

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

PROJETO TURMAMAIS, DO INSUCESO ESCOLAR À EFICÁCIA E MELHORIA DAS ESCOLAS

Resumo

O insucesso escolar, o abandono escolar e a exigência da melhoria das competências básicas de literacia colocam novos desafios aos quais a comunidade educativa, investigadores e decisores políticos têm procurado dar respostas. Neste âmbito, o Ministério da Educação (ME) lançou em 2009 o Programa Mais Sucesso Escolar (PMSE) que inclui três modelos organizacionais diferentes, o Projeto TurmaMais, o Projeto Fénix e Projeto Escolas Híbridas. Este programa visa apoiar o desenvolvimento de projetos de escola para a melhoria dos resultados escolares no ensino básico, com o objetivo de reduzir as taxas de retenção e de elevar o nível de sucesso dos alunos (Despacho n.º 100/2010 de 5 de Janeiro).

Este texto centra-se no Projeto TurmaMais (PTM) que tem como principal objetivo conseguir criar condições organizacionais e pedagógicas que levem à melhoria efetiva das aprendizagens dos alunos, através da manipulação das variáveis dimensão e composição da turma. Trata-se de um projeto inovador centrado na escola, assente em pressupostos de eficácia e orientado para a melhoria. O projeto TurmaMais é assumido como um projeto das escolas, de natureza flexível e aberta, cuja implementação e desenvolvimento são acompanhados de forma sistemática por equipas de apoio externo criadas para o efeito. O clima de proximidade entre as escolas e as equipas de acompanhamento/apoio, a abertura, a disponibilidade e a vontade das escolas em experienciar novas formas organizacionais e pedagógicas têm sido motor de mudanças na cultura das escolas, visíveis no crescimento das taxas de sucesso e diminuição do abandono escolar.

O texto que apresentamos constitui-se como um balanço de dois anos de acompanhamento e avaliação do PTM, começamos com uma introdução e breve contextualização do projeto para em seguida convocarmos diversos autores ligados aos movimentos da eficácia e melhoria das escolas para fundamentarmos os principais eixos organizacionais e pressupostos teórico-concetuais; prosseguimos com a apresentação dos resultados escolares nas escolas com o Projeto TurmaMais referentes aos anos de 2009/2010 e 2010/2011, que correspondem aos dois primeiros anos do projeto (sob a tutela do Ministério da Educação); terminamos com algumas considerações gerais.

Palavras-chave: Sucesso escolar, Melhoria eficaz, TurmaMais

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

1.Introdução

O insucesso escolar, o abandono escolar e a melhoria das competências básicas de literacia têm sido assuntos recorrente nas políticas e nos discursos educativos de vários governos e organismos internacionais. A partir de meados dos anos 90, do século passado, estes tornaram-se problemas nacionais de grande visibilidade. A divulgação de estudos internacionais, como o TIMSS (Third International Mathematics and Science Study) e o Pisa (Programme for International Student Assessment), evidenciaram o fraco desempenho dos estudantes portugueses, colocando Portugal no grupo de países com piores resultados. Estes acontecimentos têm levado à adoção de várias as medidas políticas, na tentativa de elevar os níveis de qualidade em matéria de educação. De entre essas medidas destacamos o Programa Mais Sucesso Escolar que inclui o Projeto TurmaMais. Trata-se de

um programa focado na melhoria das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos e que reconhece e valoriza os projetos que algumas escolas já desenvolviam autonomamente, promovendo a diferenciação pedagógica e apostando na prevenção do insucesso ao longo do ensino básico. Assenta em princípios de trabalho colaborativo e valoriza a interação com centros de investigação e universidades para reforço da credibilidade e da confiança social perante a comunidade educativa (Verdasca, 2011, p.35).

O PTM constitui um projeto inovador centrado na escola, assente em pressupostos de eficácia e orientado para a melhoria, é assumido como um projeto das escolas, de natureza flexível e aberta, cuja implementação e desenvolvimento têm sido acompanhadas de forma sistemática por equipas de apoio externo criadas para o efeito, corroborando a ideia de que “os serviços de apoio externo, consultoria, acompanhamento ou assessoria (...) [constituem] um recurso necessário para facilitar a utilização do conhecimento educativo nos processos de ensino e potenciar as boas práticas (Bolívar, 2012, p.159). O clima de proximidade entre as escolas e as equipas de apoio, a abertura e disponibilidade, a vontade das escolas em experienciar novas formas organizacionais e pedagógicas têm sido o motor das mudanças na cultura da escola, visíveis no crescimento das taxas de sucesso e na diminuição do abandono escolar.

2. Breve contextualização do Projeto TurmaMais

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

O projeto TurmaMais teve o seu início no ano letivo 2002/03, na Escola Secundária Rainha Santa Isabel, de Estremoz (ESRSIE), com o apoio da Direção Regional de Educação do Alentejo e da Universidade de Évora, tendo como objetivo essencial melhorar significativamente a sobrevivência e sucesso escolares dos alunos do 7º ano de escolaridade. Em 2007 este projeto ganha visibilidade na Conferencia Internacional Sucesso e Insucesso, promovida pela Fundação Calouste Gulbenkian, tendo merecido alguns destaques na comunicação nacional. Dois anos depois, o PTM constituiu-se como um dos projetos de referência do Programa Mais Sucesso Escolar, no qual estão subjacentes ideias matriciais como o ciclo de estudos como unidade de análise, a melhoria das condições organizacionais escolares de ensino e aprendizagem; a melhoria de resultados escolares sem quebra de exigência; o desenvolvimento de mecanismos de coordenação e regulação inter-escolas.

3. O projeto TurmaMais à luz do movimento da melhoria eficaz das escolas.

Nas últimas três décadas do século XX, desenvolvem-se em diversos países, designadamente nos Estados Unidos, Reino Unido e Austrália, estudos sobre a eficácia e melhoria da escola que se enquadram em três grandes movimentos investigativos: eficácia da escola, melhoria da escola e melhoria eficaz da escola (Alaiz Gois e Gonçalves, 2003).

Enquanto o primeiro movimento se tem centrado “na qualidade e equidade da educação de modo a compreender porque é que umas escolas se revelam mais eficazes que outras, se os resultados são consistentes ao longo do tempo e quais as características que se encontram associadas a essas escolas” (ibidem, p.34); o movimento da melhoria da escola centra-se nos processos que as escolas desenvolvem para obterem melhores resultados e sustentarem a sua melhoria; o movimento da melhoria eficaz é o resultado da sinergia entre a eficácia e a melhoria, numa síntese integradora que valoriza os resultados (ligados à eficácia) e os processos de mudança que conduzem a esses resultados (ligados à melhoria).

Assim, a melhoria eficaz das escolas consiste num

processo de mudança sistemática e contínua da escola para alcançar determinadas metas educativas de uma forma mais eficaz, através da identificação e otimização dos elementos fundamentais da escola e da sua inter-relação, que é desenvolvido a partir da escola e apoiado do exterior, com a implicação da maioria dos atores pertencentes à comunidade educativa (Muñoz-Repizo et al, 2000, citados em Gois & Gonçalves, 2003, p.28).

