades e a rotação dos grupos pela “turma mais”; a interdisciplinaridade e a articulação curricular; as reuniões de trabalho no âmbito do projeto, fundamentais para a reflexão conjunta de processo e de resultados; a importância da atribuição de salas fixas à “turma mais”; a avaliação das aprendizagens; o papel do diretor de turma e o envolvimento dos pais e encarregados de educação.

Projecto TurmaMais – trabalho colaborativo e diferenciação para o sucesso, é um texto de coautoria assinado por Cristina Martins, Rui Bouceiro, Ana Clara Valério e Carina Franco. Os autores fazem-nos

um retrato do percurso de quatro anos marcados por mudanças funcionais e pedagógicas, pela apropriação e consolidação de práticas e pelo progressivo alargamento a disciplinas e anos não intervencionados, na tentativa de disseminação da cultura do projeto a todo o agrupamento. Nesta narrativa emergem as práticas de diferenciação pedagógica potenciadas pela formação de grupos de alunos – TurmaMais – que desenvolvem atividades ajustadas às suas competências cognitivas e ritmos de aprendizagem, ajudando a ultrapassar dificuldades e a desenvolver conhecimentos, que facilitam a sua reintegração no grupo-turma de origem com mais confiança e motivação para a aprendizagem; o reforço do trabalho colaborativo, já existente nos grupos disciplinares e de cada departamento, mas que ganhou grande incidência nos conselhos de turma; a melhoria da articulação entre ciclos, impulsionada pelos coordenadores de departamento. Os autores dão especial destaque ao modo como o projeto foi apropriado pelo 1.º ciclo do ensino básico e os seus efeitos e sublinham a importância do acompanhamento científico e pedagógico na implementação destas mudanças.

O texto *Organização e gestão do projeto TurmaMais no agrupamento de escolas de Murça*, de Humberto Nascimento, constitui uma narrativa enriquecida por diversos questionamentos e reflexões que, por um lado, fizeram repensar práticas e por outro, compreender a organização e gestão do Projeto TurmaMais, tendo como ponto de partida as ideias matriciais. Ideias que derem oportunidade a todos os alunos de melhorarem o seu desempenho escolar, válido para os alunos com dificuldades várias, como para os alunos com elevado rendimento escolar e com os quais, habitualmente, os docentes pouco podem avançar quando integrados em turmas heterogêneas; promovendo uma maior integração socioescolar, sobretudo dos alunos remetidos para posições de ‘inferioridade’ nos resultados escolares. Outra ideia matricial amplamente refletida pelo autor é o ciclo de estudos como unidade de análise que se estende à própria organização em termos de grupos de alunos e de grupo de professores que os acompanham ao longo do seu ciclo de estudos. Esta narrativa é, ainda, reveladora do esforço de (re)organização da escola no quadro da sua autonomia, num processo de confronto com resistências, atenuadas pelo reconhecimento da importância do projeto na promoção do sucesso educativo. Neste percurso de mudança e melhoria, o autor salienta a importância do acompanhamento enquanto processo de

coordenação e regulação intra e interescolas que possibilita o trabalho em rede e contribui para uma maior coesão profissional dos que vivem a experiência do projeto TurmaMais.

A liderança é o enfoque do texto de Elvira Marinho que tem por título *O papel das lideranças no projeto TurmaMais. Um processo de mudança e de melhoria*. A fábula “As rãs que pensavam que eram peixes”, de Cristiano Ghibauda dá o mote para a reflexão centrada nas estratégias mobilizadoras da mudança. No começo foi a “pedrada no charco”, que mexeu na “zona de conforto” dos professores, acomodados a práticas, rotinas e pensamentos conservadores. As palavras e expressões trabalho colaborativo, partilha, grupo, troca, permuta, equipa, plano, comum, prazo, indicador, começaram a entrar no vocabulário dos professores que lecionavam as disciplinas do Projeto TurmaMais. O motor da mudança foi uma liderança inteligente que soube valorizar os aspetos que tinham mais garantias de suscitar adesão e de constituírem ‘vitórias a curto prazo’, uma liderança proactiva e comprometida com as ideias matriciais do projeto e as metas traçadas, que coordenou e dinamizou as equipas pedagógicas constituídas por pessoas empenhadas e motivadas.

Isabel Pinho, num breve texto intitulado *“Gryphus” – a virtude do Projeto TurmaMais* fala do desafio que são as metas de sucesso contratualizadas e de como a motivação, o entusiasmo, o empenho, o espírito de missão e a vontade de vencer são o estímulo que alimenta o sonho de conseguir melhorar os resultados de uma forma progressiva e sustentada.

Maria de Fátima Soares é a autora do texto *É ou não possível a TurmaMais no 1.º ciclo?*. É com esta pergunta que inicia um percurso retrospectivo sobre o desafio de experimentar, pela primeira vez, a metodologia do Projeto TurmaMais neste nível de escolaridade. As dúvidas, as incertezas, o receio de falhar foram, a pouco e pouco, sendo ultrapassadas e, quatro anos depois, o reconhecimento coletivo da importância do projeto abriu os horizontes para outros anos de escolaridade, numa clara aposta na promoção do sucesso escolar desde o 1.º ano. Neste percurso assumem particular relevância a equipa pedagógica, núcleo nevrálgico da organização e orientação do trabalho docente, o envolvimento e a co-responsabilização dos pais e encarregados de educação pelas aprendizagens dos seus educandos e a monitorização das aprendizagens. Desbravaram-se caminhos e implementaram-se

mudanças que deram frutos, os resultados alcançados incentivaram o alargamento do projeto a outras disciplinas que não as intervencionadas, permitindo a uniformização e consolidação de procedimentos, sobretudo ao nível das práticas de avaliação formativa.

