

# GOVERNAÇÃO DA ESCOLA E EXCELÊNCIA ACADÊMICA: AS REPRESENTAÇÕES DOS ALUNOS DISTINGUIDOS NUM QUADRO DE EXCELÊNCIA

José Augusto Palhares e Leonor Torres<sup>1</sup>

## Resumo:

Integrando-se no desenvolvimento de um projeto de investigação sobre a *construção dos percursos de excelência escolar no ensino secundário*, este texto constitui um contributo para a reflexão sociológica sobre as especificidades culturais e organizacionais da escola e a sua relação com o sucesso académico dos alunos. Os dados que mobilizamos provêm de um *estudo de caso* em curso numa escola secundária do norte de Portugal, reportando-se ao universo dos alunos que desde 2003 até à atualidade têm sido distinguidos por resultados escolares iguais ou superiores a 18 valores (numa escala de 0 a 20) e incluídos no Quadro de Excelência dessa escola. A partir de um enfoque contextualizado desta prática educativa, elegemos, num momento preliminar, as especificidades culturais da escola-objeto como um suporte analítico para o estudo das dimensões escolares e não-escolares nas suas mútuas articulações, recorrendo para o efeito a informações provenientes da análise documental e de dados recolhidos pela administração de um inquérito por questionário a mais de dois terços dos alunos que integraram o referido Quadro de Excelência. No seguimento, tomaremos os dados deste inquérito para compreender até que ponto a excelência escolar é percecionada como uma construção social indissociável da matriz política e organizacional da escola, designadamente ao nível das orientações educativas e pedagógicas adotadas pelo órgão de direção (conselho executivo / diretor), no quadro da autonomia contratualizada que essa escola assinou e tem vindo a desenvolver no âmbito das suas possibilidades.

**Palavras-chave:** Excelência académica, percursos escolares, cultura organizacional escolar.

---

<sup>1</sup> Instituto de Educação da Universidade do Minho - Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho

## 1. Notas preliminares sobre a excelência acadêmica

A competitividade, a excelência e a eficácia dos sistemas educativos constituem na atualidade dimensões prioritárias da agenda educativa internacional. Não fugindo à regra, a realidade educativa portuguesa tem vindo a desenvolver-se em torno de um dilema fundamental induzido por esta agenda: por um lado, a preservação dos valores democráticos do sistema público de educação (igualdade, inclusão e cidadania), e por outro, a promoção de múltiplos dispositivos de controlo, de monitorização dos resultados e de racionalização de recursos (cf. Torres, 2011). A institucionalização dos processos de avaliação interna e externa das escolas, a implementação de um modelo de governação centrado numa liderança unipessoal, a publicitação de *rankings*, a implementação do modelo de avaliação de desempenho dos professores, constituem os principais eixos estruturantes da política educativa (Torres; Palhares, 2009; Melo, 2009; Afonso, 2010a, 2010b). Submetida a esta tensão (*mais escola / melhor escola*), a escola pública debate-se com a difícil missão de conciliar dois imperativos de sentido antagónico. Na realidade, de que forma as escolas concretizam a sua missão? De que forma usam a sua margem de autonomia relativa para responder à pressão do Estado e do mercado? Qual a matriz de valores prevalente nas práticas de gestão escolar: os valores da excelência e da meritocracia, os valores da inclusão e da escola para todos, ou a tão difícil conciliação das duas metas? (Magalhães; Stoer, 2002). Numa altura em que o sistema educativo português ainda está longe de ter consolidado a sua função democratizadora, em que se assiste a uma recentralização política ao nível da gestão escolar (cf. Lima, 2009), interessa analisar de que modo as escolas estão a reagir a esta pressão bipolar, redefinindo os seus mandatos educativos.

Ao percorrermos a literatura científica internacional sobre o campo educativo pudemos constatar uma ampla produção em vários domínios, com prevalência para as dimensões da política educativa, da organização e gestão escolar e dos processos pedagógicos. Multiplicaram-se os trabalhos sobre as tendências e as implicações

sócio-organizacionais da agenda educativa de pendor gerencialista (Ball, 2002), sobre os modelos de governação no quadro da autonomia democrática (Barroso, 2003, 2005; Lima, 2011), sobre os estilos de liderança (Costa, 2000; Sergiovanni, 2004; Hargreaves; Fink, 2007; Torres; Palhares, 2009), sobre o efeito-escola na produção dos resultados (Reynolds; Jones; Leger, 1976; Dubet; Cousin; Guillemet, 1989; Cousin, 1993; Bressoux, 1994), entre outros temas e autores relevantes. Mais recentemente, intensificaram-se as pesquisas sobre os fatores que promovem o sucesso e o desempenho académico dos alunos, sendo frequentes os enfoques que privilegiam a condição social, económica e cultural das famílias (Lahire, 1995; Ferrand; Imbert; Marry, 1999; Brandão; Lelis, 2003; Vieira, 2003; Nogueira, 2004; Brandão, 2007<sup>2</sup>), os estilos de liderança, a cultura das escolas (Dumay, 2009) e o seu modo de organização pedagógica (Perrenoud, 1984, 1995, 1999; Vasconcellos, 2006). Contudo, o estudo do objeto "excelência académica" não tem gerado um leque significativo de investigações empíricas de referência.