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

Para Gray *et al.* (1999) uma escola em melhoria eficaz é aquela que “assegura melhorias, ano após ano, nos resultados das coortes sucessivas de alunos similares” (p. 41), será uma escola que melhora a sua eficácia ao longo do tempo. Considerando os resultados alcançados por uma determinada coorte de alunos, a escola terá de acrescentar valor aos resultados da coorte subsequente, comparativamente com a anterior e assim sucessivamente. Nesta conceptualização estão presentes dois conceitos-chave: o “valor acrescentado” e a “continuidade”. Enquanto o primeiro funciona como um indicador de eficácia (não no sentido de rendimento máximo da escola, mas do avanço relativamente às suas potencialidades); o segundo é fundamental para se perceber a capacidade da escola manter a tendência evolutiva na melhoria da eficácia, pois como sublinha Lima

é altamente falacioso realizar estudos sobre a eficácia da escola que se baseiem apenas em dados recolhidos num determinado ano ou com uma única coorte de alunos. São necessários estudos longitudinais para compreender os processos através dos quais os efeitos de escola surgem e se transformam. (2008, p.268)

No processo de melhoria eficaz, o núcleo da mudança educativa e da melhoria não se situa no nível micro da sala de aula, nem no nível macro das estruturas do sistema, mas no nível intermédio que são as escolas (Bolívar, 2003, 2012). Por conseguinte, a escola assume um papel central, ainda que os esforços isolados dos professores possam melhorar os resultados dos alunos, dificilmente terão efeito duradouro na melhoria da escola enquanto organização. O conhecimento de fatores de eficácia pode ajudar as escolas a orientarem os seus processos de melhoria. Alaiz *et al.* (2003), inspirados em Reezigt (2001), apresentam um quadro de referência em que consideram dois tipos de fatores, a nível de contexto e a nível de escola (**Figura 1**). A escola é continuamente influenciada por três tipos de fatores de contexto: 1) a pressão externa para a melhoria, quer seja da tutela, quer seja da sociedade em geral ou de determinados agentes externos; 2) recursos/apoio à melhoria, como a autonomia, os recursos financeiros e condições de trabalho favoráveis e o apoio local; 3) resultados educativos. Os fatores de escola também são três e influenciam-se mutuamente: 1) a cultura de melhoria que se verifica na pressão interna para a melhoria, na visão partilhada sobre a educação, na autonomia em tomada de decisões, na vontade de tornar-se numa organização aprendente, na formação e colaboração colegial, na experiência em processo de melhoria, na apropriação da melhoria, envolvimento e motivação, nas lideranças (de topo e intermédias), na estabilidade

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

da equipa educativa e no tempo para as atividades de melhoria; 2) os processos de melhoria que incluem o diagnóstico das necessidades de melhoria, a descrição dos objetivos de melhoria, a planificação das necessidades de melhoria e a implementação de planos de melhoria; 3) os resultados da melhoria que se devem focar num conjunto de objetivos claramente definidos, que deverão ser atingidos num determinado período de tempo, devendo ser definidos em termos de mudanças na qualidade do ensino e da escola em geral.

Para além destes fatores de contexto e de escola, vários teóricos advogam a importância da assessoria à escola como uma das estratégias que contribui para potenciar os processos de melhoria (Domingo, 2001, Fullan, 2009, Bolívar, 2012).

Fatores de eficácia do projeto TurmaMais

Tendo por base o enquadramento teórico da eficácia e melhoria das escolas passamos a explicitar os fatores de eficácia identificados em pesquisas de diferentes autores e que estão subjacentes nos pressupostos organizacionais do Projeto TurmaMais.

3.1. Composição da Turma - (Harnisch, 1987, citado em Dacal, 1992).

A dimensão da turma e a estrutura composicional (homogeneidade/heterogeneidade) constituem as variáveis organizacionais que estão na base do Projeto TurmaMais. A investigação sobre estas duas variáveis tem produzido resultados nem sempre consensuais e que estão relacionados com o objeto em análise. Enquanto alguns autores como Rivkin et al. (2005) consideram que a dimensão da turma não é um fator essencial na melhoria das aprendizagens, outros como Glass (1985, citado em Verdasca, 2012) sublinham benefícios decorrentes das turmas de pequena dimensão ao nível das aprendizagens propriamente ditas e ao nível das atitudes, tendo observado que a incidência da dimensão da turma na qualidade dos resultados é mínima nas turmas com 20 a 40 alunos e passa a ser significativa em turmas com menos de 20 alunos. Num outro estudo, Glass *et al.*, (1982), com base na meta-análise de 77 pesquisas e 14 estudos experimentais, evidenciaram que a relação entre o número de alunos por turma e o aumento da proficiência escolar tem um carácter logarítmico. Estes autores concluíram que: i) o aumento do rendimento da turma é mais significativo se forem retirados 5 alunos numa turma de 15 do que se se retirar 5 alunos numa turma de 25; ii) em turmas com menos de 10 alunos, a redução do número de alunos atinge a máxima eficiência na melhoria dos resultados escolares.

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

Dacal (1996, citado em Verdasca, 2012) é outro autor que aborda a questão da dimensão da turma considerando que esta variável se relaciona negativamente com a eficácia do processo de ensino e aprendizagem, na medida em que influencia a quantidade e a qualidade das interações verticais (professor-alunos) e horizontais (alunos-alunos).

Os resultados das investigações que estudam o efeito da homogeneidade e heterogeneidade da turma na eficácia das aprendizagens também não são consensuais e levantam algumas questões éticas (Boudine, 2011). “Alguns estudos revelam que poderá até haver um acentuar da diferenciação nos resultados obtidos pelos alunos com mais elevado e mais fraco rendimento escolar” (Feyfant, 2008, citado em Magro-C, 2011, p.24). Em contraponto, outros estudos enfatizam os ganhos no desempenho escolar, tendo por base o argumento de que o professor pode apoiar de maneira uniforme os alunos e dispor de mais tempo para eles (Garcia, 1989, citado em Verdasca, 2012).

A heterogeneidade da população escolar que se reflete na constituição das turmas acarreta enormes dificuldades na gestão da sala de aula e suscita dúvidas quanto às metodologias de ensino e aprendizagem a utilizar, de forma a respeitar os diferentes ritmos de aprendizagem dos alunos e garantir que todos atingem níveis de sucesso. Estas questões encontram possíveis respostas na linha de investigação sobre a composição da turma, com enfoque no reagrupamento de alunos de forma temporária (Slavim, 1986; Tieso, 2002), cujos resultados congregam maior consenso, evidenciando que o reagrupamento pontual de “grupos de nível” no interior da turma pode ter um efeito muito positivo (Suchaut, 2008).

O modelo organizacional dos grupos-turma do PTM pressupõe o carácter pontual, mas devidamente programado, da constituição de “grupos de nível” ao longo do ano letivo. Com efeito, “a originalidade do Projeto TurmaMais centra-se na possibilidade de, em qualquer momento do decorrer das atividades letivas, a composição e dimensão das turmas poderem ser alteradas, sem que isso provoque (...) ruturas de continuidade pedagógica” (Magro-C, 2011, pp.24-25). Esta solução organizacional respeita os princípios ideológicos da escola democrática, no plano organizativo, a TurmaMais é uma turma sem alunos fixos que agrega temporariamente alunos (4 a 5 alunos por turma) provenientes de várias turmas do mesmo ano de escolaridade (**Figura 2**) que vão circulando pela TurmaMais em intervalos de tempo previamente definidos, com uma duração média de 5 a 6 semanas (**Figura 3**). O horário é semelhante ao horário das turmas de origem, com a mesma carga horária e os mesmos professores por disciplina, os alunos continuam a trabalhar os mesmos conteúdos

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

programáticos que a sua turma de origem, beneficiando de um apoio mais próximo e individualizado, devido às semelhanças nos ritmos de aprendizagem.

