

Autonomia da escola, organização pedagógica e equipas educativas

João Formosinho*
Joaquim Machado**

Introdução

O sonho iluminista de proporcionar a todos o acesso à instrução levou à construção dos sistemas educativos nacionais, à implementação do ensino primário obrigatório e ao alargamento da escolaridade obrigatória. As transformações sociais conduziram ao aprofundamento do conceito de educação democrática, exigiram que a escola se reestruturasse para garantir a igualdade de acesso e de sucesso de todas as crianças e jovens e obrigam a questionar uma gramática consolidada da escola que, tendo imprimido eficácia à escolarização massiva, se revelou incapaz de cumprir a promessa de, em termos instrucionais, dar a cada um segundo as suas necessidades e de exigir de cada um segundo as suas possibilidades.

Centrando-nos na organização do processo de ensino, constatamos que ele assenta no agrupamento de alunos em turmas e cada uma destas é tida como a unidade básica da organização de um ensino baseado na uniformidade, na homogeneidade e na impessoalidade. Contudo, a heterogeneidade dos alunos requer a liberdade institucional da constituição dos grupos de aprendizagem e da sua adequação às funções pedagógicas, onde sejam relevantes as decisões colegiais dos professores (Legrand, 1981: 155). É esta tensão entre a tendência homogeneizante da gramática escolar e a heterogeneidade dos alunos que está na base das experiências de *team-teaching* (Orden, 1969; Warwick, 1972) e da

*. CIEC, Instituto de Educação, Universidade do Minho, Braga.

***. Universidade Católica, Porto.

CIEC, Instituto de Educação, Universidade do Minho, Braga.

responsabilização dos professores pela constituição dos grupos de aprendizagem e obriga à consideração do modelo de organização do ensino em equipas educativas (Formosinho, 1988 e Formosinho & Machado, 2009), bem como do modelo de organização do ensino por turmas contíguas, enquanto modelo híbrido.

1. Transformações na escola básica

A expansão escolar e a implementação das políticas de inclusão social obrigaram a educação básica a reformular-se sob o ponto de vista da organização da escola, seja na perspectiva do desenvolvimento curricular, seja na perspectiva da formação de professores, seja ainda na perspectiva da organização e gestão escolar.

Esta reorganização da escola tem tido por referência a “gramática” da turma-classe: agrupamento de alunos em classes graduadas, com uma composição tendencialmente homogénea e um número de efectivos constante; professores actuando sempre a título individual, espaços estruturados de acção escolar, induzindo uma pedagogia centrada essencialmente na sala de aula; horários escolares rigidamente estabelecidos que põem em prática um controlo social do tempo escolar; saberes organizados em disciplinas escolares, que são as referências estruturantes do ensino e do trabalho pedagógico.

Apesar de ser uma construção social, esta “gramática escolar” tradicional acaba por ser assumida como uma coisa natural. A sua “naturalização” está na base do insucesso de muitos esforços de mudança da educação básica (Nóvoa, 1995).

A escola confronta-se com a necessidade de se reorganizar para vencer o desafio de acolher todas as crianças e jovens, desenvolver o currículo nacional e assegurar a diferenciação pedagógica. Este desafio implica o desenvolvimento de um currículo de base oferecido a todos os alunos, um plano curricular de organização de actividades de diversificação curricular que facilitem a diferenciação pedagógica e proporcionem experiências de aprendizagem diversificadas.

A diferenciação pedagógica passa pela promoção de uma pedagogia diferenciada em sala de aula, por adaptações programáticas, pelo ensaio de agrupamentos distintos de alunos de acordo com critérios definidos pela escola e por modalidades de apoio educativo, como reforço curricular, apoio pedagógico acrescido, grupos de nível, tutorias, trabalho em projectos, clubes escolares, estudo orientado, estudo acompanhado ou trabalho autónomo.