O enfoque que propomos no projeto mais vasto em que este texto se insere visa compreender a combinação de fatores intervenientes no processo de construção da excelência académica, na convicção de que os elevados graus de desempenho dos alunos só se explicam se considerarmos a rede de interdependências que se estabelecem entre o universo escolar e o universo social e familiar. O desenvolvimento de uma metodologia predominantemente qualitativa, com recurso a estudos de caso permitirá perceber de uma maneira mais precisa como se constrói a excelência académica, cujas dimensões mais significativas geralmente escapam às perspetivas adotadas pelas pesquisas de natureza extensiva. Não se tratando de um mero estudo sobre o sucesso académico dos alunos, o nosso enfoque centrar-se-á sobre os mais bem sucedidos do sistema educativo português (a *elite escolar*), para a partir daqui estabelecer olhares

---

<sup>2</sup> Destacamos aqui apenas alguns dos trabalhos publicados pela autora, realizados no âmbito do programa de pesquisa desenvolvido pelo SOCED/PUC-Rio (Grupo de Pesquisas em Sociologia da Educação/Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro). O programa integra um grupo de investigadores com publicações variadas sobre a problemática do desempenho e da excelência escolar. Informação disponível em <http://www.soced.pro.br/>

compreensivos sobre outras concepções, disposições e estratégias de atores (individuais e coletivos) que também integram o projeto da escola pública.

A presente abordagem incide sobre as eventuais relações entre a matriz cultural, política e organizacional de uma escola pública e a percepção que dela fazem os alunos distinguidos na explicação do seu desempenho académico. Partindo da problematização dos sentidos das atuais políticas de governação da escola, sobretudo no que respeita à ênfase conferida ao domínio dos resultados escolares, daremos particular atenção às representações dos *alunos excelentes* em relação ao estilo de liderança e de direção da escola, à organização do quotidiano educativo e pedagógico, à promoção de uma agenda da qualidade e da exigência, ao mérito e à justiça escolares, à imagem pública da instituição, entre outras variáveis pertinentes.

## 2. Desenho metodológico

Tendo em consideração as orientações teóricas que presidem a esta pesquisa, adotamos uma metodologia predominantemente qualitativa, com recurso ao estudo de caso, no pressuposto de melhor captar os sentidos das trajetórias de excelência, bem como os diversos fatores-chave que intervêm quotidianamente no seu processo de construção. O estudo de caso decorre numa escola secundária do norte de Portugal (uma instituição centenária herdeira do ensino liceal), que desde o ano letivo de 2003-2004 instituiu o quadro de excelência escolar, dando expressão ao disposto no artigo 13.º da Lei nº 30/2002, de 20 de dezembro — Estatuto do Aluno do Ensino não Superior. De acordo com o articulado da lei, no capítulo referente aos direitos do aluno, a alínea c) prevê que este deve “ver reconhecidos e valorizados o mérito, a dedicação e o esforço no trabalho e no desempenho escolar e ser estimulado nesse sentido”, pelo que não surpreende que a escola-objeto de estudo tenha recuperado não só fisicamente mas também simbolicamente e pedagogicamente o quadro de excelência. 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 numa série de documentos orientadores das políticas estratégicas da instituição (e.g. Projeto Educativo, Contrato de Autonomia, Plano de Desenvolvimento de Autonomia, Regulamento Interno). A materialização destes valores foi, aliás, consagrada no Regulamento Interno da escola, designadamente no capítulo XI, onde se definem as condições de acesso ao quadro de excelência, de entre as quais destacamos: i) "classificação média de frequência igual ou superior a dezoito valores (18) [numa escala de 0 a 20 valores] [...] em todas as disciplinas obrigatórias do seu currículo"; ii) "nenhum aluno poderá aceder ao quadro de excelência da [escola E] se, durante o ano a que disser respeito, vier a verificar-se qualquer das seguintes situações: falta injustificada a qualquer disciplina obrigatória, ou aplicação de medida disciplinar sancionatória"; iii) "no sentido de estimular os alunos à obtenção de excelentes resultados escolares, a [escola E] divulgará o seu Quadro de Excelência e conferirá um Diploma a cada aluno que o venha a integrar" (p. 77). 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.

O nosso estudo centrou-se, por conseguinte, no universo dos alunos do ensino secundário que nos últimos sete anos integraram o quadro de excelência desta escola. Após a obtenção do perfil sociográfico de cerca de 350 *alunos excelentes*, com base na informação obtida pela análise de conteúdo aos seus registos biográficos, avançamos numa fase posterior para a apresentação de alguns dados provenientes da administração de um inquérito por questionário ao universo dos alunos laureados. Foram respondidos até ao momento 176 inquéritos - 60 foram autoadministrados na forma clássica (em papel) e 116 foram preenchidos *online*, estando ainda o questionário ativo. Estes inquéritos são idênticos, compostos por

perto de 60 questões (270 variáveis), tendo ambos sido adaptados ao atual percurso académico e de vida dos inquiridos: o primeiro dirigido aos alunos que ainda frequentavam a escola, foi distribuído pelos Diretores de Turma e devolvido a estes professores dois a três dias depois. Dos 62 inquéritos entregues aos alunos, apenas dois não responderam; relativamente ao segundo, administrado aos alunos que já tinham ingressado no ensino superior ou que já exerciam uma atividade profissional no momento do seu preenchimento, foram enviados convites a 177 ex-alunos, recorrendo à plataforma online SurveyMonkey. Apesar da dificuldade em aceder aos endereços eletrónicos atualizados destes antigos alunos, obtivemos mesmo assim uma percentagem de retorno de 66%, devendo-se este valor ao contacto telefónico prévio que os autores realizaram para obtenção dos respetivos emails. Note-se que o universo destes inquiridos é constituído por diversas gerações de alunos, sendo por isso necessário relativizar as suas respostas tendo em conta o exercício retrospectivo que estes últimos tiveram que efetuar sobre a sua experiência escolar aquando do preenchimento do inquérito. A aferição de eventuais diferenças de resposta nestas duas modalidades de inquérito será futuramente acautelada após a conclusão desta fase de pesquisa mais extensiva, não obstante não termos detetado, até agora, diferenças significativas nas tendências de resposta.