As equipas docentes são responsáveis pela organização da TurmaMais, com base no critério “nível de desempenho” criando-se um espaço colaborativo onde é possível apresentar propostas de trabalho mais adequadas às necessidades dos alunos, aumentar a coesão e entre-ajuda entre os alunos do mesmo ano e a equipa docente que os acompanha (Verdasca, 2012). Para constituir a TurmaMais, a equipa pedagógica deve consultar as avaliações obtidas pelos alunos nos anos letivos ou períodos anteriores, auscultar a opinião dos docentes em cujas disciplinas o aluno tenha mais dificuldades e se necessário o próprio aluno e o encarregado de educação” (Magro-C, 2011).

3.2. Expetativas elevadas - (Hallinger & Murphy, 1986, citados em Verdasca, 2012; Stoll & Mortimore, 1997, citados em Gois & Gonçalves, 2003; Good & Weinstein, 1995; Scheerens, 2004).

Um dos critérios da candidatura do Projeto TurmaMais é o estabelecimento de uma taxa de sucesso a alcançar pela escola. Esta é calculada em função do histórico (média) dos últimos quatro anos da(s) disciplina(s) e ano(s) de escolaridade escolhidos para intervenção. A permanência das escolas no PTM está dependente do cumprimento anual de uma taxa crescente de sucesso escolar. Esta condição que vincula as escolas á prestação de contas promove expetativas elevadas relativamente aos resultados escolares criando condições favoráveis para a mudança e melhoria. Como salienta Verdasca “em lógicas de orientação aos objetivos e resultados a questão da conformidade desloca-se para os compromissos e metas que a escola contratualizou e se propôs alcançar num determinado período de tempo. Estamos perante novas lógicas de conformidade com consequências na organização da escola” (2011, 45).

A contratualização das metas de sucesso, se por um lado responsabiliza as escolas pela prestação de contas, por outro, focaliza as escolas em objetivos concretos, gerando no seu interior dinâmicas mobilizadoras de práticas inovadoras, capazes de gerar atitudes positivas dos professores em relação aos alunos e expectativas elevadas relativamente às suas capacidades de aprendizagem, provocando ganhos em termos de rendimento escolar. É neste pressuposto que Góis & Gonçalves afirmam que “quando o foco da melhoria incide nos resultados dos alunos e nos resultados intermediários, quando as prioridades e os objectivos

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

estão claros e as estratégias bem definidas, estamos na presença de um programa para a melhoria eficaz da escola” (2003, p.49).

3.3. Monitorização do progresso - (Mortimore *et al.*, 1980 e Rosenholtz, 1985, citados em Dacal, 1992; Sammons *et al.*, 1997 e Stoll & Mortimore, 1997, citados em Gois & Gonçalves, 2003; Gray *et al.*, 1999, Scheerens, 2004).

O Projeto TurmaMais tem subjacente o princípio de ciclo de estudo como unidade organizativa, por conseguinte, o processo de monitorização e avaliação dos resultados, remetem para análises de fluxos ou análises de coortes.

As análises de coorte, enquanto modelo analítico das trajetórias evolutivas dos alunos ao longo de um ciclo de estudos e dos respetivos acontecimentos demográficos escolares que lhes estão associados, projetam uma relação resultados/tempo que pode ser explorada em duas perspetivas distintas: 1) resultados obtidos por alunos, grupos de alunos, escolas, por unidade de tempo; 2) tempo consumido por alunos, grupos de alunos, escolas, para alcançar as metas fixadas (Verdasca, 2011, p.52).

Os principais acontecimentos associados às trajetórias evolutivas dos alunos “são a progressão, a repetência e o abandono e cuja transposição para a coorte de alunos permite o apuramento de indicadores de eficácia interna (índice de conclusão de ciclo, por exemplo) ou de eficiência interna (rendimento interno escolar, por exemplo)” (Verdasca, 2011, p.53).

Nesta nova reconfiguração, “as equipas docentes e o reforço e a afirmação das lideranças intermédias revelam-se um fator-chave na deslocação do modelo de agrupamento ‘turma’ para o agrupamento ‘ano de escolaridade’ e deste para o ‘ciclo de estudos’” (Verdasca, 2012, p.117).

A lógica de ciclo requer monitorização sistemática do progresso (resultados) dos alunos. Para acompanhar a evolução da aquisição de competências e saberes ao longo do ciclo de estudos, é determinante de uma prática continuada de registos avaliativos, bem como a sua partilha entre os docentes do Conselho de Turma. A recolha e registo sistemático das avaliações dos alunos, nas suas diferentes dimensões, permite aos docentes efetuarem leituras verticais por disciplina e, ao Conselho de Turma, leituras transversais do progresso dos alunos. Estes dados analisados em diferentes momentos de avaliação, ao longo do ano, potenciam a tomada de decisões profundamente refletidas e sustentadas, designadamente sobre o benefício da transição/retenção de cada aluno.

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

Com efeito, “o uso sistemático de metodologias concertadas no campo da monitorização de resultados tem traduzido a introdução de uma lógica de análise de progressão controlada em segmento de ciclo de estudos, diferente da lógica onde essa regulação não se faz” (Favinha, Silvestre & Magro-C, 2011, p.132).

3.4. Acompanhamento e apoio - (Good & Weinstein, 1995; Stoll & Mortimore, 1997, citados em Gois & Gonçalves, 2003)

Os serviços de apoio externo, a consultoria, o acompanhamento ou a assessoria foram, progressivamente, ganhando importância nos sistemas educativos, como um recurso necessário para facilitar a utilização do conhecimento educativo nos processos de ensino e potenciar as boas práticas, através de um apoio sustentado ao longo do tempo, contribuindo para ajudar os professores e os diretores a solucionar problemas e a melhorar a educação, tanto ao nível da aula como ao nível coletivo da escola. (Bolívar, 2012, p.159).

O trabalho de acompanhamento e assessoria (interna ou externa) tem de estar vocacionada para “capacitar conjuntamente, os professores e as escolas a serem melhores” (Bolívar, 2012, p.159), desenvolvendo a motivação e o compromisso com a mudança necessária. Daqui emergem duas implicações: a necessidade de apoiar as escolas na criação de competências e de capacidades internas geradoras de mudança e a necessidade de garantir as condições para a sustentabilidade das mudanças, ou seja a capacidade para as escolas continuarem a adaptar-se e a melhorar perante os novos desafios e as novas exigências.

A primeira condição será construir a mudança “nos” e “com” os professores, tendo em conta que o apoio que cada escola necessita para construir a sua capacidade organizacional será diferente em função da sua autonomia e maturidade organizacional, o que requer propostas suficientemente flexíveis para se adaptarem aos diferentes contextos e necessidades particulares das escolas.

O PTM beneficia de apoio técnico, pedagógico e científico, de forma contextualizada próxima, regular e horizontal. Este apoio/acompanhamento acontece a dois níveis (técnico-pedagógico e científico), sendo concretizado por duas equipas que desempenham funções distintas mas complementares e articuladas.

Acompanhamento/apoio técnico-pedagógico – É assegurado por dois professores em cuja escola foi criado e vivido o projeto, Escola Secundária Rainha Santa Isabel de Estremoz. Esta proximidade tem sido fundamental pois os professores sentem que “com eles está alguém que,

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

como eles, trabalhou, conheceu, criou, acertou e errou, recriou caminhos e opções que se traduziram em experiências agora partilhadas para a melhoria da organização de cada escola” (Fateixa, 2011).