O fomento de maior articulação entre a organização pedagógica da escola e a gestão do currículo (quer do currículo de base, quer sobretudo das actividades de diversificação curricular) visa promover uma maior adequação da organização da escola à evolução de uma população escolar e, nesse sentido, prestar um serviço público de qualidade.

2. A escola básica como serviço público

A escola é um serviço público com específicas responsabilidades no domínio da instrução, da estimulação e da socialização de crianças e jovens. Ela é uma instituição com o encargo de dar execução local a uma política educativa nacional e, nesse sentido, presta um serviço público de especial relevância. As dimensões do serviço público abrangem o acesso à escola, o sucesso dos alunos, os cuidados de apoio e guarda, a participação interna e externa e a formação para a cidadania:

- O acesso à educação escolar expressa-se, negativamente, pela não discriminação de qualquer espécie – raça, religião, posição social, situação económica, origem geográfica, deficiência física ou mental – e, positivamente, pela obrigação de garantir igual acesso a todas as crianças e jovens.
- O sucesso escolar de todos e cada um dos alunos concretiza-se através do currículo oferecido, cuja qualidade passa diversificação e flexibilização curricular, organizacional e pedagógica, por avaliações formativas, pela individualização dos percursos de aprendizagem e dos apoios pedagógicos aos

alunos tendo em conta as suas características e os contextos, bem como pela oferta de formações complementares ou alternativas que respondam a interesses dos alunos e a solicitações da comunidade envolvente.

- Os cuidados de apoio socioeducativo e de guarda garantem as condições físicas, psíquicas e afectivas para o aluno fazer o seu trabalho escolar.
- A participação escolar envolve distintos actores (professores, alunos, funcionários, pais e encarregados de educação e entidades locais), contempla matérias, momentos e graus diferenciados mas todos eles complementares e importantes para a qualidade da educação prestada pela escola e requer a indução de tempos e espaços, não necessariamente regulamentados, de criação e reforço dos hábitos participativos, assim como supõe uma liderança democrática e transformadora que desenvolva estratégias de mobilização e partilha de responsabilidades de todos os actores e parceiros para a definição e implementação do projecto educativo.
- A educação para a cidadania efectiva-se através de uma informação adequada e diversificada sobre esta temática, a participação democrática nas decisões como forma de socialização para a participação cívica e o estabelecimento de fóruns de debate sobre essas questões (Formosinho *et al.*, 2010:150-152).

A escola dispõe de autonomia relativa na organização da vida escolar e põe em acto competências nos domínios da organização pedagógica e da gestão curricular, nomeadamente:

- Gerir o calendário escolar, assegurando a totalidade de horas de leccionação a que o aluno tem direito;
- Organizar o horário e funcionamento pedagógico da escola;
- Decidir a interrupção das actividades lectivas;
- Estabelecer os tempos destinados a actividades de enriquecimento curricular, de complemento pedagógico e de ocupação dos tempos livres;

- Definir critérios para a elaboração das turmas e dos horários dos docentes e outros agentes educativos;
- Planificar a utilização dos espaços escolares;
- Gerir o crédito horário global;
- Promover a diferenciação pedagógica;
- Organizar as transições pedagógicas de forma a garantir a sequencialidade educativa progressiva;
- Escolher os responsáveis pela gestão pedagógica intermédia (Formosinho et al., 2010:154).

3. Tipos de organização do processo de ensino

A organização do processo de ensino assenta no agrupamento de alunos em turmas e cada uma destas é tida como a unidade básica, cujas características realçamos de seguida, para lhe contrapormos as características do modelo de organização do ensino em equipas educativas proposto por Formosinho (1988) num trabalho elaborado para a Comissão de Reforma do Sistema Educativo, que tem inspirado diversas concretizações nas escolas (Formosinho & Machado, 2009). Consideramos ainda o modelo híbrido de organização do ensino por turmas contíguas.