Os dados que a seguir submetemos à discussão resultaram, fundamentalmente, destas duas *démarches* metodológicas (registos biográficos dos alunos e inquérito por questionário), ainda que tenhamos convocado, e feito valer, os registos do caderno de campo recolhidos pela observação de atividades e eventos da escola.

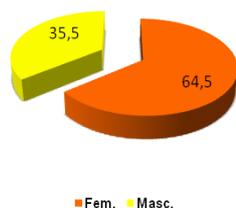
### **3. Perfil dos *alunos excelentes***

Desde que o quadro de excelência foi introduzido na escola tem vindo a aumentar o número de alunos distinguidos, correspondendo no último ano letivo

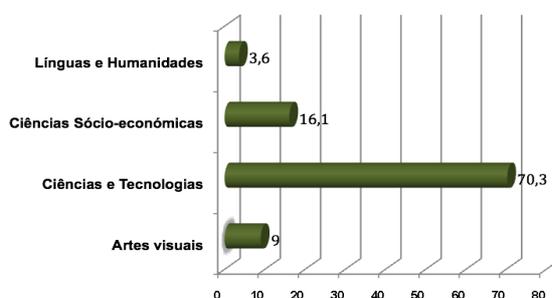
analisado (2009/2010) a cerca de 10% dos alunos matriculados nessa escola. Sendo o ensino secundário português composto por três anos de escolaridade (10º, 11º e 12º anos), observou-se neste estudo uma maior concentração das classificações mais elevadas nos anos terminais deste ciclo, o que traduz, certamente, um maior investimento académico nos anos que antecedem a candidatura ao ensino superior. Uma vez distinguidos no quadro de excelência, a maioria destes jovens tendem a manter este estatuto nos anos seguintes, reforçando e legitimando assim o julgamento escolar de que foram objeto ("brilhante", "dotado", "inteligente") e, que marcará de forma significativa a construção da representação de si e do seu processo de individuação (cf. Vieira, 2010).

As raparigas predominam entre os alunos distinguidos (64,5%), registando uma percentagem superior à taxa média de feminização verificada na escola (Gráfico 1). Este sucesso académico de topo é mais elevado no domínio científico das Ciências e Tecnologias (70,3%), área com maior prestígio nesta escola (Gráfico 2).

**Gráfico 1 - Género (N=277)**



**Gráfico 2 - Área científica (N=277)**



Fonte: Listagens dos alunos integrantes no quadro de excelência (2003-2009)

A maioria destes alunos tem apenas um irmão (54,5%) ou é filho único (37,6%). O apoio social escolar prestado a estes alunos é relativamente baixo (9%), tendo em consideração o panorama global da escola nos últimos quatro anos, onde se

observou a atribuição de subsídios na ordem dos 33%, 37%, 25% e 10%, respetivamente.<sup>3</sup>

No que respeita à condição socioeconómica das famílias de origem, verificamos que uma grande parte dos progenitores exerce profissões intelectuais e científicas (pai 35,7% e mãe 38,3%), sendo também notória a presença de alunos oriundos de famílias que exercem profissões na indústria (como operários), no comércio e na agricultura e pescas, entre outras atividades económicas consideradas de menor estatuto social (cf. Tabela 1).

**Tabela 1 - Profissão dos pais (%)**

| <b>Grupos profissionais<sup>4</sup></b>                           | <b>Pai</b><br>N=255 | <b>Mãe</b><br>N=264 |
|---|---------------------|---------------------|
| Quadros superiores e dirigentes                                   | 3,9                 | 0,0                 |
| Profissões intelectuais e científicas                             | 35,7                | 38,3                |
| Técnicos e profissionais intermédios                              | 7,1                 | 6,4                 |
| Pessoal administrativo e similares                                | 9,0                 | 9,8                 |
| Pessoal dos serviços e vendedores                                 | 11,8                | 10,6                |
| Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas | 5,5                 | 2,3                 |
| Operários, artífices e trabalhadores similares                    | 11,4                | 4,2                 |
| Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem  | 3,1                 | 0,4                 |
| Trabalhadores não qualificados                                    | 2,0                 | 6,1                 |
| Empresários/Industriais não especificados                         | 7,1                 | 3,4                 |
| Doméstica   | 0,0                 | 15,2                |
| Desempregados   | 0,8                 | 3,0                 |
| Falecidos (profissão não constante nos registos biográficos)      | 2,7                 | 0,4                 |

Fonte: Registos biográficos dos alunos integrantes no quadro de excelência (2003-2009)

<sup>3</sup> O apoio social escolar operacionaliza-se em dois escalões: A e B. Os alunos incluídos no escalão A beneficiam de uma comparticipação mínima na alimentação, nos livros, no material escolar e no transporte (valores a fixar anualmente por portaria ministerial, muito próximos da totalidade). Os alunos alocados no escalão B têm uma comparticipação reduzida em 50% face ao escalão A. A atribuição do apoio social escolar depende das condições socioeconómicas das famílias, sendo considerados, para efeitos de subsídio, os alunos que pertençam a agregados familiares situados no primeiro e no segundo escalões de rendimentos previstos pela Segurança Social portuguesa para a atribuição do abono de família.

