

PREFÁCIO

A primeira vez que, em termos públicos, utilizámos a expressão *tecnologia organizacional* associada à experiência TurmaMais foi em 19 de Novembro de 2007, no âmbito da *Conferência Internacional 'Sucesso-Insucesso: Escola, Economia e Sociedade'* promovida pela Fundação Calouste Gulbenkian.

O sentido que lhe atribuímos bebe influências da economia, enquanto conhecimento e conjunto de métodos e processos específicos na combinação de recursos para produzir respostas desejadas e resolver problemas. Podemos enumerar um vasto conjunto de acções organizacionais que estão na génese da TurmaMais e que incorporam uma forte componente de conhecimento, justificando o uso e a adequabilidade da expressão. Lógicas de coorte e orientação aos resultados, contratualização de metas, gestão curricular baseada em dinâmicas inovadoras de flexibilização e adaptação do currículo, novas soluções na gestão da plurianualidade do tempo, (re)organização e reconfiguração contínua dos agrupamentos de alunos, criação de constelações de equipas docentes e novas lógicas na sua distribuição e afectação, coordenação por ajustamento mútuo, são alguns dos processos específicos desenvolvidos e afirmados em contexto escolar nas margens de um quadro jurídico-normativo de feição burocrática pouco sensível a soluções de duvidosa conformidade e que, de quando em vez, esbarrava nas muitas dúvidas e receios de algumas entidades e pessoas.

A lógica organizativa da TurmaMais tende a favorecer as relações horizontais e a reflectir a especialização funcional nas diversas agregações informais, potencia uma maior relação de proximidade tomando a forma de um conjunto de constelações de trabalho, de 'cliques' de docentes profissionais com alguma margem de autonomia que se debruçam e trabalham sobre as questões apropriadas ao nível onde estão situados. Soluções pedagógicas inovadoras que promovem a constituição de redes formais e informais de escolas e grupos de docência para o desenvolvimento e aprofundamento do trabalho de coordenação curricular, disseminação de boas práticas, formação contextualizada, partilha de metodologias e abordagens didácticas, práticas avaliativas e instrumentos de testagem ao nível das diversas áreas curriculares.

Com efeito, a experiência TurmaMais radica na assunção de que a escola dispõe de campo de manobra na esfera organizativa, em particular, na fixação de critérios e no

uso de combinatórias geradoras de novas dinâmicas na configuração dos agrupamentos de alunos com vista à melhoria significativa das suas aprendizagens.

O principal objectivo da experiência TurmaMais, não o devemos perder de vista, foi conseguir criar as condições organizacionais pedagógicas que conduzissem à melhoria efectiva das aprendizagens escolares. Foi, aliás, essa preocupação que motivou e interessou professores da Escola Secundária Rainha Santa Isabel de Estremoz, sob a coordenação e liderança de Teodolinda Cruz, e o Conselho Executivo a solicitar em 2002 à Direcção Regional de Educação do Alentejo que lhes fosse permitido experimentar outras soluções e outras respostas diferentes daquelas que a escola vinha repetindo, ano após ano, sem sucesso. Nos argumentos mobilizados e nas respostas organizativas pedagógicas preconizadas estavam preocupações com a melhoria dos resultados escolares dos alunos.

Não foi um processo fácil. As informações técnicas de apoio à decisão deixavam transparecer um excessivo receio e alertavam inevitavelmente para as desconformidades jurídico-normativas da proposta. A convicção e persistência do Presidente da Escola, Moisés Pereira, o parecer favorável e encorajamento do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora, fundado num quadro teórico-conceitual que associava o desempenho e a proficiência escolar dos alunos à dimensão e estrutura composicional da turma, contrabalançariam a tendência anterior e contribuiriam, de forma definitiva, para a feliz “ousadia” da administração educativa regional, ou para sermos justos, da sua directora Teresa Godinho, da decisão favorável ao lançamento da experiência e aos directores regionais que se sucederam pelas sucessivas autorizações anuais necessárias à sua continuidade. Uma experiência que teria o acompanhamento conjunto da Universidade de Évora e da Direcção Regional de Educação do Alentejo desde o ano do seu lançamento e que ao longo destes anos de caminhada nem sempre mereceria olhares de “simpatia” e observações consensuais.