3.1. Organização do processo de ensino por turmas independentes

A turma é um grupo educativo discente, cujo limite tem variado, centrando-se actualmente em 28 a 30 alunos.

Na organização do processo de ensino por turmas, a turma é a célula base da organização da escola. Nesta organização por turmas independentes, baseia-se a distribuição dos alunos por grupos educativos, a distribuição do serviço docente e a organização dos horários escolares

A turma é o centro de coordenação curricular e de tomada de decisão final sobre a aprovação dos alunos e sua progressão ao longo do percurso escolar.

No modelo de organização do processo de ensino por turmas, cabe à escola: o agrupamento dos alunos em turmas, a distribuição do serviço docente pela alocação directa dos professores às diversas turmas, a organização dos horários lectivos, a gestão das actividades de diversificação curricular.

No modelo de organização do processo de ensino por turmas, cabe ao conselho de turma: a coordenação da gestão do currículo de base para cada turma, a responsabilidade final pela aprovação dos alunos e pela sua progressão ao longo do percurso escolar.

3.2. Organização do processo de ensino por turmas contíguas

Consideram-se turmas contíguas as turmas que partilham um número substancial de professores (um núcleo duro), um horário semelhante e têm o mesmo Conselho de Turma(s), podendo igualmente ter o mesmo Director de Turma.

Na organização do processo de ensino por turmas contíguas, é atribuído a um conjunto de professores o conjunto de turmas contíguas, de modo a fomentar o trabalho colaborativo para potenciar a gestão e desenvolvimento das actividades de diversificação curricular.

No modelo de organização do processo de ensino por turmas contíguas, cabe à escola: o agrupamento dos alunos em turmas, a distribuição do serviço docente pela alocação directa dos professores às diversas turmas, a organização dos horários lectivos, a gestão das actividades de diversificação curricular.

Na organização do processo de ensino por turmas contíguas, a turma mantém-se ainda como a célula base da organização da escola e a distribuição dos alunos por grupos educativos baseia-se nesta organização por turmas, mas o centro de coordenação curricular e de tomada de decisão final sobre a aprovação dos alunos e sua progressão ao longo do percurso escolar passa a ser este bloco de turmas contíguas.

Neste modelo de organização, a distribuição do serviço docente do núcleo duro de professores e a organização dos horários

lectivos deve maximizar a sincronização de ocupação do tempo desses professores e dos alunos das turmas contíguas para permitir actividades em conjunto. Por outro lado, a gestão das actividades de diversificação curricular dos alunos das turmas contíguas deve ser planeada em conjunto.

3.3. Organização do processo de ensino por equipas docentes

A organização por equipas educativas considera um grupo discente alargado. O *grupo discente alargado* é um conjunto de 110 a 150 alunos, equivalente a 4 a 7 turmas, a cargo da mesma equipa docente.

Na organização do processo de ensino por equipa docente, é a equipa docente a célula base de organização da escola e nela se baseia: a distribuição dos alunos por grupos educativos, a distribuição do serviço docente e a organização dos horários escolares. É a equipa docente o centro de coordenação curricular e de tomada de decisão final sobre a aprovação dos alunos e sua progressão ao longo do percurso escolar.

Entende-se por *equipa docente* o grupo de professores que, tendo a seu cargo um grupo discente alargado, trabalha de modo colaborativo, assegura conjuntamente a planificação e desenvolvimento curricular e o acompanhamento educativo regular das actividades dos alunos e monitoriza sistematicamente as aprendizagens.

Na equipa docente, a maioria dos professores dedica-se exclusivamente à leccionação e apoio à diversificação curricular do grupo discente respectivo. Devido às diferentes cargas horárias das disciplinas e à distinta carga lectiva dos professores, admite-se que alguns professores podem integrar duas equipas docentes.

No modelo de organização do processo de ensino por equipas docentes, a *distribuição do serviço docente* (currículo de base e diversificação curricular) é feito em duas etapas: 1ª) Atribuição do docente a cada equipa docente; e 2ª) Organização pela equipa

e pelo seu coordenador da distribuição concreta do serviço docente pelos diversos membros da equipa.

