

Rumo à excelência escolar: imposição política, opção organizacional ou efeito cultural?*

Leonor Lima Torres**

Resumo

Integrado num projeto mais amplo sobre a excelência académica na escola pública, o presente artigo analisa as relações entre a cultura organizacional da escola e a construção da excelência escolar. Do ponto de vista teórico, propõe-se uma leitura crítica e contextualizada das perspetivas culturais e simbólicas, destacando os seus contributos para a compreensão dos processos de liderança escolar e sua relação com a produção de resultados. Esta abordagem apoia-se em alguns dados de investigação recolhidos no âmbito de um estudo de caso em curso numa escola secundária. Mobilizamos essencialmente dois tipos de informação: i) processos individuais dos alunos que desde 2003 integraram o quadro de excelência da escola, com classificações iguais ou superiores a 18 valores (numa escala de 0 a 20); ii) inquérito por questionário aplicado aos mesmos alunos. Apesar de os resultados preliminares desta pesquisa apontarem para a importância de considerar múltiplos fatores na fabricação da excelência, não deixa de merecer um destaque assinalável o peso dos fatores organizacionais e culturais, indicados pelos alunos, como centrais à obtenção de elevados níveis de desempenho escolar.

Palavras-chave: Excelência escolar, cultura organizacional escolar, processos de liderança.

Abstract

Being part of a wider project on academic excellence in public schools, these papers analyze the relationship between the school's organizational culture and the school's excellence construction. From the theoretical point of view, we propose a critical and contextualized reading of cultural and symbolic perspectives, with the emphasis on their contributions to understanding the processes of school leadership and its relationship with producing results. This approach is supported by some research data collected in a secondary school course. This study case mobilized essentially two types of information : i) students who since 2003 have integrated the school's excellence Role of Honor, with ratings equal to or greater than 18 values (on a 0 to 20 scale) , ii) survey questionnaire administered to the same students . Although the preliminary results of this research point out to the importance of considering multiple factors in manufacturing excellence, it still deserves a notable highlight the weight of organizational and cultural factors, indicated by the students as central to achieving high levels of academic performance.

Keywords: School excellence, school organizational culture, leadership processes.

*. Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto PTDC/IVC-PEC/4942/2012 do Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho (CIEd), intitulado *Entre Mais e Melhor escola: A Excelência Académica na Escola Pública Portuguesa*.

** Instituto de Educação da Universidade do Minho. Leonort@ie.uminho.pt

O ponto de partida

A curiosidade algo acidental que guiou as nossas primeiras pesquisas efetuadas em 2005 sobre os alunos que integravam o quadro de excelência de uma escola secundária pública (alunos com médias iguais ou superiores a 18 valores), numa altura em que esta prática era ainda pontual no panorama educativo nacional, foi-se transformando num imperativo sociológico, agora movido pela necessidade de compreender os contornos de um fenómeno cada vez mais intenso e multidimensional. Dando continuidade a essas abordagens, o presente artigo visa analisar a relação entre a cultura da organização escolar e o desempenho académico dos alunos no contexto específico do ensino secundário. Pretende-se compreender o impacto dos fatores simbólicos e culturais, designadamente os processos de liderança e o sentido de identidade da escola, no desenvolvimento da excelência académica. Para o efeito, temos em curso um estudo de caso numa escola secundária do norte do Portugal, centrado na análise da experiência e do percurso escolar do universo de alunos que nos últimos dez anos integraram o quadro de excelência desta escola.

Dando continuidade a outras pesquisas já desenvolvidas na mesma instituição sobre as dimensões simbólicas e culturais (cf. Torres, 1997, 2004, 2006), este estudo incide sobre os percursos dos alunos que se notabilizaram na escola e na comunidade pela obtenção dos melhores resultados académicos. Num primeiro momento, apresentamos alguns dos traços culturais mais emblemáticos da escola-objeto e caracterizamos o perfil sociográfico dos alunos “excelentes”, recorrendo à análise de conteúdo dos seus processos individuais; num momento posterior, debruçamo-nos sobre os resultados de um inquérito por questionário administrado a 209 alunos que integraram o quadro de excelência, com o objetivo de apreender as perceções, as experiências e as trajetórias escolares que marcaram o percurso de vida deste grupo específico de estudantes.

Cultura organizacional e excelência escolar: tendências de pesquisa no panorama internacional¹

A literatura científica produzida no plano internacional sobre a cultura organizacional em contexto escolar tem privilegiado, como principal linha de pesquisa, a análise da correlação entre as dimensões culturais e os valores da eficácia, da produtividade e da excelência académica. Não formando um *corpus* homogéneo, este leque de estudos aparece associado a três macrotendências diferenciadas pelas suas especificidades históricas, teóricas e metodológicas: i) Movimento das escolas eficazes (*school effectiveness movement*) (cf. entre outros, Jencks e outros, 1972; Brookover e outros, 1979; Edmonds, 1979; Rutter e outros, 1979); ii) Movimento de melhoria da escola (*school improvement movement*) (cf. Deal e Kennedy, 1983, 1988; Fullan, 1982, Sarason, 1985); iii) Efeito-escola ou efeito-estabelecimento (*l'effet établissement*) (cf. Brunet, 1992; Dubet; Cousin; Guillemet, 1989; Cousin; Guillemet, 1992; Cousin, 1993, 1998; Bressoux, 1994).

Nas décadas de 1970 e 1980 e a par do movimento centrado na melhoria da escola (cf. Louis, Toole, & Hargreaves, 1999; Ouston, 1999), assistiu-se a uma expansão assinalável dos

1. Retomamos nesta seção, com significativas alterações e atualizações, a abordagem que desenvolvemos sobre esta problemática na tese de doutoramento (cf. Torres, 2004).

estudos sobre a cultura das organizações escolares (Prosser, 1999: 3). O *boom* de publicações e sua divulgação à escala internacional veio acentuar duas ideias centrais já antes associadas a esta problemática: a sua indissociação dos fenómenos da eficácia, da modernização e da mudança (Prosser, 1999: 7) e a profusão de uma grande diversidade de concepções sobre a cultura escolar.