Quase dez anos após o seu lançamento, há oito acontecimentos de grande significado e importância que projectaram a TurmaMais como tecnologia organizacional pedagógica de referência nacional no combate ao insucesso e abandono escolares: em primeiro lugar, no ano de 2002, pelo significado, gesto de confiança e responsabilidade que representou para a escola e para a comunidade escolar ter conseguido a autorização de uma experiência que muitos apontavam com traços de duvidosa conformidade jurídico-normativa; em segundo lugar, em 2004/05 e 2005/06, a decisão do alargamento ao 8º ano e 9º ano de escolaridade, respectivamente, completando-se a sua aplicação e extensão a todo o 3º ciclo e introduzindo-se, ainda que de forma não explícita, a lógica do ciclo de estudos como unidade base de referência e a ela

associada uma nova dimensão de espaço curricular e de tempo escolar plurianual; em terceiro lugar, o apoio ao projecto pela Fundação Calouste Gulbenkian, na sequência da candidatura por nós apresentada em 2005, através do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora, tendo sido um dos três projectos seleccionados e apoiados a nível nacional; em quarto lugar, em 2007, a conferência internacional Sucesso-Insucesso promovida pela Fundação Calouste Gulbenkian tendo sido proferida conferência para apresentação do projecto e dos seus resultados com publicação posterior sob a organização de Manuel Villaverde Cabral, Comissário da Conferência, e editada em livro pela Fundação Calouste Gulbenkian em 2008; em quinto lugar, no ano de 2008, a celebração do contrato de autonomia entre a Escola Secundária Rainha Santa Isabel de Estremoz e a Direcção Regional de Educação do Alentejo, tendo, no âmbito do respectivo contrato, ficado publicamente reconhecida pelo Ministério da Educação a mais-valia organizativa pedagógica da tecnologia TurmaMais como projecto inovador de referência no combate ao insucesso e abandono escolares; em sexto lugar, no ano de 2009, o Projecto TurmaMais desenvolvido na Escola Secundária Rainha Santa Isabel de Estremoz é apresentado pela Direcção Regional de Educação do Alentejo e vence a 7.ª edição do Prémio Boas Práticas no Sector Público, uma iniciativa da Deloitte, desenvolvida com a colaboração do Diário Económico, do Instituto Nacional da Administração Pública e da Fundação Luso-Americana; em sétimo lugar, também no ano de 2009, o alargamento e projecção à escala nacional da TurmaMais, ao ser integrada no Programa Mais Sucesso Escolar, um Programa criado e lançado em Maio de 2009 pela então Ministra da Educação, Maria de Lurdes Rodrigues, e implementado no ano lectivo de 2009/10 pela Ministra Isabel Alçada, como metodologia de referência e a generalizar a outras escolas; por último, mas não o menos, a forma como as escolas e os professores, de norte a sul do país, se apropriaram do projecto e o entusiasmo e empenho que colocaram na sua aplicação e experimentação desde o ano lectivo 2009/10.

A obra que agora se publica, intitulada *TurmaMais e Sucesso Escolar, contributos teóricos e práticos* e se apresenta no âmbito do *III Seminário Nacional do Projecto TurmaMais*, constitui um importante repositório desta, podemos dizê-lo, espécie de “caminhada cultural”, cujas marcas as escolas sentem como suas, uma caminhada feita de memórias e desafios, de inquietações e alegrias, de trabalho diário intenso de escolas e professores.