Para a distribuição do serviço docente, a equipa docente usa o *agregado horário* gerado pela equipa e pelo grupo educativo discente, designadamente: a carga horária lectiva de cada professor, as horas de compensação lectiva, o crédito horário global das turmas, o crédito horário atribuído por lei às áreas curriculares não disciplinares, as horas da componente não lectiva (redução do ECD).

No modelo de organização do processo do ensino por equipas docentes, a *organização dos alunos em grupos educativos*, procurando sempre reflectir a heterogeneidade da escola, pode ser feita por uma de duas formas, conforme a opção da escola: 1) Organização pela escola das turmas e constituição do grupo discente alargado a partir do agrupamento de turmas; ou 2) Criação do grupo discente alargado e sua atribuição a uma equipa docente que, de seguida, organizará as turmas para o desenvolvimento do currículo de base.

Neste modelo de organização do processo de ensino cabe à equipa docente a *gestão curricular*, quer do currículo de base quer das actividades de diversificação curricular, isto é: a) a coordenação da gestão do currículo de base para cada turma; b) a organização das actividades de diversificação curricular para o grupo discente alargado em grupos de geometria variável. Para a realização das actividades de diversificação curricular, compete a cada equipa: b1) Distribuir os alunos provenientes das diferentes turmas da equipa docente por grupos educativos de geometria variável conforme a actividade de diversificação curricular; b2) Atribuir aos professores de cada equipa o serviço docente relativo às actividades de diversificação curricular; b3) Organizar, em articulação com o director, os horários das actividades de diversificação curricular.

Neste modelo de organização do processo de ensino a equipa docente é responsável pela aprovação dos alunos e pela sua progressão ao longo do percurso escolar. Cada equipa docente é coordenada por um professor designado pela direcção da escola, cabendo ao *coordenador de equipa docente* organizar e

acompanhar o trabalho da equipa, presidir e convocar reuniões da equipa docente e assumir as competências por lei atribuídas ao director de turma.

A organização do processo de ensino por equipas docente permite uma gestão coordenada do currículo de base, a planificação adequada de actividades de diversificação curricular, a coordenação das estratégias de gestão da sala de aula e de mediação pedagógica, o acompanhamento do progresso de cada aluno nas aprendizagens curriculares e acompanhamento do progresso de cada aluno na escolaridade.

A organização do processo de ensino por equipas docente permite ainda uma organização mais simples e eficaz da escola, uma gestão financeira mais articulada com a gestão pedagógica e uma gestão dos funcionários de apoio mais articulada com a gestão pedagógica.

4. Comparação entre os vários tipos de organização do processo de ensino

Os modelos de organização pedagógica da escola por turmas independentes e por equipas educativas diferem no que concerne aos pressupostos da gramática escolar, ao controlo dos professores sobre as variáveis da organização pedagógica, à coordenação e gestão do ensino/aprendizagem e ao acompanhamento dos alunos.

No que respeita aos **pressupostos da gramática escolar**, a organização por turmas independentes adopta o agrupamento permanente dos alunos para a socialização e a aprendizagem e faz relevar a homogeneidade académica, a homogeneidade cultural e a homogeneidade sócio-económica, enquanto a organização por equipas educativas adopta o agrupamento permanente de alunos para socialização, mas permite também subgrupos flexíveis e temporários para a aprendizagem em grupos do mesmo nível de progresso numa determinada disciplina, e faz relevar a heterogeneidade cultural, a heterogeneidade sócio-económica e a heterogeneidade académica – ver Quadro I.