Em cada ano letivo são desenvolvidas duas modalidades de acompanhamento/apoio: presencial e à distância. O acompanhamento/apoio presencial concretiza-se em reuniões ordinárias (com o diretor, os coordenadores do projeto na escola e os professores) realizadas em todas as escolas, ao longo do ano letivo (geralmente duas por ano); reuniões extraordinárias nas escolas que revelam dificuldades em atingirem as metas contratualizadas e cinco reuniões de encerramento do ano letivo que reúnem as escolas de cada uma das Direções Regionais de Educação. Os temas debatidos nas reuniões ordinárias são diversos, procuram sempre ir ao encontro das necessidades das escolas, seguem uma “lógica de contrariar o acomodamento e a inevitabilidade, de provocar a agitação do debate para que a organização avance e encontre os seus próprios caminhos recriados em função da sua realidade concreta” (Fateixa, 2011, p.72).

As reuniões regionais de final de ano promovem o *benchmarking*, servem para as escolas fazerem o balanço do ano, partilhar materiais e experiências e para debater propostas de trabalho a desenvolver no ano letivo seguinte.

O acompanhamento à distância é realizado por e-mail, telefone e envio regular de cartas com recomendações, sugestões e palavras de incentivo. Estas cartas são, na opinião das escolas, um elemento importante no apoio e acompanhamento, constituem um estímulo ao trabalho dos docentes, ajudam a alimentar o debate e a reflexão iniciada nas reuniões ordinárias.

Acompanhamento Científico – É da responsabilidade de uma equipa de professores/investigadores do Centro de Investigação em Educação e Psicologia da Universidade de Évora (CIEP-UE). A sinergia entre esta equipa e a equipa que trabalha no terreno permite o desenvolvimento de um trabalho centrado nas reais necessidades dos professores do PTM. No âmbito do acompanhamento/apoio científico são desenvolvidas diversas ações: realização de eventos científicos (Seminários Nacionais e Encontros Regionais) com o objetivo de criar momentos de debate, reflexão e partilha entre professores e entre estes e especialistas de reconhecido mérito em áreas significativas para o PTM; dinamização de ações de formação em áreas consideradas prioritárias pelos professores.

Numa vertente mais tecnológica, foi criada a página web do Projeto TurmaMais (<http://www.turmamais.uevora.pt/index.php>) que tem como principal objetivo disseminar

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

informação para o exterior, criando 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 de instrumentos de testagem ao nível das diversas áreas curriculares.

As mudanças educativas que visam ter incidência real na vida da escola, terão de ser geradas a partir do seu interior, as equipas de acompanhamento/apoio têm desenvolvido a sua ação no sentido de capacitar as escolas para a mudança e melhoria, incidindo nas dimensões organizacional e pedagógica com o objetivo de implicar os professores na (re)construção de uma nova cultura de escola, sustentada na análise reflexiva dos processos de organização e gestão e das práticas em sala de aula (Fialho, 2012). Em alternativa a uma inovação técnico-burocrática prescrita externamente pretende-se “comprometer ativamente os professores, redesenhar os contextos laborais que lhes possibilitem criar conhecimento, aumentá-lo e melhorar a acção educativa da escola” (Bolívar, 2003, p. 24). É nesta perspetiva que configuramos o papel das equipas de acompanhamento/apoio, enquanto recursos mobilizadores e motivadores capazes de capacitarem conjuntamente os professores e as escolas a criarem mecanismos de auto-regulação que lhe permita a sustentabilidade do progresso e da melhoria alcançadas nos primeiros dois anos do projeto.

4. Resultados - Balanço de dois anos do Projeto TurmaMais

O PTM permite que cada escola selecione, em cada ano, as disciplinas e anos de escolaridade que pretende intervencionar. Apresentamos alguns dos dados recolhidos nos dois primeiros anos do PTM (2009/2010 e 2010/2011), designadamente dos anos de escolaridade e disciplinas intervencionados, do número de alunos envolvidos e dos resultados escolares obtidos.

4.1. Anos de escolaridade intervencionados

No ano letivo de 2009/2010 o projeto funcionou em 67 escolas, tendo sido contratualizados 79 projetos de intervenção (12 escolas intervencionaram dois anos de escolaridade), distribuídos por todos os anos de escolaridade do ensino básico, com exceção dos 3.º e 4.º anos. No ano letivo de 2010/2011, 63 escolas adotaram esta tipologia organizacional, englobando 73 projetos de intervenção (10 escolas intervencionaram dois anos de

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

escolaridade), distribuídos por todos os anos de escolaridade do ensino básico, com exceção do 1.º e 4.º anos (**Tabela 1**).

4.2. Disciplinas intervencionadas

No ano letivo de 2009/2010, foram realizadas 251 contratualizações distribuídas por nove disciplinas: Língua Portuguesa, Matemática, Inglês, Francês, História, História e Geografia de Portugal, Geografia, Ciências da Natureza e Físico-Química. No ano de 2010/2011, o número de contratualizações diminuiu para 243 e para além das nove disciplinas, foi contratualizada a disciplina de Ciências da Natureza.

No **gráfico 1** apresentamos os valores percentuais de cada uma das disciplinas intervencionadas nos dois anos do projeto. Pela análise do gráfico, observa-se que a disciplina mais intervencionada pelas escolas foi a Língua Portuguesa, logo a seguir vem a Matemática e o Inglês. As restantes disciplinas correspondem a 21% das intervenções no primeiro ano do projeto e 22% no segundo ano.

O **gráfico 2** ilustra a percentagem de disciplinas intervencionadas por escola, nos dois anos do projeto. Verifica-se que mais de metade das escolas intervencionou quatro disciplinas, em 2009/2010, o número máximo de disciplinas intervencionadas por escola foi de cinco e em 2010/2011, 11% das escolas intervencionaram entre 6 e 9 disciplinas.

4.3. Alunos

No que se refere aos alunos (**Tabela 1**), o número total de alunos em escolas com PTM foi de 7105 em 2009/2010 e de 5883 em 2010/2011, esta diminuição justifica-se pela redução do número de escolas intervencionadas. Porém, a percentagem de alunos envolvidos nas TurmasMais subiu ligeiramente de 85% para 86%.

No **gráfico 3** podemos observar que a percentagem de alunos envolvidos no PTM é mais expressiva entre os 5.º e 9.º anos. No primeiro ano de projeto, foram os 6.º, 7.º e 8.º anos, que tiveram uma frequência mais elevada de alunos (entre 92% e 99%). No 2.º ano do projeto, foram os 5.º, 6.º e 8.º anos que registaram frequências mais elevadas (entre 91% e 100%).

O PTM visa a melhoria dos resultados e do sucesso dos alunos e a redução do abandono escolar tendo por base princípios de equidade no acesso ao sucesso e de inclusão de todos os alunos. O **gráfico 4** mostra a percentagem de alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE) que integraram TurmasMais, sendo evidente que o PTM integra, em todos os anos de

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

escolaridade, alunos com NEE. O **gráfico 5** ilustra a percentagem de alunos que beneficiam de apoios da Ação Social Escolar (ASE). Observa-se que a percentagem de alunos subsidiados aumentou de 2009/2010 para 2010/2011, em todos os anos de escolaridade. Também se verifica que cerca de metade dos alunos envolvidos no PTM beneficiam de apoio social (47% em 2009/2010 e 51% em 2010/2011). Os dados destes dois gráficos são bem representativos do caráter inclusivo que preside à matriz organizacional do PTM.

4.4. Resultados escolares

O **gráfico 6** mostra a evolução dos resultados, nos dois anos do PTM, a partir do sucesso histórico. Os resultados foram agrupados por ciclo, sendo que o 1.º Ciclo do Ensino Básico (1.º CEB) inclui os 1.º, 2.º, 3.º e 4.º anos; o 2.º Ciclo do Ensino Básico (2.º CEB) inclui os 5.º e 6.º anos e o 3.º Ciclo do Ensino Básico (3.º CEB) inclui os 7.º, 8.º e 9.º anos. Os dados, relativos aos resultados escolares, ainda que sejam apresentados de forma grosseira, permitem evidenciar que, quando considerado pela perspetiva de sucesso escolar, entendido como progressão de ano, o PTM permitiu alcançar progressos consideráveis.