<sup>4</sup> Agrupamos as profissões referidas nos registos biográficos dos alunos de acordo com a tipologia da Classificação Nacional de Profissões de 1994 (CNP 94), o que nos permitirá trabalhar os vários indicadores socioprofissionais de classe dos indivíduos (cf. entre outros, Costa, 1999). Por omissão de informações ou por registos incompletos, decidimos adicionar as últimas quatro categorias da tabela de modo a cobrir a totalidade dos casos descritos. Entretanto, a CNP 94 foi oficialmente substituída pela Classificação Portuguesa das Profissões 2010, com o intuito de adequar a tipologia à especificidade das atividades económicas e da organização do trabalho e das transformações ocorridas no domínio tecnológico no contexto atual da realidade portuguesa (cf. Instituto Nacional de Estatística, 2011).

Ao nível da escolaridade dos familiares destes alunos observaram-se os seguintes antagonismos: por um lado, um grupo de pais e de mães que obtiveram níveis superiores de escolaridade (aproximadamente 35% detentores de licenciatura e/ou pós-graduação); por outro lado, um significativo número de progenitores com apenas a escolaridade básica/obrigatória (37% não ultrapassou o 9º ano de escolaridade). Esta constatação é, sem dúvida, de elevado interesse sociológico, pois evidencia os contornos de um fenómeno que ultrapassa as lógicas deterministas da reprodução social. Se parece evidente que os alunos provenientes das profissões intelectuais e científicas (isto é, filhos de advogados, médicos, professores, engenheiros, e outras profissões baseadas na posse de uma formação superior) detêm maiores probabilidades de obtenção de níveis elevados de desempenho escolar, por outro lado, a observação de estudantes bem sucedidos oriundos de famílias profissional e culturalmente mais próximos da base da estrutura social, coloca-nos o desafio de tentar compreender futuramente a elevada prevalência de “transfugas” (Bourdieu, 1989, Lahire, 1995) a um destino social que parecia inscrito na condição socioeconómica das famílias de origem. A presença significativa de alunos de distintas condições sociais poderá constituir um indicador seguro da democratização da escola pública?

**Tabela 2 - Grau de escolaridade dos pais**

| <b>Grau de Escolaridade</b>                            | <b>Pai<br/>N=122</b> | <b>Mãe<br/>N=128</b> |
|--|----------------------|----------------------|
| Não sabe ler nem escrever                              | 0,0                  | 0,0                  |
| Ensino Primário (4ª classe) ou equivalente             | 13,3                 | 12,1                 |
| Ensino Preparatório (2º ano do ciclo) ou equivalente   | 11,0                 | 14,9                 |
| 9º ano de escolaridade ou equivalente                  | 12,7                 | 10,3                 |
| Ensino Secundário (10º, 11º e 12º anos) ou equivalente | 22,5                 | 24,7                 |
| Bacharelato/Licenciatura                               | 32,9                 | 33,3                 |
| Pós-graduação (Mestrados e Doutoramentos)              | 2,9                  | 2,3                  |
| Sem informação   | 56,3                 | 45,1                 |

Fonte: Registos biográficos dos alunos integrantes no quadro de excelência (2003-2009)

#### 4. Representações dos *alunos excelentes* sobre a gestão e a liderança escolar

Estando geograficamente situada num concelho do litoral norte de Portugal, numa cidade com cerca de 45 mil habitantes, a escola secundária estudada tem, na atualidade, um poder de atração dos alunos que ultrapassa a lógica residencial e de proximidade. Apesar de frequentada esmagadoramente por alunos do concelho, é também procurada por alunos do concelho vizinho e de outros concelhos limítrofes, tendo já esta tendência uma considerável expressão no quadro de excelência académica (cerca de 16% dos alunos distinguidos residem fora do concelho onde a escola está implantada). Não obstante coexistir com outra escola secundária situada na mesma malha urbana, a escola-objeto desta pesquisa tem vindo a sedimentar o seu projeto educativo em valores de rigor, de 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 escola não compaginável com a abertura a outras ofertas formativas de pendor mais profissionalizante e ou de segunda oportunidade. Esta visão de escola é frequentemente atualizada, sobretudo nos planos discursivos, simbólicos e rituais, muito embora perpassasse os diversos sentidos de ação do quotidiano da instituição. 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 E* 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 E* 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 ação 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 E* **uma escola de referência a nível nacional**. (cf. *Plano de Intervenção do Diretor 2009-2013*; sublinhado no original).

De igual modo, na cerimónia de atribuição dos prémios de excelência do ano letivo 2009/2010 o Diretor aludiu à força da instituição ancorada na sua cultura e tradições, para relevar o papel convergente dos vários atores direta e/ou indiretamente envolvidos (professores, funcionários, pais e encarregados de educação, família, comunidade local) no sucesso educativo alcançado. Das palavras deste discurso do Diretor, registadas no nosso diário de campo, destacamos: "Vocês não foram só alunos que tiraram boas notas. Vocês são alunos brilhantes, o melhor que a *Escola E* tem! [...] São vocês que dão o nome a esta escola. O melhor exemplo a seguir por outros alunos, por outras escolas, do país e do estrangeiro". E após ter estendido as felicitações do sucesso aos professores e funcionários, dirigiu-se aos pais nos seguintes termos: "Também é uma festa dedicada aos pais. Bem se podem orgulhar dos vossos filhos. Muito obrigado por nos terem escolhido para vos ajudar a educar os vossos filhos".