Quadro I. Pressupostos da gramática escolar

DIMENSÕES	Turmas independentes	Turmas contíguas	Equipas educativas
Homogeneidade da turma	Homogeneidade académica Homogeneidade cultural Homogeneidade sócio-económica		Heterogeneidade cultural Heterogeneidade sócio-económica Heterogeneidade académica
Permanência da turma	Agrupamento permanente de alunos para socialização e para aprendizagem		Agrupamento permanente de alunos para socialização, permitindo igualmente subgrupos flexíveis e temporários para a aprendizagem em grupos do mesmo nível de progresso numa determinada disciplina

No que respeita ao **controlo dos professores sobre as variáveis da organização pedagógica**, na organização por turmas independentes, o ensino organiza-se em tempos pré-fixados no horário e não alteráveis durante o ano, em espaços pré-fixados e também não alteráveis durante o ano, e em grupos permanentes ao longo do ano independentemente do progresso dos alunos. Já na organização por equipas educativas, pertence em larga medida ao controlo da equipa educativa a gestão do tempo e a gestão do espaço, bem como a organização de subgrupos de aprendizagem por níveis, temporários e flexíveis, dentro do agrupamento de turmas – ver Quadro II.

Quadro II. Controlo dos professores sobre as variáveis da organização pedagógica

DIMENSÕES	Turmas independentes	Turmas contíguas	Equipas educativas
Controlo dos professores sobre a gestão do tempo escolar	O ensino organiza-se em tempos pré-fixados, não alteráveis durante o ano		A gestão do tempo escolar está, em larga medida, no controlo da equipa educativa
Controlo dos professores sobre a gestão do espaço escolar	O ensino organiza-se em espaços pré-fixados, não alteráveis durante o ano		A gestão do espaço escolar está, em larga medida, no controlo da equipa educativa
Controlo dos professores sobre o progresso dos alunos e a distribuição dos apoios educativos	O ensino organiza-se em grupos permanentes ao longo do ano, independentemente do progresso dos alunos		O ensino pode organizar subgrupos de aprendizagem por níveis, temporários e flexíveis, dentro do agrupamento de turmas

No que respeita à **coordenação e gestão do processo de ensino/aprendizagem**, na organização por turmas independentes o director de turma tem muita dificuldade em promover uma coordenação efectiva do ensino na sua turma, enquanto na organização por equipas educativas é a equipa educativa que coordena conjuntamente todo o ensino no conjunto dos alunos (no agrupamento de turmas); na organização por turmas independentes é cada professor de disciplina quem coordena o ensino seguindo a orientação estabelecida em departamento, enquanto na organização por equipas educativas é a equipa educativa quem coordena a gestão curricular seguindo as orientações da própria equipa educativa e do seu Coordenador; e, na organização por turmas independentes, cada professor de disciplina monitoriza a aprendizagem dos alunos com informação limitada sobre o progresso e as dificuldades de cada aluno nas outras disciplinas, enquanto, na organização por equipas educativas, é a equipa educativa quem monitoriza a aprendizagem dos alunos em geral

e em cada disciplina com informação partilhada sobre o progresso e as dificuldades de cada aluno nas diversas disciplinas – ver Quadro III.

Quadro III. Coordenação e gestão do processo de ensino/aprendizagem

DIMENSÕES	Turmas independentes	Turmas contíguas	Equipas educativas
Coordenação do ensino	O Diretor de turma tem muita dificuldade em promover uma coordenação efetiva do ensino na sua turma		A equipa educativa coordena conjuntamente todo o ensino no conjunto dos alunos (no agrupamento de turmas)
Gestão Curricular	Cada professor de disciplina coordena o ensino seguindo a orientação do Departamento		A equipa educativa coordena a gestão curricular seguindo as orientações da equipa educativa e do Coordenador da equipa
Monitorização das aprendizagens	Cada professor de disciplina monitoriza a aprendizagem dos alunos com informação limitada sobre o progresso e as dificuldades de cada aluno nas outras disciplinas		A equipa educativa monitoriza a aprendizagem dos alunos em geral e em cada disciplina com informação partilhada sobre o progresso e as dificuldades de cada aluno nas diversas disciplinas