O sucesso histórico (média das taxas de sucesso nos quatro anos anteriores ao PTM, ou seja, 2005/2006, 2006/2007, 2007/2008 e 2008/2009) apresentava o valor mais baixo no 3.º CEB (83%), e o valor mais elevado no 2.º CEB (92%). No 1.º CEB, verificou-se uma melhoria acentuada dos resultados, nos dois anos do projeto, a meta de sucesso contratualizada em 2010/2011 (94%) foi ultrapassada registando-se um ganho de 8%. No 2.º CEB houve uma melhoria dos resultados no primeiro ano do projeto e uma ligeira diminuição no segundo ano, apesar de não ter sido atingida a meta contratualizada em 2010/2011 (96%), registou-se um ganho de 2%. No 3.º CEB assinala-se uma melhoria do sucesso, mais acentuada no primeiro ano do projeto do que no segundo, também aqui foi ultrapassada a meta contratualizada em 2010/2011 (92%), com um ganho em relação ao sucesso histórico, de 11%.

No **gráfico 7** observam-se as diferenças entre o sucesso histórico (média dos quatro anos anteriores ao PTM) nas disciplinas contratualizadas, a média das metas contratualizadas em 2009/2010 e 2010/2011 e a média dos resultados alcançados nos respetivos anos. Sendo de assinalar o elevado número de escolas que superaram as metas contratualizadas, ainda que tenham sido poucas as que alcançaram 100% de sucesso. São apresentados os dados de 41 escolas porque são as que nos dois anos mantiveram o PTM em anos de escolaridade consecutivos, permitindo avaliar os resultados em termos de coorte de alunos.

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

5. Considerações finais

O PTM veio dar expressão à discussão sobre novas (velhas) lógicas de conformidade e à emergente e estratégica necessidade de pensar e organizar a escola em direção ao que deve constituir o seu maior desafio: a sobrevivência escolar plena dos seus alunos e a melhoria progressiva da qualidade das aprendizagens e do sucesso escolar (Verdasca, 2012).

Os resultados obtidos nos dois primeiros anos de PTM permitem-nos fazer um balanço positivo, os dados apontam para uma melhoria progressiva do sucesso escolar, contudo, importa sublinhar que esta melhoria tem sido conseguida sem diminuição do nível de exigência, “processo que adquire complexidades e dificuldades acrescidas à medida que se caminha para níveis tendencialmente residuais” (Verdasca, 2012, pp.140-141). Assim, é necessário que as escolas continuem a desenvolver a sua capacidade de auto-regulação no sentido de optimizarem recursos e garantirem um trabalho sustentado que conduza à melhoria e consolidação do sucesso dos alunos.

Bibliografia

- Tendências e oportunidades. Um estudo de reflexão prospectiva*. Tomo III – As dinâmicas institucionais. Lisboa: Ministério da Educação.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas*. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas Porto: Edições Asa.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Boudine, J. P. (2011) *Transformer l'école: des perspectives pour 2012, Trois principes éthiques pour les débats, Cahiers Pédagogiques*, Acedido em 16 de abril, 2012, em <http://www.cahiers-pedagogiques.com/spip.php?article7223>.
- Dacal, G. G. (1992). *Centros Educativos Eficientes*. Barcelona: PPU S.A.
- Domingo, J. (Coord.) (2001). *Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución*. Barcelona: Octaedro.
- Fateixa, J. (2011). Acompanhar é um Sinónimo de Recriar e de Apropriar. In Fialho, I. & Salgueiro, H. (Org.), *TurmaMais e Sucesso Escolar: contributos teóricos e práticos*. pp.61-76. Évora: Universidade de Évora.
- Fialho, I. (2012). Introdução. In I. Fialho & J. Verdasca (Orgs.). *TurmaMais e Sucesso Escolar: fragmentos de um percurso*. Évora: Universidade de Évora (no prelo).

- Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]
- Fialho, I. & Verdasca, J. (2012). O projeto TurmaMais no cenário da melhoria eficaz da escola. In I. Fialho & J. Verdasca (Orgs.). *TurmaMais e Sucesso Escolar: fragmentos de um percurso*. Évora: Universidade de Évora (no prelo).
- Fullan, M. (2009). *Os significados da mudança educacional* (Prólogo de J. M. Escudero) (4.^a ed.). Porto Alegre: Artemed.
- Glass, G.; Cahan, L.; Smith, M. L. & Filby, N. (1982). *School Class Size: Research and Policy*. Sage Publications: Beverly Hills, London, New Delhi.
- Góis, E. & Gonçalves, C. (2005). *Melhorar as escolas: práticas eficazes*. Porto: Edições Asa.
- Good, T. & Weinstein, R. (1995). As escolas marcam a diferença. In: A. Nóvoa (Coord.), *As Organizações Escolares em Análise*, pp. 77-98. Lisboa: Publicações Dom Quixote- IIE.
- Gray, J., Hopkins, D., Reynolds, D., Wilcox, B., Farrell, S. & Jenson, D. (1999). *Improving Schools. Performance & potential*. Buckingham: Open University Press.
- Magro-C, T. (2011). Projeto TurmaMais: Origem e Descrição do Modelo Organizacional. In Fialho, I. & Salgueiro, H. (Orgs.), *TurmaMais e Sucesso Escolar: contributos teóricos e práticos*, pp.13-32. Évora: Universidade de Évora.
- Rivkin, S.; Hanushek, E. & Kain, J. (2005). Teachers, schools, and academic achievement, *Econométrica*, Vol. 73, Nº2, pp.417-458. Recuperado em 17 de maio, 2012, de <http://links.jstor.org/sici?sici=0012-9682%28200503%2973%3A2%3C417%3ATSAAA%3E2.0.CO%3B2-K>
- Sammons, P.; Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: a review of school effectiveness research*. London: OFSTED.
- Scheerens, J. (2004). *Melhorar a eficácia das escolas*. Porto: Edições Asa.
- Slavin, R. E. (1986). *Ability grouping and student achievement in elementary schools: a best evidence synthesis*. Acedido a 17 de maio, 2012, em <http://www.ericdigests.org/pre-927/grouping.htm>.
- Suchaut, B. (2008). *Hétérogénéité des apprentissages et efficacité pédagogique. Enseigner en réseaux “ambition réussite”: le diagnostic scolaire au service de l'action pédagogique*. Paris: Ministère de l'Éducation nationale - Direction générale de l'Enseignement scolaire.
- Tieso, C. L. (2002). The effects of grouping and curricular practices on intermediate student's mathematics achievement. Acedido a 17 de maio, 2012, em <http://www.gifted.uconn.edu/nrcgt/tieso.html>.
- Verdasca, J. (2011). O ciclo de estudos, unidade básica da organização pedagógica da escola. In I. Fialho & H. Salgueiro (Orgs.). *TurmaMais e sucesso escolar. Contributos teóricos e práticos*, pp.33-60. Évora: Universidade de Évora.
- Verdasca, J. (2012). Projeto TurmaMais. In E. Alves, M. Leónidas & M. Torres (Orgs.). *Promoção do sucesso educativo. Projetos de pesquisa*, pp.89-142. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