Porque os modelos organizacionais da escola são por natureza plurais e diversificados, constituindo a sua construção social um processo complexo, o alargamento da TurmaMais a outras escolas não poderia constituir-se numa espécie de réplica da experiência mãe, cerceadora da autonomia criativa e que mantivesse amarradas escolas e professores a silêncios inconformados. A opção da generalização da TurmaMais na base de um modelo parcial constituiu de novo um desafio acrescido ao

fazer revigorar ainda mais a “tecnoestrutura” escolar na exploração dos espaços abertos que as lógicas de ciclo incorporam e para as quais escolas e professores se mobilizam nas suas “constelações de equipas docentes plurianuais”. Um desafio que necessita de ser falado, vivido e afirmado na acção e que rompe com modos de funcionamento apoiados em soluções vagas e improvisadas para relançar novas reconfigurações dinâmicas e flexíveis, quebrando e desalinhando continuidades e jogos micropolíticos na formação rígida e imutável dos tradicionais agrupamentos de alunos e de distribuição de professores e direccionando para o ciclo de estudos e para as equipas docentes a chave da promoção do sucesso.

E isto foi e é qualquer coisa de novo na vida das escolas e também nas estruturas da administração educativa, cuja interiorização e apropriação não acontecem por simples passes de mágica, mas requerem das escolas e professores o uso inteligente da sua autonomia e uma permanente e enorme convicção, disponibilidade, vontade e persistência.

O trabalho de proximidade das equipas de acompanhamento, das Escolas de referência, da Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, do Gabinete de Gestão Financeira, da Direcção Geral dos Recursos Humanos da Educação, das Direcções Regionais de Educação do Norte, do Centro, de Lisboa e Vale do Tejo, do Alentejo e do Algarve, das Universidades, mas também do Gabinete Ministerial, contribuiu para o reforço da confiança das escolas, pela sua atitude de abertura e disponibilidade permanente no apoio ao experienciar de novos modos de organização curricular e pedagógica, de novas abordagens didácticas e avaliativas e dos desafios lançados face a preferências, objectivos e resultados, tecnologia e envolvimento vinculatório de actores na construção de uma rede de escolas que faça da informação e intercomunicação um recurso estratégico no seu desenvolvimento e autonomia.

Neste volume estão reunidos diversos contributos de professores, investigadores, dirigentes escolares, pais e alunos, técnicos educativos, que estão ligadas à experimentação e aplicação do projecto nas suas diversas fases do seu desenvolvimento e nas diferentes escolas. Trata-se de uma obra estruturada em seis capítulos, integrando quinze textos, de autorias individuais ou de grupo, antecidos de uma nota prévia e de um prefácio. Nestes cinco grandes temas abordam-se. De uma certa maneira, o documento que agora se edita constitui uma síntese de um percurso de dois anos de intensos desafios organizacionais e pedagógicos, inspirados na tecnologia organizacional TurmaMais, que as escolas abraçaram com confiança e expectativa. Nesta síntese, projetam-se olhares de quem vive em direto a “zona da frente” ou em diferido a “zona da retaguarda”, sobre problemáticas como a origem do projecto TurmaMais e modelo organizacional, as questões da supervisão e acompanhamento, o pensar e organizar a escola na lógica dos ciclos de estudos, a

importância da avaliação como processo pedagógico da melhoria das aprendizagens escolares, discursos e percursos de “boas práticas” na construção do sucesso, testemunhos de pais/encarregados de educação e de alunos sobre o projecto TurmaMais, transportando uma multiplicidade de perspectivas em narrativas de grande rigor conceptual e seriedade científica, mas também de afectos e ‘entusiasmos’ reveladores de uma diversidade de intensidades e vivências cuja riqueza sai engrandecida pela pluralidade dos diferentes estilos, todavia, numa sintonia e convergência de abordagens que, porventura, a força da experiência e o ‘encanto’ em torno dela, no alargado movimento de escolas do Programa Mais Sucesso e da rede TurmaMais, ajudam a explicar.

Às muitas pessoas, cujos nomes e rostos estão ligadas à experimentação e aplicação do Programa Mais Sucesso e do Projecto TurmaMais nas diferentes escolas e instâncias do país, e em especial às muitas outras que sob o anonimato vivem e fazem acontecer a experiência, esta e outras, todos os dias, lá nas escolas, onde a essência da acção pedagógica se realiza, o meu reconhecimento.

Évora, 1 de Setembro de 2011

José L. C. Verdasca

(Co-Coordenador Nacional do Programa Mais Sucesso Escolar entre 2009 e 2011)