No que respeita ao **acompanhamento dos alunos**, na organização por turmas independentes cabe a cada director de turma a coordenação efectiva da gestão da classe e da disciplina escolar e a cada professor de disciplina o acompanhamento e a orientação dos alunos, em boa parte independentemente das colegas, enquanto, na organização por equipas educativas é a equipa educativa quem coordena a gestão da classe e da disciplina escolar no agrupamento de turmas e quem promove a partilha de informação e a coordenação do acompanhamento e orientação dos alunos – ver Quadro IV.

Quadro IV . Acompanhamento dos alunos

DIMENSÕES	Turmas independentes	Turmas contíguas	Equipas educativas
Gestão da classe e da disciplina escolar	O Diretor de turma tem muita dificuldade em promover uma coordenação efetiva da gestão da classe e da disciplina escolar		A equipa educativa coordena a gestão da classe e da disciplina escolar no agrupamento de turmas
Acompanhamento e orientação dos alunos	Cada professor de disciplina acompanha e orienta os alunos, em boa parte independentemente dos colegas		A equipa educativa promove a partilha de informação e a coordenação do acompanhamento e orientação dos alunos

Referências Bibliográficas

- Almeida, É. P. de (1991). *Organização de Turmas/Classes nos Doze Estados membros da Comunidade Europeia: Grupos de Nível ou Heterogeneidade?* Lisboa, GEP/ME
- Formosinho, J. (1987). Organizar a Escola para o (In)sucesso Educativo, in Alves, F. & Formosinho, J., *Contributos para uma Outra Prática Educativa*. Porto, Ed. ASA, 1992, 17-42
- Formosinho, J. (1988). *Proposta de Organização do 2º Ciclo do Ensino Básico em Agrupamentos Educativos*. Trabalho elaborado para a CRSE. Braga, UM, Abril (policopiado)
- Formosinho, J. e Machado, J. (2009). *Equipas Educativas. Para uma nova organização da escola*. Porto, Porto Editora
- Formosinho, J. et al. (1994). *Modelos de Organização Pedagógica da Escola Básica*. Porto, ISET
- Formosinho, J. et al. (2010). *Autonomia da Escola Pública em Portugal*. Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão
- Fullan, M. e Hargreaves, A. (2001). *Por Que Vale a Pena Lutar? O Trabalho em Equipa na Escola*. Porto, Porto Editora
- Heacox, D. (2006). *Diferenciação Curricular na Sala de Aula. Como efectuar alterações curriculares para todos os alunos*. Porto, Porto Editora
- Légrand, L. (1981). *L'école unique: à quelles conditions?*. Paris, Éditions du Scarabée / Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active
- Lima, J. Á. (2002). *As Culturas Colaborativas nas Escolas: Estruturas, processos e conteúdos*. Porto, Porto Editora

- Lima, J. Á. (2008). *Em Busca da Boa Escola. Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão
- Nóvoa, A. (1995). Prefácio. In J. Barroso, *Os Liceus. Organização pedagógica e administração (1836-1960)* (pp. XVII-XXVII). Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian / Junta Nacional de Investigação Científica
- Orden, A. de (1969). *Hacia Nuevas Estructuras Escolares*. Madrid, Editorial Magisterio Español, S. A.
- Roque, H. (1993). *Gestão Pedagógica da Escola ou a Gestão de uma dada Organização Curricular*. Lisboa, ME/SEEBS
- Sanches, M. (2006). *Planos de Recuperação, Desenvolvimento e Acompanhamento dos Alunos. Um roteiro para a sua operacionalização*. Porto, ASA Editores, S. A.
- Sobral, L. (1993). *Gestão Flexível do Tempo Escolar*. Lisboa, ME/DEPGEF
- Warwick, D. (1972). "Team Teaching". Madrid, Narcea, S. A. de Ediciones