A primeira tendência deve ser compreendida no quadro da conjuntura internacional que marcou o final do século XX, nomeadamente no que respeita à redefinição das orientações e das funções da instituição escolar. Submetida a novas lógicas e pressões políticas, económicas e sociais, a organização escolar tornou-se uma espécie de laboratório privilegiado de investigação, onde as dimensões culturais assumiram, desde cedo, uma função estratégica nos processos de inovação e mudança escolares. A segunda tendência, reflete naturalmente a multiplicidade de olhares (teóricos, disciplinares e político-ideológicos) sobre o objeto cultura, assim como os efeitos de transferência (acrítica) para os contextos educativos de quadros teóricos produzidos por referência à realidade empresarial.

Apesar de os primeiros estudos sobre as dimensões culturais da escola anteciparem já esta estreita correlação com os fenómenos da mudança, foi com a publicação na década de 1980 de alguns trabalhos de impacto mundial, que se consolidou e projetou uma das abordagens mais influentes da cultura - a perspetiva integradora (cf. Martin, 2002; Martin, Frost & O'Neill, 2006). A título ilustrativo, destacamos as obras de Fullan (1982), *The meaning of educational change*, e de Baldrige & Deal (1983), *The dynamics of educational change in education*, assim como o artigo de Deal & Kennedy (1983), intitulado *Culture and school performance*. A popularidade alcançada pelos estudos integradores, associada à adoção de metodologias de natureza quantitativa e estatística, não pode ser dissociada de um movimento mais amplo de afirmação das ideologias gerencialistas e da consequente consagração dos valores da excelência, da eficácia e da produtividade. Na maioria destes trabalhos, a cultura organizacional era concebida como uma variável dependente e interna à escola com fortes e inquestionáveis poderes de influência sobre o seu funcionamento.

A evidência empírica de que a cultura organizacional se vinha instituindo como um fator decisivo no alcance da eficácia, da performance e da excelência escolar, assim como na concretização efetiva das mudanças e das inovações, denunciava uma certa subjugação ao paradigma de gestão pública. Sobretudo quando partia de uma conceção dual e positivista da realidade (ora “reducionista” ora “expansionista”)², definida unicamente a partir de unidades mensuráveis, tornava-se mais explícita a aproximação deste *movimento integrador* à doutrina ou paradigma da “educação contábil”³. A cultura organizacional passa a ostentar o estatuto de “solução ótima” para o alcance da eficácia, da performatividade e da competitividade.

A dupla pressão exercida sobre as organizações escolares, no sentido de simultaneamente promoverem uma educação democrática e de apresentarem resultados (*de qualidade*), exigia a construção de indicadores mensuráveis, suscetíveis de engendrar soluções de sucesso que garantissem a conformidade a um ideal imposto pela *nova ideologia de*

2. St-Germain (2001: 2-3) parte da distinção entre uma conceção “reducionista” (que reduz a realidade a indicadores pré-estabelecidos) e uma conceção “expansionista” (que identifica novos indicadores para apreender a realidade na sua totalidade), para concluir que, ambas as leituras da realidade embarcam em pressupostos positivistas e, portanto, muito próximos do pensamento contábil.

3. A análise dos efeitos deste paradigma no domínio da educação tem sido desenvolvida por alguns autores, entre os quais destacamos, Self (1993), Ferguson (1994), St-Germain (2001). No contexto da realidade portuguesa o destaque vai para os trabalhos desenvolvidos por Correia, Stoleroff, & Stoer (1993), Lima (1994, 1997) e Afonso (2009).

gestão (Enteman, 1993) ou mesmo pelo *paradigma de reinvenção do governo* (Osborn & Gaebler, 1992).

Neste contexto, foi-se expandindo a ideia de colapso do aparelho administrativo-burocrático do setor público, alegadamente ao não conseguir reagir favoravelmente às mudanças emergentes e, sobretudo, ao gerar disfuncionamentos e desintegrações estruturais, fora dos limites da previsibilidade desejável. O desencanto com as dimensões estruturais que regiam o funcionamento burocrático das organizações despoletou, doravante, o interesse pelas dimensões culturais, fazendo-se a apologia de “Culture, not Structure” (Cunningham & Gresso, 1993: 19). A cultura organizacional passou então a ser concebida não só como uma variável de controlo (uma espécie de barómetro) na implementação das mudanças, mas igualmente como um instrumento de gestão eficaz para repor a ordem, a harmonia, a integração, o bom ambiente ao nível das relações sociais e profissionais nas instituições escolares. Este clima integrador torna-se assim uma condição imprescindível para o bom desempenho e produtividade escolares, traduzida em algumas pesquisas pela relação estabelecida entre a cultura da escola e as taxas de sucesso escolar.

A mensagem principal que atravessa grande parte dos estudos integradores da cultura reside na crença de que as culturas fortes (no sentido de coesas e integradoras) geram escolas mais eficazes, performativas e excelentes; escolas com um potencial competitivo adequado às novas lógicas reguladoras e de sobrevivência ditadas pelos mercados educacionais. E nesta sequência, consensualiza-se a ideia de que o processo de liderança (cultural) nas escolas se torna vital para a promoção de culturas de excelência, como ficou bem expresso na conhecida obra de Cunningham & Gresso (1993), sugestivamente intitulada *Cultural leadership: The culture of excellence in education*.