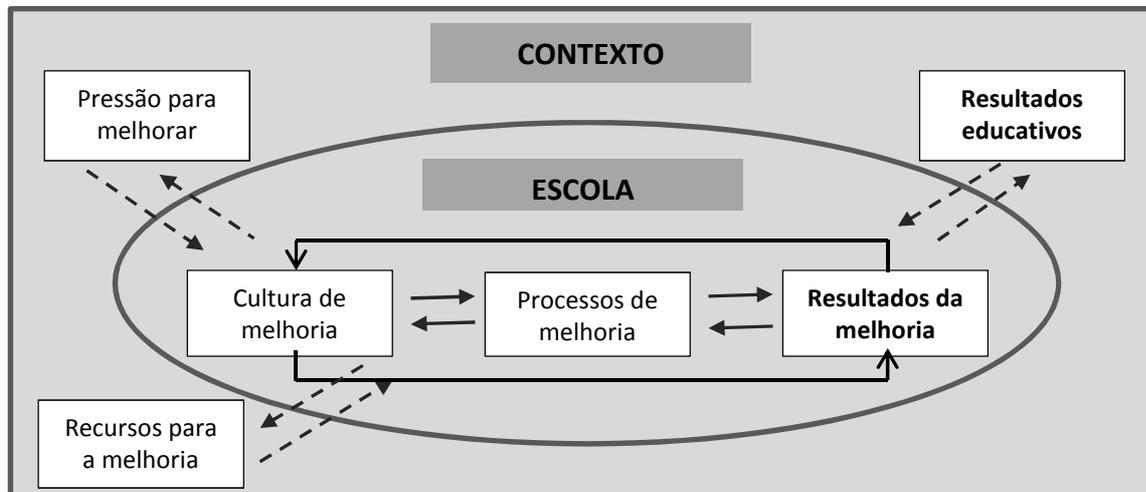


Figura 1. Quadro de referência para a melhoria eficaz (Alaiz *et al.*, 2003, p.40).

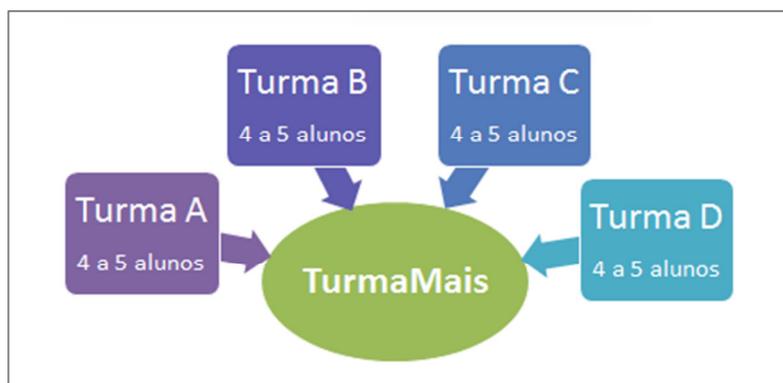


Figura 2. Modelo organizacional da constituição da TurmaMais.

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

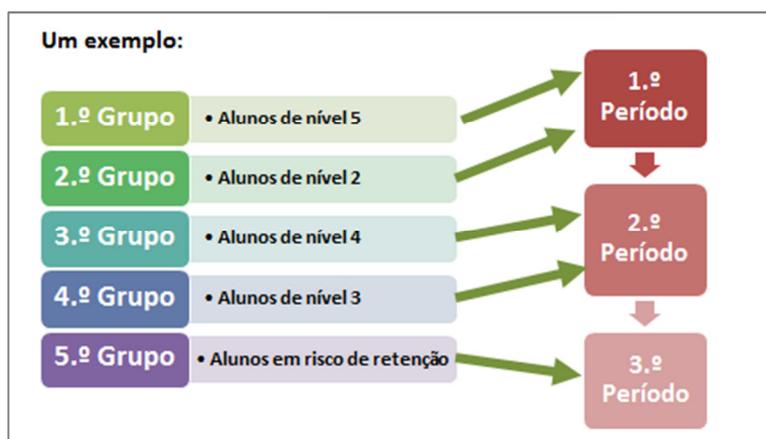


Figura 3. Metodologia organizacional da TurmaMais.

Tabela 1. Turmas e alunos nas escolas com Projeto Turmas (2009/2010 e 2010/2011)

Ano de escolaridade	Total de alunos em escolas com TM	2009/10		2010/11		
		Total de alunos em TM		Total de alunos em escolas com TM	Total de alunos em TM	
		N	%		N	%
1º Ano	198	124	63%			
2º Ano	333	219	66%	307	136	44%
3º Ano				246	123	50%
4º Ano						
5º Ano	1667	1109	67%	136	136	100%
6º Ano	192	177	92%	772	762	99%
7º Ano	4061	3845	95%	712	610	86%
8º Ano	328	326	99%	3129	2854	91%
9º Ano	326	250	77%	581	420	72%
Total	7105	6050	85%	5883	5041	86%

(Fonte: DGE – Ministério da Educação)

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

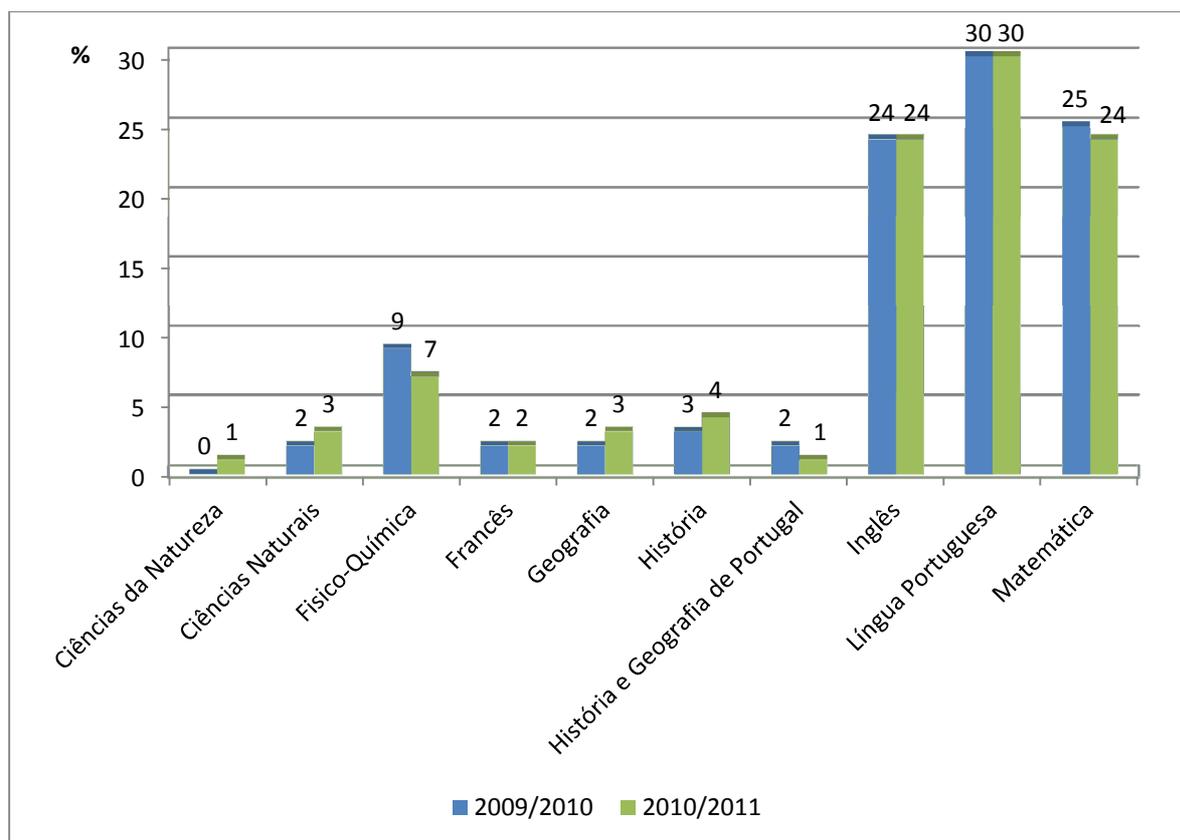


Gráfico 1. Percentagem de disciplinas contratualizadas (Fonte: DGE – Ministério da Educação)