Incluimos uma questão no supramencionado inquérito por questionário que pretendia apreender as razões que, na ótica dos alunos distinguidos, 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" e a preocupação com a boa preparação para o ensino superior (cf. Gráfico 3). Se a estas razões juntarmos a perceção do "bom clima de aprendizagem", então

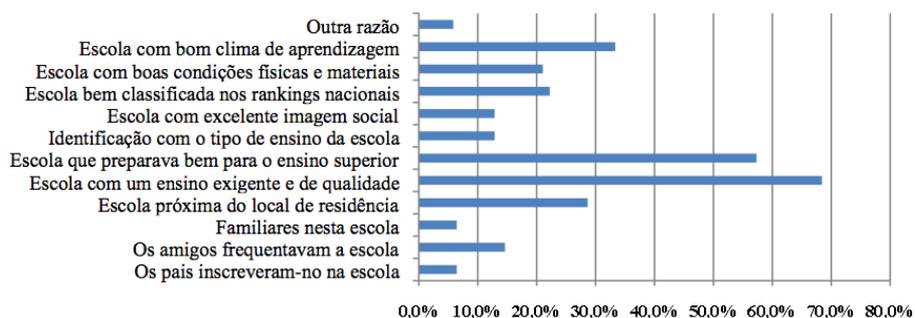
poderemos salientar que o poder de atração da escola tende a exercer-se pelo reconhecimento social da instituição como um *locus* de desenvolvimento de um percurso académico de longa duração, objetivando o ingresso na universidade. A oferta educativa desta escola privilegia os cursos do ensino secundário vocacionados para a prossecução dos estudos de nível superior (cursos de graduação e pós-graduação), sendo inclusive uma das razões que mais pesa na escolha desta escola pelos alunos e famílias, tal como demonstram os indicadores recolhidos no nosso estudo, assim como os dados que a instituição recolhe anualmente para aferir o grau de satisfação dos alunos. O acompanhamento dos distintos percursos académicos destes alunos, sobretudo daqueles que já ingressaram no ensino superior (239 alunos), permitiu-nos constatar que entre 2003 e 2010 tinham entrado em Medicina 64 alunos, em Arquitetura 16 alunos, em Direito 15 alunos, para referir apenas três dos cursos mais procurados no sistema de ensino superior público.<sup>5</sup> A procura de um lugar num curso de Medicina - aliás, uma aspiração observável entre muitos jovens portugueses que frequentam o ensino secundário - é por si só reveladora das expectativas depositadas numa elevada preparação académica, não sendo, por isso, indiferente aos que procuraram esta escola o conhecimento do significativo número de alunos que a partir dela ingressaram numa das escolas de Medicina do ensino superior público. Mas a opção por este percurso académico pode revelar-se um investimento cujo retorno nem sempre corresponde às expectativas iniciais: por exemplo, registamos 63 alunos que não conseguiram ingressar em Medicina, quedando-se alguns destes em cursos de 2<sup>a</sup> opção e outros, mesmo, procuraram outros percursos académicos e profissionais.

---

<sup>5</sup> Na inexistência de dados estatísticos nacionais globais sobre a colocação dos alunos nos cursos de ensino superior por escola secundária de proveniência, podemos apenas referir, por exemplo, que a escola secundária que mais alunos colocou no curso de Medicina em 2010 atingiu o número de 27 alunos, enquanto que a *escola E* obteve o contingente de 14 alunos. Os *rankings* publicados na imprensa portuguesa com base nas classificações dos exames nacionais, não obstante a polémica que envolve a sua construção, assim como a sua problemática utilização para hierarquizar e comparar as instituições escolares, revelam-nos contudo que a *escola E* se situou nos anos 2009 e 2010, respetivamente, nos 50<sup>o</sup> e 106<sup>o</sup> lugares das 485 escolas secundárias públicas. No concelho onde se localiza, a *escola E* distinguiu-se perante as demais como a mais bem posicionada.

### Gráfico 3

#### Razões que mais contribuíram para a entrada na *Escola E*- Máximo 3 razões (N=17)



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

A escola que tem constituído o centro da nossa atenção investigativa caracteriza-se, ao nível dos órgãos de governo, pela estabilidade dos atores e do projeto educativo. O atual Diretor assumiu a liderança da escola desde 1993, primeiro como Presidente do Conselho Diretivo (1993-1998) e numa fase subsequente como Presidente do Conselho Executivo (1998-2008), nestas duas últimas etapas enquadrado numa estrutura governativa de tipo democrática e colegial. As mudanças terminológicas corresponderam a alterações do modelo de administração e gestão das escolas impostas a partir da hierarquia política do sistema educativo português e que evoluíram gradualmente para o atual figurino organizacional e governativo, que consagra a figura do Diretor e as lógicas de gestão unipessoal. O estudo desta instituição educativa durante duas décadas (cf. Torres 1997, 2004, 2006) 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.

A procura dessa ideia de escola está implícita na construção das proposições que submetemos à apreciação dos alunos do quadro de excelência e que pode ser apreendida pela leitura da tabela 3. Se admitirmos, como hipótese de trabalho, que os órgãos de administração e gestão das escolas elegem como destinatários privilegiados da sua ação pedagógica e educativa os alunos com este perfil académico, então também será de esperar que estes jovens consigam formular um julgamento subjetivo mais consistente sobre o desempenho organizacional dos líderes e dos valores que orientam o quotidiano do estabelecimento de ensino.