A diversidade de pesquisas desenvolvidas ao longo das últimas três décadas do século XX colocou no centro da agenda investigativa a análise da importância dos fatores organizacionais (clima, cultura, liderança, organização pedagógica, ...) na produção dos resultados escolares aos mais diversos níveis: académico (sucesso), profissional (desempenho pedagógico dos professores), organizacional (gestão escolar), cultural (identidade da escola). Contudo, a maioria das investigações procurou identificar relações de causalidade entre um conjunto limitado de variáveis organizacionais e a produção genérica de resultados.

Mais recentemente, nos últimos quinze anos, tem-se vindo a acentuar uma tendência investigativa de contornos mais híbridos, que procura articular a agenda da eficácia e a agenda da mudança, com o objetivo de promover a “melhoria permanente da eficácia”. Com conexões claras às orientações políticas neoliberais (prestação de contas, rankings, avaliação de resultados, boas práticas, etc.), esta linha de pesquisa tem vindo a aprimorar instrumentos de medição do efeito-escola, sustentados na retórica da excelência académica e na necessidade de melhoria da eficácia (Thomas, Smees, Sammons, & Mortimore, 2001). São disso exemplo, os indicadores “valor acrescentado” e “valor esperado”, ambos utilizados atualmente no âmbito do programa de avaliação externa das escolas e agrupamentos de escolas portuguesas. Embalada por esta agenda, a literatura de natureza doutrinária multiplica-se, focada na criação de fórmulas de gestão bem-sucedidas, quase sempre apoiadas na construção de uma cultura “forte” e “positiva” como fator promotor da excelência escolar (Berger, 2003, Peterson & Deal, 2009).

Paralelamente a esta linha de pesquisa, vai ganhando terreno uma agenda investigativa mais crítica, que integra trabalhos sobre o tema da excelência académica no contexto da

escola pública. Integramos neste lote, os conhecidos estudos da autoria de Perrenoud (1984, 1987, 1999) sobre as formas de *fabricação* das hierarquias da excelência e suas relações com o currículo real e o processo de avaliação formal das aprendizagens; o estudo editado por Ferrari (2002) que nos oferece uma visão global deste fenómeno, ao percorrer os vários fatores que contribuem para a promoção da excelência; a pesquisa efetuada por Vasconcellos (2006) nos *lycées* da cidade de Lille (França), que demonstra a importância da ação pedagógica na construção da excelência escolar. No quadro mais específico dos trabalhos sobre o efeito-escola, destaque ainda para algumas pesquisas recentes que se debruçaram sobre o impacto das características organizacionais das escolas (clima, cultura, liderança) na promoção do êxito escolar (Brandão, Mandelert, & Paula, 2005; Brandão, 2007, Cortesão, 2007; Dumay, 2009). Mais recentemente, no contexto da sociedade francesa, alguns trabalhos sobre a problemática da meritocracia escolar (Duru-Bellat, 2006; Tenret, 2011) reacenderam o interesse sobre o fenómeno da excelência escolar, que volta a ser objeto de análise na obra acabada de publicar *Les bons élèves. Expériences et cadres de formation* (Daverne & Duterq, 2013).

Apesar de os diversos trabalhos aqui referenciados se reportarem às dimensões organizacionais da escola, são os fatores extraescolares, designadamente as dimensões sócio-culturais que mais têm sido apontadas como determinantes na definição de trajetórias de excelência académica. Todavia, de uma forma geral, os estudos são ainda pouco diversificados e parcelares, privilegiando-se uma análise focada num número restrito de variáveis significativas, não se investindo numa abordagem holística e contextualizada do fenómeno.

Traços culturais de uma escola licealizada

A escola-objeto desta pesquisa, uma escola secundária pública com contrato de autonomia, tem vindo a sedimentar o seu projeto educativo em valores de rigor, exigência e da qualidade no serviço prestado, construindo uma imagem social prestigiada e uma reiterada vocação académica de orientação para o ingresso no ensino superior, o que se tem traduzido na construção de uma identidade de tipo liceal. Esta visão de escola é frequentemente reforçada nos planos discursivos, simbólicos e rituais. A ilustração desta visão estratégica e cultural transparece no seguinte excerto do Projeto de Intervenção inerente ao processo de candidatura ao lugar de Diretor daquela escola, apresentado pelo agora Diretor e então Diretor Executivo, no âmbito da implementação do novo modelo de autonomia, administração e gestão das escolas públicas (D.L. nº 75/2008, de 22 de abril):

“Esta candidatura tem consciência de que os níveis de desempenho desta escola centenária sempre foram socialmente aferidos por padrões elevados. A *Escola* tem tradição e reputação de escola de qualidade e os sucessivos reconhecimentos de entidades credenciadas mais não são do que o corolário dessa realidade. A *Escola* foi uma das vinte e duas escolas pioneiras no processo de celebração de Contratos de Autonomia precisamente devido ao reconhecimento institucional da sua qualidade de acção em domínios como Organização, Pedagogia e Resultados Escolares Obtidos. [...] A nossa primeira ambição, para além do cumprimento integral dos desígnios consagrados na Lei de Bases do Sistema Educativo para os Ensinos Básico e Secundário, é fazer da *Escola* **uma escola de referência a nível nacional.**” (sublinhado no original).

O facto de o líder se encontrar em funções diretivas há vinte anos consecutivos – entre 1994-1998, como Presidente do Conselho Diretivo, entre 1998-2008, como Presidente do Conselho Executivo e desde 2008 como Diretor –, tem contribuído para a progressiva incorporação desta matriz cultural, assente nos valores da qualidade e da excelência, tidos como referência no plano da regulação da ação educativo-pedagógica.