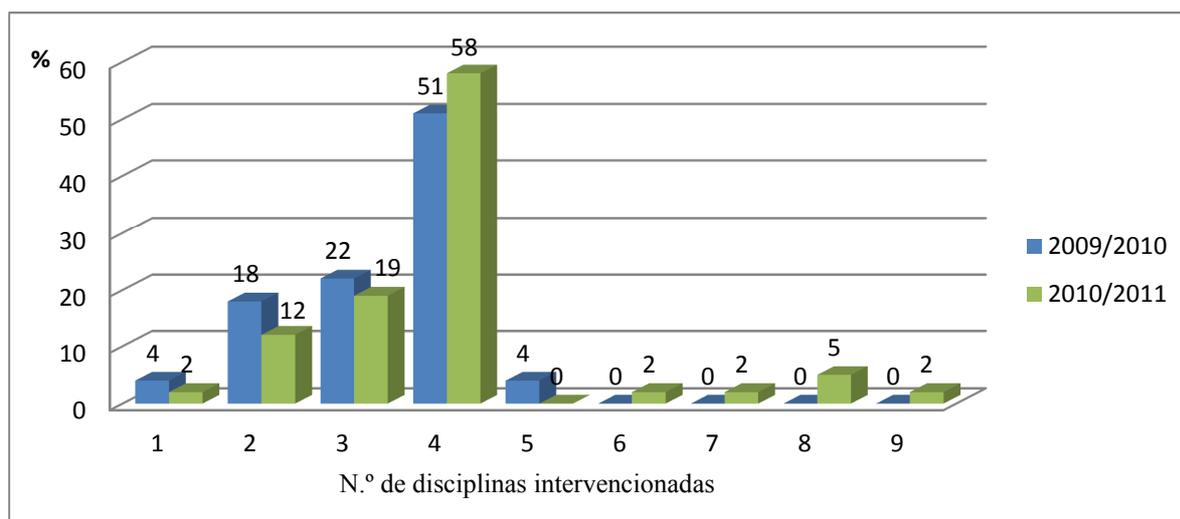


Gráfico 2. Distribuição do número de disciplinas intervencionadas por escola. (Fonte: DGE – Ministério da Educação)

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

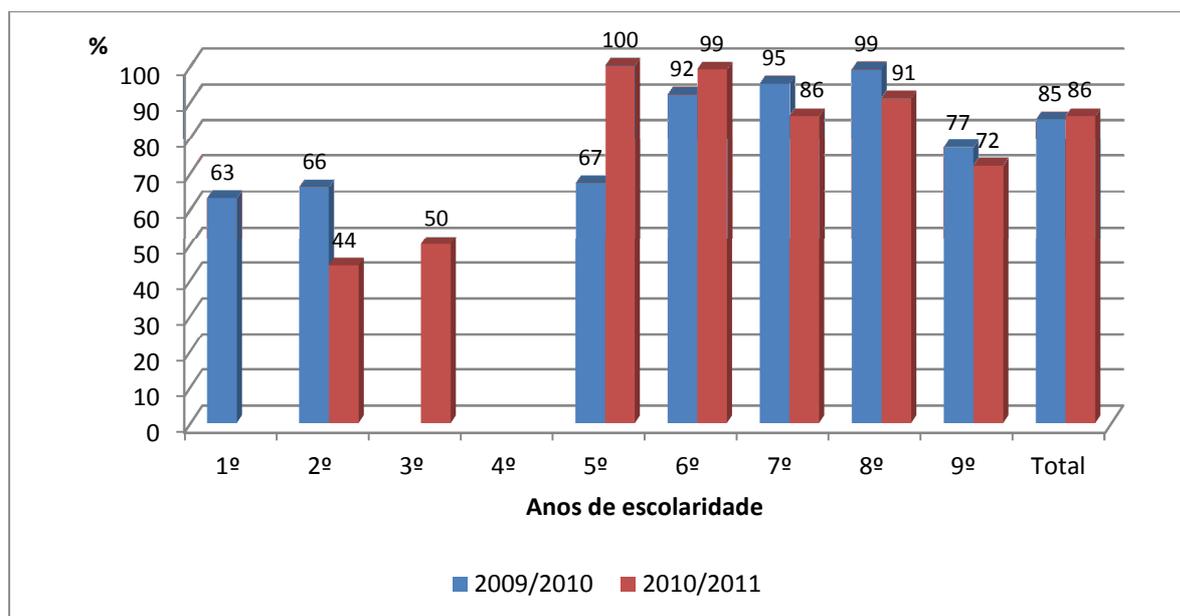


Gráfico 3. Percentagem de alunos envolvidos em TurmasMais. (Fonte: DGE – Ministério da Educação)

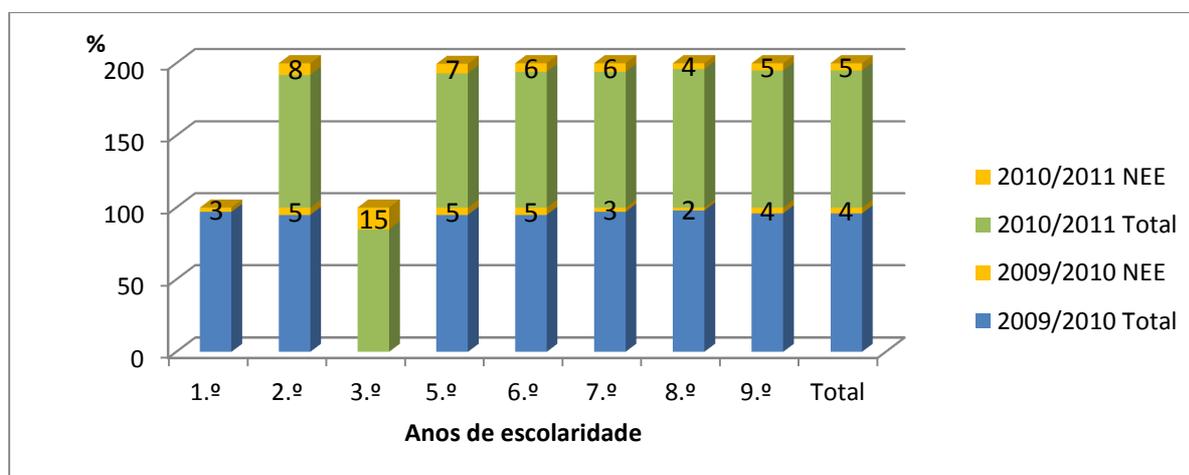


Gráfico 4. Percentagem de alunos com NEE integrados em TM. (Fonte: DGE – Ministério da Educação)