**Tabela 3 - Modo de Funcionamento da *Escola E***  
(1 Discordância Total, 5 Concordância Total)

| Proposições  | N   | Min. | Max. | Mean | Std. Dev. |
|--|-----|------|------|------|-----------|
| <i>A Escola E</i> é uma escola bem organizada  | 169 | 1    | 5    | 4,24 | ,684      |
| A preocupação central é a preparação dos alunos para o ingresso no ensino superior   | 168 | 1    | 5    | 4,08 | ,797      |
| <i>A Escola E</i> é a melhor escola da região  | 168 | 1    | 5    | 4,07 | 1,036     |
| Todos os alunos têm iguais oportunidades de sucesso                                  | 170 | 1    | 5    | 4,06 | 1,025     |
| <i>A Escola E</i> propicia o estudo e a qualidade das aprendizagens                  | 170 | 1    | 5    | 3,97 | ,810      |
| Promove-se a aprendizagem da democracia e cidadania                                  | 170 | 1    | 5    | 3,97 | ,683      |
| O importante é transmitir conteúdos e cumprir programas                              | 170 | 1    | 5    | 3,67 | ,882      |
| Os profs têm uma elevada preparação científica e pedagógica                          | 170 | 1    | 5    | 3,66 | ,800      |
| Principal missão é preparar os jovens para o mercado de trabalho                     | 169 | 1    | 5    | 3,49 | 1,018     |
| A qualidade da <i>Escola E</i> está relacionada com o estilo de liderança da Direção | 167 | 1    | 5    | 3,47 | ,943      |
| O mérito e a excelência constituem os valores máximos da <i>Escola E</i>             | 167 | 1    | 5    | 3,39 | ,987      |
| <i>A Escola E</i> incentiva a competição entre alunos e turmas                       | 168 | 1    | 5    | 3,05 | ,999      |
| Na <i>Escola E</i> só devem entrar os melhores alunos                                | 170 | 1    | 5    | 1,71 | ,921      |

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

As proposições observadas na tabela 3 estão ordenadas por ordem decrescente da respetiva média, apresentando, 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. No plano oposto emergem as proposições que põem em destaque a boa organização da escola, a "orientação vocacional" para o ensino superior, a valorização do sentido de pertença 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.

Num exercício complementar, efetuamos uma análise fatorial exploratória (das componentes principais) tendo por base as proposições sobre o modo de funcionamento da escola. A tabela 4 dá conta deste procedimento estatístico, a partir do qual foram extraídos 4 componentes que agregaram os sentidos das respostas destes jovens e explicam 58,53% da variância. A componente 1, que designamos de "*ethos* organizacional de escola", vem reforçar as perceções anteriormente sinalizadas de uma instituição escolar cuja missão está interiorizada nas representações destes atores, não só como um contexto educativo de referência no que respeita à qualidade do ensino mas também como matriz identitária da ação educativa. Aliás, o inquérito de avaliação interna ao grau de satisfação dos alunos, realizado pela direção da escola no ano letivo de 2009/2010, revelou que 45% dos 915 alunos inquiridos indicaram que a escolha da escola se deveu, em primeiro lugar, à "qualidade do ensino" e, em segundo lugar, às supostas garantias que a escola daria para ingressar no curso superior pretendido (16%). As restantes componentes expressam, respetivamente e em menor grau, o mérito e a competição (componente 2), a finalidade instrutiva (componente 3) e lógica produtiva (componente 4).

**Tabela 4 - Matriz fatorial (ACP) "Modo Funcionamento da Escola E"**  
(Rotated Component Matrix<sup>o</sup>)

| Proposições   | Componentes |   |      |   |
|---|-------------|---|------|---|
|   | 1           | 2 | 3    | 4 |
| A Escola E propicia o estudo e a qualidade das aprendizagens      | ,812        |   |      |   |
| A Escola E é uma escola bem organizada                            | ,758        |   |      |   |
| A Escola E é a melhor escola da região                            | ,722        |   |      |   |
| Promove-se a aprendizagem da democracia e cidadania               | ,699        |   |      |   |
| Os professores têm uma elevada preparação científica e pedagógica | ,655        |   |      |   |
| Todos os alunos têm iguais oportunidades de sucesso               | ,633        |   | ,322 |   |

|  |        |        |        |       |
|--|--------|--------|--------|-------|
| A qualidade da <i>Escola E</i> está relacionada com o estilo de liderança da Direção | ,529   |        |        |       |
| O mérito e a excelência constituem os valores máximos da <i>Escola E</i>             |        | ,758   |        |       |
| Na <i>Escola E</i> só devem entrar os melhores alunos                                |        | ,721   |        |       |
| A <i>Escola E</i> incentiva a competição entre alunos e turmas                       |        | ,651   |        | ,379  |
| A preocupação central é a preparação para o ingresso no ensino superior              |        |        | ,767   |       |
| O importante é transmitir conteúdos e cumprir programas                              |        |        | ,760   |       |
| Principal missão é preparar os jovens para o mercado de trabalho                     |        |        |        | ,832  |
| Eigenvalues  | 3,489  | 1,663  | 1,359  | 1,098 |
| Variância Explicada (%)  | 26,842 | 12,792 | 10,451 | 8,446 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

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

Por fim, desafiados a pronunciarem-se sobre o grau de importância de alguns aspetos relacionados com a promoção da excelência escolar, os alunos distinguidos voltam a associar os fatores intraescolares com os elevados níveis de desempenho académico. O núcleo gerador da excelência académica parece definir-se em torno das dimensões intrínsecas da relação pedagógica e da organização da escola. O sentido das respostas que transparece na Tabela 5 põe em evidência o chamado "efeito-escola" no desempenho académico, retirando visibilidade às dimensões extrínsecas à escola, sobretudo aquelas que a literatura sociológica mais tem apontado para a compreensão do fenómeno educativo. As origens sociais, a participação das famílias e mesmo o envolvimento em atividades de natureza extracurricular, parecem não revelar importância para estes alunos na promoção da excelência escolar. Tratando-se, ou não, de uma visão naïf dos inquiridos, que numa fase posterior desta investigação se tentará aclarar, o que é certo é que a centralidade do clima da escola, do modo de organização, da qualidade dos professores, do estilo de liderança, entre outras variáveis, parecem convergir para o entendimento de que o desempenho académico destes alunos também é resultado do seu *habitus* escolar, da sua experiência enquanto atores escolares enquadrados numa instituição específica de ensino.