Perante este quadro de prioridades, não surpreende que esta escola tenha recuperado não só fisicamente mas também simbólica e pedagogicamente o quadro de excelência, ins-tituído desde o ano letivo de 2003-2004, dando assim expressão ao disposto no artigo 13.º da Lei nº 30/2002, de 20 de dezembro – Estatuto do Aluno do Ensino não Superior. As preocupações com o rigor, a exigência e a qualidade do ensino, aliadas ao prestígio da escola na consecução de percursos escolares de sucesso, foram, doravante, traduzidas em práticas de distinção académica e vertidas formalmente nos documentos orientadores das políticas estratégicas da instituição. Mais do que as dimensões simbólicas subjacentes a estas práticas distintivas, e para além do impacto dos rituais de atribuição do estatuto de excelência na comunidade e na imprensa local, estes processos repercutem-se igualmente no quotidiano pedagógico da instituição, sendo estes alunos erigidos em modelos e em referenciais de ação para o sucesso escolar.

Ao consagrar-se no Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projeto Educativo da *Escola*, assinado com a tutela em 2007, a possibilidade de a escola definir critérios para a admissão dos seus alunos e ao registar-se no Projeto de Intervenção de Candidatura ao Cargo de Diretor o critério do mérito como “o único critério admissível de seriação” (p. 7), fica desde logo claro o papel do quadro de excelência como estratégia de governação desta escola.

Perfil sociográfico dos alunos laureados

Com base na informação obtida pela análise de conteúdo aos registos biográficos, identificamos o perfil sociográfico de cerca de 350 “alunos excelentes”, com uma média igual ou superior a 18 valores nos resultados escolares.⁴ Em traços gerais, a maioria dos alunos com elevado desempenho escolar são raparigas (64,5%), sendo o domínio científico mais frequentado o de Ciências e Tecnologias (70,3%), considerado o mais prestigiado neste antigo liceu. Do ponto de vista do percurso escolar, é de salientar um trajeto linear e homogéneo entre estes jovens: quase todos transitaram diretamente de uma escola de 2º e 3º ciclo vizinha, apesar de se assistir a um aumento do recrutamento de alunos do concelho vizinho (12,3%) e de outros concelhos limítrofes (3,6%).

Do ponto de vista socioeconómico, a maioria destes alunos usufrui de um reduzido apoio social (9%), sendo igualmente de destacar a sua pertença a famílias de reduzida dimensão (54,5% apenas tem um irmão e 37,6% é filho único). Em relação à profissão dos pais, declarada pelos próprios nos registos biográficos dos alunos, foi possível constatar que parte significativa (respetivamente 35,7% os pais e 38,3% das mães) exerce profissões intelectuais e científicas, designadamente professores, médicos, advogados e engenheiros. Porém, detetámos também a presença de desempenhos escolares elevados entre alunos cujas

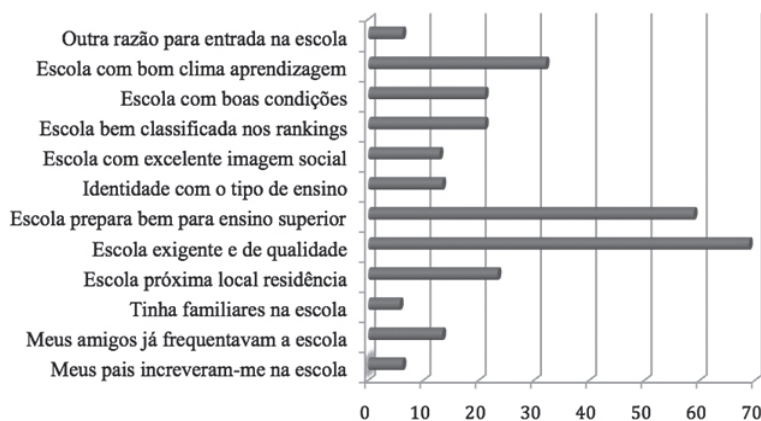
4. Para uma análise mais detalhada do perfil sociográfico dos alunos distinguidos, consultar os artigos científicos recentemente publicados no Brasil: Torres e Palhares (2011) e Palhares e Torres (2012).

famílias exercem profissões na indústria (como operários), no comércio e na agricultura e pescas, entre outras atividades econômicas de menor estatuto social. A crescer a este facto, podemos confirmar ainda a existência de distintas relações entre a escolaridade dos progenitores e a excelência escolar, que ultrapassam a mera relação clássica com o capital cultural. Por um lado, ressalta um grupo de alunos cujos pais detêm um grau superior de escolaridade (35%), mas por outro, destacam-se os familiares que têm no máximo a escolaridade obrigatória (37%). Este cenário, ao sugerir a existência de muitos “transfugas” (Bourdieu, 1989; Lahire, 1995) a um destino social pré-determinado pelas origens sociais e culturais das famílias, reclama do ponto de vista analítico, uma atenção particular às variáveis intra e extra organizacionais na compreensão do desempenho académico dos alunos.

As representações dos alunos distinguidos

No inquérito por questionário que administramos ao universo dos alunos laureados desde o ano letivo de 2003-2004 (209 respostas – 60 questionários foram autoadministrados na forma clássica e 149 foram preenchidos online), incluímos uma questão que pretendia apreender as razões que, na ótica destes alunos, mais contribuíram para o seu ingresso nesta escola. Solicitados a indicarem no máximo 3 razões, os inquiridos evidenciaram um sentido de resposta consonante com a matriz axiológica e educativa acima esboçada, pondo em destaque o “ensino exigente e de qualidade”, a preocupação com a boa preparação para o ensino superior e o “bom clima de aprendizagem”(cf. Gráfico 1).