O Contributo do Projeto TurmaMais no trabalho colaborativo e cultura docente é o título do texto de Alice Modesto. Uma reflexão que põe em destaque duas grandes conquistas do projeto TurmaMais, o trabalho colaborativo e a avaliação formativa. Uma reflexão sustentada em diversos teóricos, que integra a vivência construída na base de um trabalho de cooperação/colaboração, desenvolvido e realizado no âmbito do projeto TurmaMais, assumindo que o sucesso está estreitamente ligado à inovação das práticas docentes, nomeadamente no recurso ao trabalho colaborativo, quer na sala de aula como metodologia de ensino e de aprendizagem, quer no seio da equipa pedagógica, consubstanciada em momentos de reflexão, discussão e partilha. São enumeradas e exemplificadas as potencialidades destas novas formas de trabalho em que mais do que cumprir programas, cumprem-se aprendizagens, assumindo-se a responsabilidade coletiva dos resultados alcançados.

Corália Almeida e Henrique Coelho escreveram sobre **A organização da escola na promoção do sucesso**, num texto profundamente sentido e refletido fala-nos da contextualização do Projeto na cultura educativa da escola e sobre a importância de acreditar e de fazer as coisas acontecer. Após um primeiro ano de projeto, mais de sobrevivência do que de intervenção efetiva, em que as metas não foram alcançadas, a mudança aconteceu. Foi um ano de balanço, de reflexão e de apropriação da metodologia organizativa em que, o envolvimento no Projeto, claramente assumido pelo diretor da escola, as deslocações à escola da equipa de acompanhamento, as cartas regularmente enviadas, a participação nas reuniões da DREC e nos seminários nacionais (Évora) e regionais (Aveiro e Viseu) foram determinantes. A escola inicia um novo ciclo com a ambição que move o projeto – “não deixar nenhum aluno para trás”, assumindo a postura de escola aprendente, ampliaram-se conhecimentos, ousaram-se novas lógicas organizacionais na distribuição dos alunos e dos professores, experimentaram-se e aprofundaram-se novas dinâmicas de trabalho, questionaram-se práticas e rotinas, combateram-se preconceitos e transformaram-se mentalidades, ganharam-se de forma mais implicada pais e encarregados de

educação, mobilizou-se o corpo docente para ter resultados cada vez melhores. É este o retrato que a autora faz de quatro anos de projeto, espelhando a conquista da maturidade organizacional que permite legitimar as tomadas de decisão.

A avaliação participada no Projeto TurmaMais, texto em coautoria de Ana Felicidade Matos, Ana Paula Marques e Mariana Louzeau, parte de uma análise sinótica da legislação, desde a publicação da LBSE, até à atualidade, colocando a ênfase no papel do aluno e do encarregado de educação no processo de avaliação. Destaca a importância do Projeto TurmaMais na mudança na cultura avaliativa da escola, impulsionada pelo reconhecimento de que a avaliação formativa conduz a uma melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e à melhoria do ensino. A coadjuvação docente em sala de aula criou um clima de maior abertura, as práticas de avaliação formativa, a monitorização de resultados com instrumentos uniformizados, a criação do “Contrato de Sucesso Escolar”, as ficha de autoavaliação dos alunos, foram algumas das estratégias que permitiram uma maior regulação das aprendizagens e dos resultados e conduziram a uma maior responsabilização e comprometimento de pais, alunos, diretores de turma e docentes.

Os dois últimos textos contam-nos as experiências de duas professoras que inovaram na forma de avaliar os seus alunos respondendo a uma proposta de trabalho no âmbito de uma ação de formação integrada no processo de acompanhamento científico do Projeto TurmaMais, levado a cabo pelo Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora. E, se os professores fazem a diferença, também fica demonstrado que a avaliação formativa pode ser impulsionadora dessa diferença.

Avaliação formativa e feedback de qualidade. Contributos para a melhoria dos resultados escolares é o título do texto de Helena Isabel Parreira no qual relata a experiência da avaliação formativa, realizada com duas turmas do 6.º ano, na disciplina de português, no decorrer do segundo e terceiro períodos, do ano letivo de 2012-2013. A história começa com a inquietação da autora face aos fracos resultados escolares dos seus alunos e a vontade de mudar a tendência para o insucesso fazendo algo de diferente que parecia promissor. Integrar a avaliação formativa no ensino e na aprendizagem, usar feedback de qualidade,

diversificar as estratégias de avaliação, redefinir os critérios de avaliação, foram alguns dos procedimentos adotados. A autora conclui que não fará muito sentido falar de avaliação sumativa (no final de cada período letivo) contínua, “porque a verdadeira continuidade é feita durante o processo de aquisição, quando ainda é possível levar o aluno a melhorar”.

Em *História(s) com cumplicidade! Relatos de avaliação formativa*, Maria do Carmo Alves apresenta-nos oito histórias em que a avaliação é intensamente vivida pelos alunos e pela autora, enquanto professora da turma, nas dimensões diagnóstica, formativa, sumativa e de autoavaliação. São histórias simples que testemunham como os alunos de uma turma de 6.º ano da disciplina de História e Geografia de Portugal participaram nas tarefas propostas, com alegria, empenho e crescente autonomia. Este texto é um testemunho vivo de uma mudança de atitude face à avaliação, como a autora refere, embarcou na experiência sem pensar nos resultados dos testes e da avaliação sumativa mas sim em escutar mais os alunos e em dar mais *feedback*, mantendo a consciência de que ainda tem um longo caminho a percorrer.

Isabel Fialho

Coordenadora da equipa de acompanhamento científico do Projeto
TurmaMais
Centro de Investigação em Educação e Psicologia
Universidade de Évora