**Tabela 5 - Aspetos na promoção da excelência escolar**  
(1 Nada Importante; 5 Muito Importante)

|   | N   | Min | Max | Mean | Std. Dev. |
|---|-----|-----|-----|------|-----------|
| As qualidades dos professores                                 | 170 | 1   | 5   | 4,69 | ,646      |
| O clima pedagógico da escola                                  | 169 | 1   | 5   | 4,41 | ,659      |
| A organização da escola                                       | 170 | 1   | 5   | 4,09 | ,768      |
| O projeto educativo da escola                                 | 169 | 1   | 5   | 4,05 | ,808      |
| O estilo de direção e gestão da escola                        | 169 | 1   | 5   | 3,92 | ,886      |
| As condições físicas e materiais da escola                    | 170 | 1   | 5   | 3,83 | ,884      |
| As características intelectuais dos alunos                    | 170 | 1   | 5   | 3,71 | ,994      |
| O envolvimento dos pais/encarregados de educação              | 168 | 1   | 5   | 3,63 | 1,031     |
| A composição da turma   | 170 | 1   | 5   | 3,50 | ,944      |
| A participação em clubes, projetos e activ. extracurriculares | 167 | 1   | 5   | 2,91 | 1,118     |
| As origens sociais e culturais dos alunos                     | 168 | 1   | 5   | 2,37 | 1,108     |

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

## 5. Notas Finais

As linhas de análise acima tecidas constituem tão-somente uma oportunidade à reflexão sobre o fenómeno da excelência escolar na escola pública, algo que tem estado ausente no quadro das preocupações investigativas das ciências sociais e das ciências da educação, eventualmente mais conectadas com outras agendas da política educativa e da gestão quotidiana dos diversos sistemas educativos. Estando ainda em desenvolvimento no âmbito de um projeto de investigação, as tendências sinalizadas são forçosamente preliminares e carecem ainda de espessura crítica e interpretativa, o que não invalida, porém, que se possa desde já captar alguns contornos do fenómeno-objeto em análise. E neste sentido, o facto de muitas escolas públicas portuguesas adotarem a prática da distinção académica dos alunos, seja em cerimoniais ou quadros de excelência, é já de si indicador da tensão que atravessa a governação das instituições escolares: por um lado, o cumprimento do mandato democrático do projeto universal da escola de massas, visando a igualdade de oportunidades na sua múltipla aceção e a integração da diversidade cultural nas dinâmicas quotidianas da escola; por outro lado, a exigência da prestação de contas muito centrada nos resultados, que submete o processo educativo a lógicas

competitivas e performativas, muito ao jeito da omnipresente agenda gerencialista da *New Public Management* (cf. entre outros, Enteman, 1993; Fergusson, 1994; St-Germain, 2001; Whitty; Power, 2002; Torres, 2004).

O advento de um modelo organizacional de escola, que abandonou as lógicas colegiais e as substituiu por processos de liderança unipessoais na figura do Diretor e das estruturas de gestão intermédia (agora nomeadas, outrora eleitas), ajusta-se às novas políticas de regulação e controlo da educação, tendo estas incrementado mecanismos de avaliação e monitorização do desempenho da escola pública, com particular incidência nas taxas de sucesso e aproveitamento escolares. A implementação crescente de práticas de distinção académica (quadros de excelência, concursos, prémios de mérito, entre outras) pode justamente inscrever-se na tentativa de algumas escolas, no âmbito da autonomia relativa de que dispõem, reagirem contextualmente à aludida tensão entre *mais escola - melhor escola*. Num cenário de diversificação crescente da oferta formativa na escola pública - desde os cursos regulares, às propostas de natureza técnico-profissional, passando pelos projetos de educação e formação de jovens à recuperação de adultos com percursos escolares interrompidos (Novas Oportunidades) -, a opção pela institucionalização de quadros de excelência poderá ser entendida, por um lado, como uma estratégia de diferenciação académica e de uma certa elitização do ensino, e, por outro lado, enquanto 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. Ao consagrar-se no Contrato de Autonomia para o Desenvolvimento do Projeto Educativo da *Escola E*, 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), em situação de excesso de procura, fica desde logo claro o papel do quadro de excelência como estratégia de governação da escola. Não se trata somente de uma distinção com base nos resultados académicos,

mas igualmente a sua conjugação com a exemplaridade do comportamento cívico e ético do aluno. Reflexo ou não desta política de valorização do mérito, o que é certo é que o número de alunos distinguidos tem vindo a aumentar, cifrando-se na casa dos 10% dos alunos da escola. Porém, observando o perfil destes alunos, constatamos o seu alheamento das atividades extracurriculares e das práticas de participação na organização escolar, o que poderá levar ao questionamento dos padrões de socialização presentes nos quotidianos destes jovens e ao papel da instituição no reforço de percursos de individuação das aprendizagens escolares. E chegados a este ponto impõe-se perguntar qual o lugar das práticas de distinção académicas na construção da cidadania democrática?