Gráfico 1. Razões que mais contribuíram para a entrada na Escola
Máximo 3 razões (N=209)

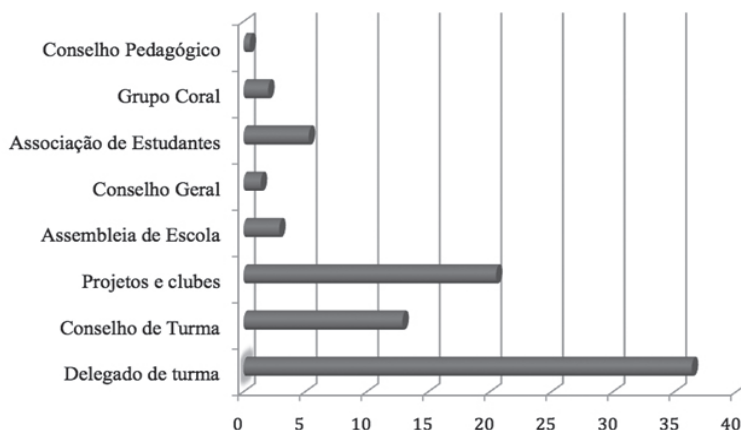


Fonte: Inquérito por questionário aos alunos do quadro de excelência 2003-2009.

Sabendo que a principal razão apontada pelos alunos para ingressar nesta escola foi a garantia de condições favoráveis ao elevado desempenho académico, seria de supor uma

forte identificação destes jovens com o *ethos* e a missão da escola. Estudos vários realizados sobre o efeito-escola ou efeito-estabelecimento revelam-nos a importância deste fator na promoção dos resultados, sobretudo quando associado a um elevado envolvimento dos atores no quotidiano da organização. Quisemos averiguar o grau de participação destes alunos na vida da escola, introduzindo uma questão sobre este aspeto. De uma forma global, os dados apresentados no gráfico 2 revelam um perfil de aluno não muito envolvido nos órgãos de governo da escola, com a exceção do desempenho de delegado de turma e a inerente representação no Conselho de Turma. A eleição para este cargo pode estar associada ao estatuto de “bom aluno” no contexto turma e às correlativas representações simbólicas do cargo que são sustentadas no quotidiano daquela escola. Por sua vez, a participação em projetos e em clubes, de natureza mais episódica, aparece aqui com algum destaque, remetendo-nos para um tipo de atividade extracurricular complementar e associada a determinado professor ou disciplina.

Gráfico 2. Participação dos alunos na organização escolar



Fonte: Inquérito por questionário aos alunos do quadro de excelência 2003-2009.

Para além do envolvimento em atividades intrinsecamente ligadas ao ensino-aprendizagem, não se vislumbra uma participação ativa nos órgãos de gestão da escola nem uma adesão às estruturas associativas dos estudantes. Ressalta um perfil de aluno focado exclusivamente no processo de aprendizagem formal e alheado de outras experiências educativas possibilitadas pelo e no contexto escolar. De forma a melhor compreender os contornos deste perfil, incidimos o nosso olhar sobre as respostas a uma questão introduzida no inquérito administrado aos alunos que, na altura, ainda frequentavam o ensino secundário e que versava sobre os espaços escolares por eles mais frequentados. Depreende-se dos dados contidos no quadro 1 que, para além dos espaços de interação propícios ao convívio durante as pausas letivas (sala de convívio e átrios exteriores), os laboratórios constituem o local mais frequentado por estes alunos, logo seguido das salas de estudo. Os clubes da escola, o núcleo de apoio educativo, os serviços de psicologia e orientação e o núcleo de projetos e atividades figuram entre os espaços menos frequentados, apresentando uma elevada

percentagem de alunos que nunca os utilizaram. A inexpressiva percentagem de alunos que utilizam os recintos desportivos (fora das aulas de Educação Física) é reveladora, por um lado, do centramento dos interesses destes alunos na esfera formal da sala de aula e, por outro, da sua prática desportiva fora da escola – entre um diversificado leque de atividades extracurriculares frequentadas por estes alunos, o desporto fora da escola figura como uma das modalidades mais praticadas.

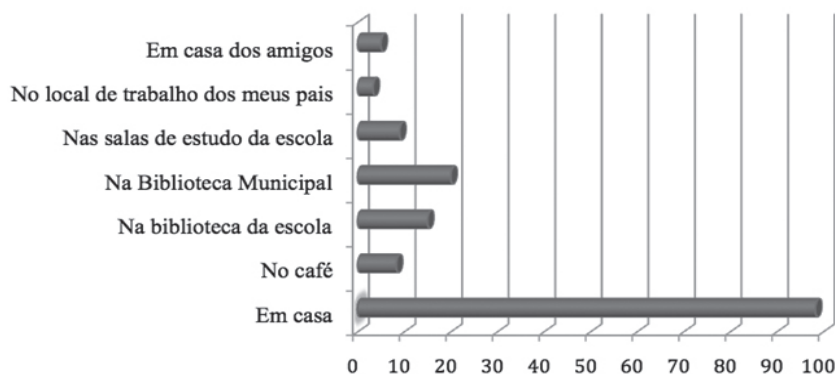
Quadro 1. Frequência de utilização dos espaços da escola (%) (N=60)

Espaços da escola	Muito frequente	Frequente	Raramente	Nunca
Sala de convívio	74,1	17,2	8,6	0,0
Salas de estudo	8,6	32,4	36,2	22,4
Laboratórios	27,6	43,1	3,4	25,9
Biblioteca	8,6	13,8	48,3	29,3
Serviços de Psicologia e Orientação	0,0	3,4	17,2	79,3
Recintos desportivos (fora das horas de aulas de EF)	5,2	10,3	44,8	39,7
Átrios exteriores	53,4	37,9	6,9	1,7
Clubes da escola	0,0	1,7	5,2	93,1
Núcleo de projetos e atividades	0,0	8,8	19,3	71,9
Núcleo de apoio educativo	0,0	5,2	12,1	82,8

Fonte: Inquérito por questionário aos alunos do quadro de excelência 2003-2009.

Se os dados acima deixam claro que o “ofício do aluno” (Perrenoud, 1995) passa sobretudo pelo contexto da sala de aula (e laboratórios), as informações observadas no gráfico 3 vêm complementar esta imagem de estudante focado no processo de aprendizagem formal, ao mostrar que os espaços mais usados para efeitos de estudo são a casa e a biblioteca municipal. Uma vez mais, os espaços intraescolares revelam-se pouco atrativos para efeitos de estudo.