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

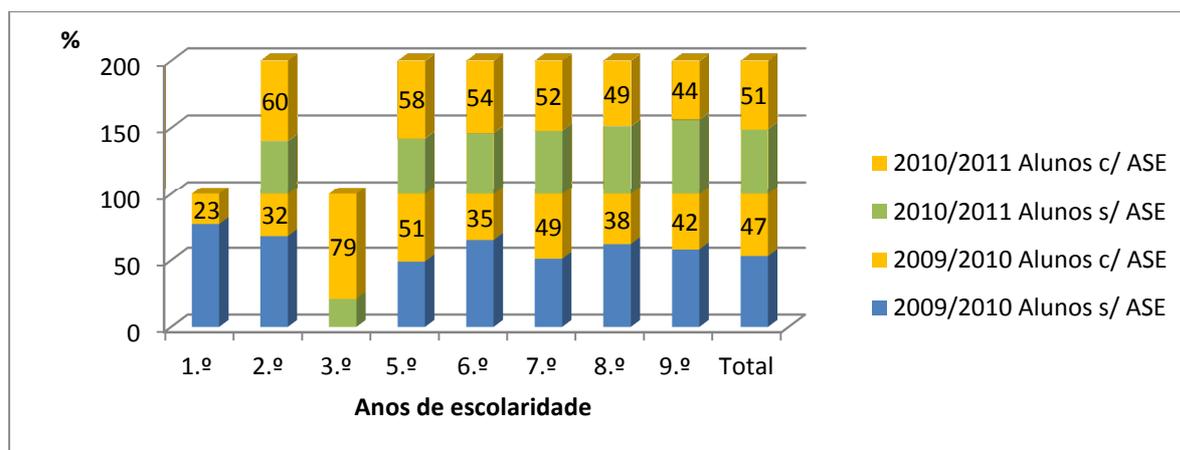


Gráfico 5. Percentagem relativa de alunos que beneficiam de ASE, envolvidos em TM. (Fonte: DGE – Ministério da Educação)

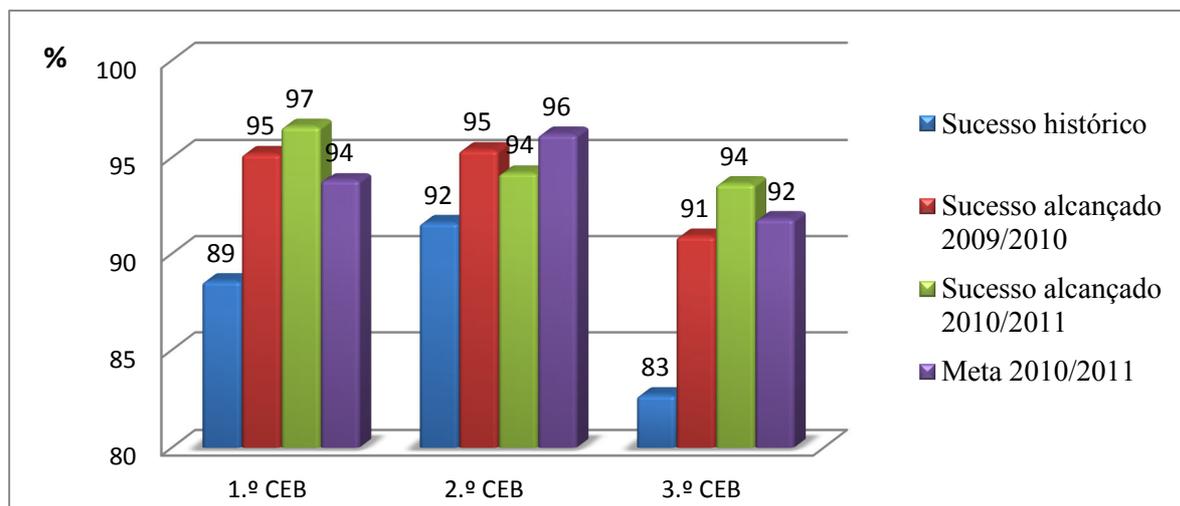


Gráfico 6. Evolução do sucesso académico no PTM. (Fonte: DGE – Ministério da Educação)

Fialho, I. (2012). Projeto TurmaMais, do insucesso escolar à eficácia e melhoria das escolas. In *Anais do X Colóquio sobre Questões Curriculares / VI Colóquio Luso- Brasileiro de Currículo – Desafios Contemporâneos no Campo do Currículo*. Belo Horizonte (Brasil): Universidade Federal de Minas Gerais. [ISBN: 978-85-80007-053-8]

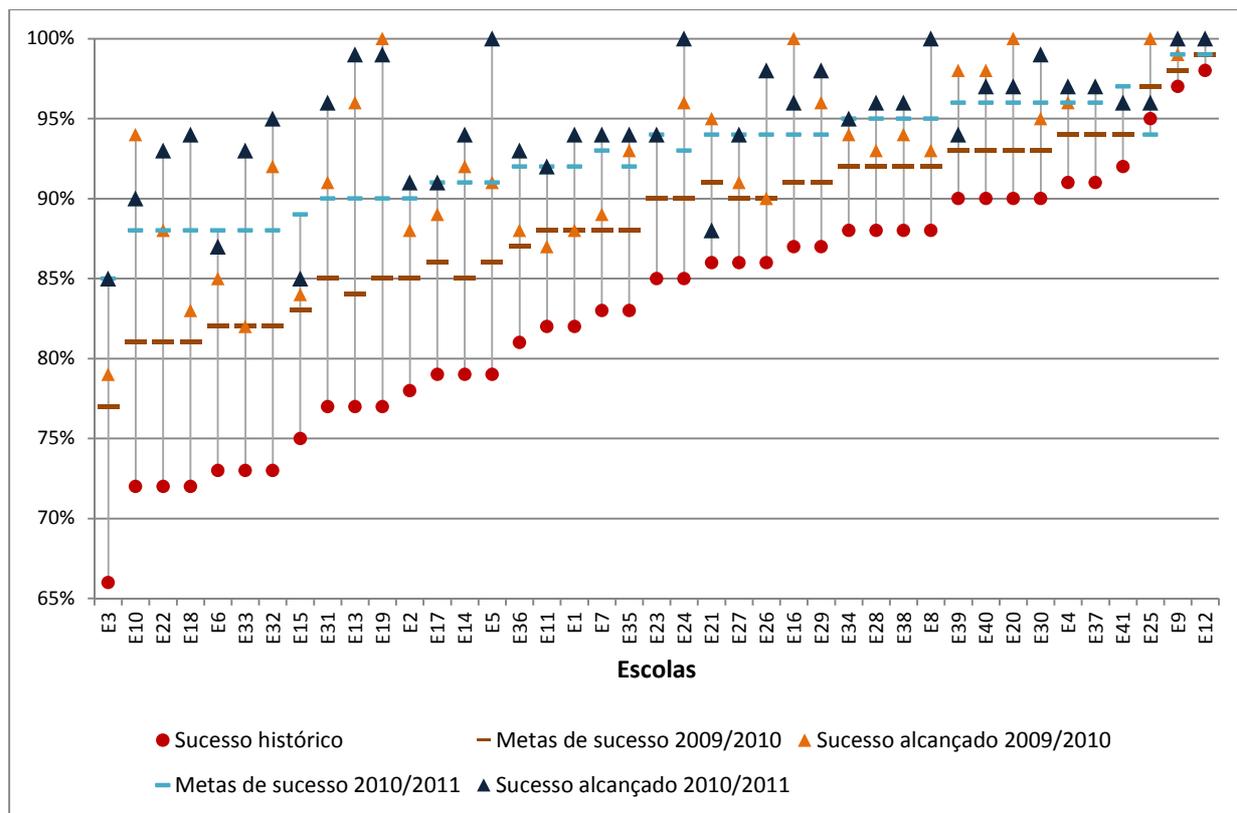


Gráfico 7. Distanciamento dos resultados entre o ponto de partida, metas contratualizadas e sucesso alcançado. (Fonte: DGE – Ministério da Educação)