Gráfico 3. Local de estudo



Fonte: Inquérito por questionário aos alunos do quadro de excelência 2003-2009.

O estudo desta instituição educativa durante duas décadas permitiu-nos identificar um estilo de liderança mais ou menos imune às distintas configurações de governação da escola pública impostas pelo poder central, em parte porque se sustentou nas especificidades culturais da escola e porque soube recontextualizar os valores de uma *nova gestão pública* emergente, dando especial relevo à produção de resultados escolares. No fundo, a construção do projeto educativo, sobretudo no plano simbólico, propiciou a reidentificação dos atores e da comunidade com uma ideia de escola. Na construção das proposições que submetemos à apreciação dos alunos do quadro de excelência procuramos explorar até que ponto essa ideia de escola está implícita nas suas representações. Por outras palavras, fomos à procura de um julgamento subjetivo, por parte destes atores, sobre o desempenho organizacional dos líderes e dos valores que orientam o quotidiano do estabelecimento de ensino.

Quadro 2. Modo de Funcionamento da Escola
(1 Discordância Total, 5 Concordância Total)

Proposições	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
A Escola é uma escola bem organizada	202	1	5	4,23	,667
A Escola é a melhor escola da região	200	1	5	4,12	,991
A preocupação central é a preparação dos alunos para o ingresso no ensino superior	201	1	5	4,09	,992
Todos os alunos têm iguais oportunidades de sucesso	203	1	5	4,06	1,025
Promove-se a aprendizagem da democracia e cidadania	203	1	5	4,00	,671
A Escola propicia o estudo e a qualidade das aprendizagens	203	1	5	3,99	,771
O importante é transmitir conteúdos e cumprir programas	203	1	5	3,71	,856
Os profs têm uma elevada preparação científica e pedagógica	203	1	5	3,68	,770
Principal missão é preparar os jovens para o mercado de trabalho	202	1	5	3,50	1,004
A qualidade da Escola está relacionada com o estilo de liderança da Direção	199	1	5	3,49	,920
O mérito e a excelência constituem os valores máximos da Escola	200	1	5	3,42	1,009
A Escola incentiva a competição entre alunos e turmas	201	1	5	3,10	1,010
Na Escola só devem entrar os melhores alunos	203	1	5	1,74	,952

Fonte: Inquérito por questionário aos alunos do quadro de excelência 2003-2009.

As proposições do quadro 2, ordenadas por ordem decrescente da respetiva média, apresentam, genericamente, um sentido de concordância, à exceção da última que refuta a ideia de discriminação dos alunos no acesso à escola por razões de desempenho escolar. As proposições que geraram uma maior concordância por parte dos alunos põem em destaque a boa organização da escola, o sentido de pertença (“a melhor escola da região”), a “orientação vocacional” para o ensino superior e a democraticidade do sucesso escolar. Para além de outros aspetos que reforçam a função integradora e socializadora da educação escolar, há também uma certa resistência à aceitação de práticas educativas de natureza individualista e competitiva, apesar de não as refutarem liminarmente. Mas transversal a estes julgamentos

subjetivos dos inquiridos sobressai uma imagem de escola muito similar àquela que anteriormente transpareceu nas razões que levaram à sua escolha. Ou seja, o reconhecimento de um “*ethos* organizacional de escola”, vem reforçar as percepções anteriormente sinalizadas de uma instituição escolar cuja missão está interiorizada nas representações destes atores, não só como um contexto educativo de referência mas também como matriz identitária da ação educativa.

Por último, convidamos os alunos distinguidos a posicionarem-se em relação aos aspetos que consideram mais importantes na promoção da excelência escolar. O quadro 3 mostra-nos a relevância dos fatores intraescolares no desenvolvimento de elevados níveis de desempenho, com particular destaque para as dimensões intrínsecas da relação pedagógica e da organização da escola. No entendimento destes alunos, as dimensões extrínsecas à escola, como as origens sociais, a participação das famílias e o envolvimento em atividades de natureza extracurricular, parecem não assumir peso significativo na promoção da excelência académica. Por sua vez, as variáveis organizacionais (o clima de escola, o modo de organização, a qualidade dos professores, o estilo de liderança, entre outras) são apontadas como as responsáveis pelo desempenho académico. O sentido desta representação dominante pode estar associado ao processo de socialização (convergente) destes atores na cultura da instituição.

Quadro 3 Aspetos na promoção da excelência escolar
(1 Nada Importante; 5 Muito Importante)

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
As qualidades dos professores	203	1	5	4,70	,616
O clima pedagógico da escola	202	1	5	4,43	,667
A organização da escola	203	1	5	4,10	,767
O projeto educativo da escola	202	1	5	4,04	,822
O estilo de direção e gestão da escola	202	1	5	3,97	,877
As condições físicas e materiais da escola	203	1	5	3,87	,852
As características intelectuais dos alunos	203	1	5	3,73	,975
O envolvimento dos pais/encarregados de educação	201	1	5	3,62	,984
A composição da turma	203	1	5	3,57	,927
A participação em clubes, projetos e ativ. extracurriculares	199	1	5	2,99	1,126
As origens sociais e culturais dos alunos	201	1	5	2,42	1,133

Fonte: Inquérito por questionário aos alunos do quadro de excelência 2003-2009.

Excelência escolar: uma opção organizacional ou um efeito cultural?

No contexto da sociedade portuguesa, a missão da escola pública continua a ser objeto de indefinições e contradições: do ponto de vista da retórica política insiste-se na importância da democratização da escola, no plano das medidas concretas envereda-se por lógicas de natureza neoliberal que privilegiam a permanente prestação de contas sob múltiplas formas – os exames nacionais, a avaliação externa, os mecanismos de inspeção, as lideranças unipessoais, as “boas práticas”, são apenas alguns exemplos desta poderosa estratégia de regulação das escolas (Barroso, org. 2003, Barroso, 2005). Todavia, independentemente

deste enquadramento político de sentido ambivalente, é no contexto da organização escolar que se processa a definição operacional da missão estratégica, que se estabelecem prioridades e metas norteadoras da ação dos órgãos de governação. E neste sentido, interessa saber como é que cada organização escolar define e prioriza a sua missão estratégica? Como resolve a tensão entre a dimensão democrática da instituição e a pressão para a produção de resultados? Como concilia e articula no quotidiano a matriz identitária da escola com a matriz cultural do sistema?

A crescente adesão, por parte das instituições educativas, a práticas de distinção académica, de que são exemplo, os quadros de excelência, os concursos, os prémios de mérito e outras formas de incentivo da competição, poderá traduzir uma reação contextual de algumas escolas à pressão bipolar de são objeto, a difícil conciliação entre *mais escola - melhor escola*. Perante este cenário, podemos equacionar se o culto do mérito e da excelência académica constitui uma (mera) opção organizacional, resultante de uma escolha política deliberada e intencional, ou antes, se representa uma consequência de um longo processo de institucionalização identitária, configurando deste modo um efeito sociocultural? No caso em estudo, os indícios empíricos que temos vindo a coletar, apontam de forma inequívoca para a segunda hipótese, já que a institucionalização de quadros de excelência associada a outros cerimoniais de distinção inscreve-se no percurso identitário deste *liceu*, ajudando mesmo a reforçar a imagem socialmente difundida de diferenciação académica e de uma certa elitização do ensino. Por outro lado, a escola assume e legítima este referencial de “boas práticas”, quer para o interior do estabelecimento, quer para a comunidade local e regional, quer ainda para outras escolas e agrupamentos de escolas do sistema público de educação.

A centralidade dos fatores simbólico-culturais no desenvolvimento de uma orientação escolar mais voltada para a produção de resultados, não significa de todo uma fatalidade sócio-organizacional. Como sabemos, as realidades organizacionais constroem-se e reconstruem-se no tempo a partir de uma complexa rede de fatores, sendo difícil determinar de que forma este jogo de interdependências interfere com as dinâmicas quotidianas das escolas. De momento, tendo por referência o projeto democratizador da escola pública, interessa analisar qual o impacto das práticas de distinção e de culto do mérito sobre o desenvolvimento da cidadania democrática entre os jovens, sobretudo quando a maioria destas práticas representam apenas uma conceção de sucesso centrada nas dimensões cognitivas e na performance individual. Por outras palavras, de que modo os cerimoniais de distinção académicos se articulam com o desenvolvimento da cidadania democrática? Até que ponto a *miragem* da exclusividade não estará a engendrar, no sentir dos alunos, o *terror* da exclusão, pela dificuldade crescente em alcançar um desempenho modelar? Serão estas questões que procuraremos desenvolver nas próximas abordagens ao fenómeno da excelência escolar.

Referências bibliográficas

- Afonso, A. (2009). Nem tudo o que conta em educação é mensurável ou comparável. Crítica à accountability baseada em testes estandardizados e rankings escolares. *Revista Lusófona de Educação*, 13, 13-29. [Disponível em <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/545>, consultado em 11 de junho de 2012]
- Baldrige, V., & Kennedy, D. (1983). *The Dynamics of Organizational Change in Education*, Berkeley, CA: McCutchan Publishing Corporation.

- Barroso, J. (org.) (2003). *A Escola Pública. Regulação, Desregulação, Privatização*, Porto: Edições ASA.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Berger, R. (2003). *An Ethic of Excellence: Building a Culture of Craftsmanship with Students*, Portsmouth: Heinemann.
- Bourdieu, P. (1989). *La Distinction. Critique Social du Jugement*, Paris: Les Éditions de Minuit.
- Brandão, Z. (2007). *A produção das elites escolares: escolas, famílias e cultura*. Caderno CRH, 20(49), 15-22.
- Brandão, Z., Mandelert, D., & Paula, L. (2005). A circularidade virtuosa. *Cadernos de Pesquisa*, 35(126), 747-758.
- Bressoux, P. (1994). Les recherches sur les effets-écoles et les effets-maîtres. *Revue Française de Pédagogie*, 98, 91-137.
- Brookover, W. B., Beady, C. H., Flood, P. K., Schweitzer, J. H., & Wisenbaker, J. M. (1979). *School Social Systems and Student Achievement: Schools Can Make a Difference*, New York: Praeger.
- Brunet, L. (1992). Clima de trabalho e eficácia de escola. In A. Nóvoa (coord.), *As Organizações Escolares em Análise* (pp. 121-140), Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Correia, J. A., Stoleroff, A., & Stoer, S. (1993). A Ideologia da Modernização no Sistema Educativo em Portugal. *Cadernos de Ciências Sociais*, 12/13, 25-51.
- Cortesão, L., Stoer, S., Antunes, F., Araújo, D., Macedo, E., Magalhães, A., Nunes, R., & Costa, A. (2007). *Na Girândola de Significados. Polisssemia de Excelências em Escolas Portuguesas do Século XXI*, Porto: Livpsic Legis Editora.
- Cousin, O. (1993). L'effet établissement. Construction d'une problématique, *Revue Française de Pédagogie*, XXXIV, 395-419.
- Cousin, O. (1998). *L'Efficacité des Collèges. Sociologie de L'effet Établissement*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Cousin, O., & Guillemet, J-P (1992). Variations des performances scolaires et effet d'établissement, *Education et Formation*, 31, 23-30.
- Cunningham, W. G., & Gresso, D. W. (1993). *Cultural Leadership: The Culture of Excellence in Education*, Boston: Allyn and Bacon.
- Daverne, C., & Dutercoq, Y. (2013), *Les Bons Élèves. Expériences et Cadres de Formation*, Paris: PUF.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1983). Culture and school performance. *Educational Leadership*, 40(5), 14-15.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1988). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, London: Penguin Books.
- Dubet, F., Cousin, O., & Guillemet, J-P (1989). Mobilisation des établissements et performances scolaires: le cas des collèges. *Revue Française de Sociologie*, XXX, 235-256.
- Dumay, X. (2009). Origins and consequences of schools' organizational culture for student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 523-555.
- Duru-Bellat, M. (2006). *L'inflation Scolaire. Les Désillusions de la Méritocratie*, Paris: Éditions du Seuil.
- Edmonds, R. R. (1979). Some schools work and more can. *Social Policy*, 9, 28-32.
- Enteman, W. E. (1993). *Managerialism The Emergence of a New Ideology*, Madison: The University of Wisconsin Press.
- Ferguson, K. E. (1994). Managerialism in Education. In J. Clark, A. Cochrane, & E. McLaughlin (Orgs.). *Managing Social Policy* (pp. 93-114), London: Sage Publications.
- Ferrari, M. (ed.) (2002). *The Pursuit of Excellence Through Education*, Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Fullan, M. (1982). *The Meaning of Educational Change*, New York: Teachers College Press.
- Jencks, C., Smith, M., Acland, H., Bane, J. Cohen, D., Gintis, H., Heyns, B., & Michelson, S. (1972). *Inequality: A Reassessment of the Effects of Family and Schooling in America*, New York: Basic Books.

- Lahire, B. (1995). *Tableaux de Familles – Heurs et Malheurs Scolaires en Milieux Populaires*, Paris: Seuil/Gallimard.
- Lima, L. C. (1994). Modernização, racionalização e otimização: perspectivas neotaylorianas na organização e administração da educação. *Cadernos de Ciências Sociais*, 14, 119-139.
- Lima, L. C. (1997). O paradigma da educação contábil. Políticas educativas e perspectivas gerencialistas no ensino superior em Portugal. *Revista Brasileira de Educação*, 4, 43-59.
- Louis, K., Toole, J., & Hargreaves, A. (1999). Rethinking School Improvement. In J. Murphy, & K. Louis (eds.). *Handbook of Research on Educational Administration* (pp. 251-276), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*, London: Sage Publications.
- Martin, J., Frost, P. J., & O'Neill, O. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord (eds.). *The Sage Handbook of Organization Studies* (pp. 725-753), London: Sage Publications.
- Osborn, D., & Ted, G. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Ouston, J. (1999). School Effectiveness and School Improvement: Critique of a Movement. In T. Bush, L. Bell, J. Bolam, R. Glatter, & P. M. Ribbins (eds.). *Educational Management. Redefining Theory, Policy and Practice* (pp. 166-177), London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Palhares, J. A., & Torres, L. L. (2012). Governação da escola e excelência acadêmica: as representações dos alunos distinguidos num quadro de excelência. *Sociologia da Educação. Revista Luso-Brasileira*, Edição especial, Rio de Janeiro, 234-258
- Perrenoud, P. (1984). *La Fabrication de L'excellence Scolaire. Du Curriculum aux Pratiques D'évaluations*, Genève-Paris: Librairie Droz.
- Perrenoud, P. (1987). Sociologie de l'excellence ordinaire. Diversité des normes et fabrication des hiérarchies. *Autrement*, janeiro, 63-75.
- Perrenoud, P. (1999). *Avaliação: Da Excelência à Regulação das Aprendizagens – Entre Duas Lógicas*, Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Perrenoud, P. (1995). *Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar*, Porto: Porto Editora.
- Peterson, K., & Deal, T. (2009). *The shaping School Culture Fieldbook*, San Francisco: Jossey Bass.
- Prosser, J. (ed.) (1999). *School Culture*, London: Sage Publications.
- Rutter, M., Maugham, B., Mortimer, P., & Ouston, J. (1979). *Fifteen Thousands Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children*, London: Open Books.
- Sarason, S. B. (1985). *The Culture of the School and the Problem of Change*, Massachusetts: Allyn and Bacon, Teachers College Press (1ª edição em 1971, revisto e reeditado em 1985).
- Self, P. (1993). *Government by the Market? The Politics of Public Choice*, London: Macmillan.
- St-Germain, M. (2001). Une conséquence de la nouvelle gestion publique: l'émergence d'une pensée comptable en éducation. *Éducation et Francophonie*, XXIX(2), 1-23.
- Tenret, E. (2011). *L'école et la Méritocratie. Représentations Sociales et Socialisation Scolaire*, Paris: PUF.
- Thomas, S., Smees, R., Sammons, P., & Mortimore, P. (2001). Attainment, progress and added value. In J. McBeath, & P. Mortimore (eds.). *Improvement school effectiveness* (pp. 51-73), Buckingham, Open University Press.
- Torres, L. L. (1997). *Cultura Organizacional Escolar. Representações dos Professores Numa Escola Portuguesa*, Oeiras: Celta Editora.
- Torres, L. L. (2004). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico Numa Escola Secundária*, Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- Torres, L. L. (2006). *Liceu da Póvoa de Varzim. Os Actores, as Estruturas e a Instituição. Um Estudo Monográfico por Altura do Centenário*, Póvoa de Varzim: Câmara Municipal da Póvoa de Varzim.
- Torres, L. L., & Palhares, J. A. (2011). A excelência escolar na escola pública portuguesa: actores, experiências e transições. *Roteiro*, 36(2), 225-246.
- Vasconcelos, M. D. (2006). O trabalho pedagógico na construção social da excelência escolar. *Educação & Sociedade*, 27(97), 1089-1112.