### **Referências Bibliográficas**

- AFONSO, A. Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve diacronia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 26, n. 1, p. 13-30, 2010a.
- AFONSO, A. Políticas educativas e auto-avaliação da escola pública portuguesa. Apontamentos de uma experiência. **Revista Estudos em Avaliação Educacional**, v. 21, n. 46, p. 343-362, 2010b.
- BALL, S. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 15, n. 2, p. 3-23, 2002.
- BARROSO, J. Factores organizacionais da exclusão escolar. A inclusão exclusiva. In RODRIGUES, D. (Org.). **Perspectivas sobre a inclusão**. Da educação à sociedade. Porto: Porto Editora, p. 25-36, 2003.
- BARROSO, J. **Políticas educativas e organização escolar**. Lisboa: Universidade Aberta, 2005.
- BOURDIEU, P. **La distinction**. Critique social du jugement. Paris: Les Éditions de Minuit, 1989.
- BRANDÃO, Z. A produção das elites escolares: escolas, famílias e cultura. **Caderno**

- CRH, v. 20, n. 49, p. 15-22, 2007.
- BRANDÃO, Z.; LELIS, I. Elites Acadêmicas e escolarização dos filhos. **Educação & Sociedade**, v. 24, n. 83, p. 509-526, 2003.
- BRESSOUX, P. Les Recherches sur les Effets-Écoles et les Effets-Maîtres. **Revue Française de Pédagogie**, n. 98, p. 91-137, 1994.
- COSTA, A. F. **Sociedade de bairro**. Dinâmicas sociais da identidade cultural. Oeiras: Celta Editora, 1999.
- COSTA, J. A. Liderança nas Organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In COSTA, J. A.; MENDES, A. N.; VENTURA, A. (Orgs). **Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares**. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro, p. 15-33, 2000.
- COUSIN, O. L'Effet Établissement. Construction D'une Problématique. **Revue Française de Pédagogie**, v. XXXIV, p. 395-419, 1993.
- DUBET, F.; COUSIN, O. & GUILLEMET, J.-P. Mobilisation des établissements et performances scolaires: le cas des collèges. **Revue Française de Sociologie**, v. XXX, p. 235-256, 1989.
- DUMAY, X. Origins and consequences of schools' organizational culture for student achievement. **Educational Administration Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 523-555, 2009.
- ENTEMAN, W. E. **Managerialism the emergence of a new ideology**. Madison: The University of Wisconsin Press, 1993.
- FERGUSON, K. E. Managerialism in education. In CLARKE, J.; e outros (Orgs.). **Managing Social Policy**. London: Sage Publications, p. 93-114, 1994.
- FERRAND, M.; IMBERT, F.; MARRY, C. **L'Excellence scolaire: une affaire de famille**. Paris: L'Harmattan, 1999.
- HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável**. Porto: Porto Editora, 2007.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Classificação Portuguesa das Profissões 2010**. Lisboa: INE, 2011.

- LAHIRE, B. **Tableaux de familles** - Heurs et malheurs scolaires en milieux populaires. Paris: Seuil/Gallimard, 1995.
- LIMA, L. C. A democratização do governo das escolas públicas em Portugal. **Sociologia**, n. 19, p. 227-253, 2009.
- LIMA, L. C. **Administração escolar**: estudos. Porto: Porto Editora, 2011.
- MAGALHÃES, A.; STOER, S. **A escola para todos e a excelência académica**. Maia: Profedições, 2002.
- MELO, M. B. **Os professores do ensino secundário e os rankings escolares**. Reflexos da reflexividade mediatizada. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2009.
- NOGUEIRA, M. A. Favorecimento económico e excelência escolar: um mito em questão. **Revista Brasileira de Educação**, n. 26, p. 133-144, 2004.
- PERRENOUD, P. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens - entre duas lógicas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PERRENOUD, P. **La fabrication de l'excellence scolaire**. Du curriculum aux pratiques d'évaluations. Genève-Paris: Librairie Droz, 1984.
- PERRENOUD, P. **Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar**. Porto: Porto Editora, 1995.
- REYNOLDS, D.; JONES, D.; ST. LEGER, S. Schools do Make a Difference. **New Society**, n. 37, p. 223-225, 1976.
- SERGIOVANNI, T. **O mundo da liderança**. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas. Porto: Edições ASA, 2004.
- ST-GERMAIN, M. Une conséquence de la nouvelle gestion publique: l'émergence d'une pensée comptable en éducation, **Éducation et Francophonie**, v. XXIX, n. 2, p. 1-23, 2001. Disponível em [www.acelf.ca/revue](http://www.acelf.ca/revue) [consultado em 15 de abril de 2003]
- TORRES, L.L.. **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, 2004.

- TORRES, L.L.. **Cultura organizacional escolar**. Representações dos professores numa escola portuguesa. Oeiras: Celta Editora, 1997.
- TORRES, L.L.. **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, 2006.
- TORRES, L. L. A construção da autonomia num contexto de dependências. Limitações e possibilidades nos processos de (in)decisão na escola pública. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 32, 2011, p. 91-109.
- TORRES, L. L.; PALHARES, J. Perfis de liderança e escola democrática. **Revista Lusófona de Educação**, n. 14, p. 77-90, 2009.
- TORRES, L. Trajectories in public administration reforms in european continental countries. **Australian Journal of Public Administration**, v. 63, n. 3, p. 99-112, 2004.
- VASCONCELLOS, M. D. O trabalho pedagógico na construção social da excelência escolar. **Educação & Sociedade**, v. 27, n. 97, p. 1089-1112, 2006.
- VIEIRA, M. M. **Educar Herdeiros** - Práticas Educativas da Classe Dominante Lisboa nas Últimas Décadas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.
- VIEIRA, M. M. Incerteza e individuação: escolarização como processo de construção biográfica. **Sociologia**. Revista do Departamento de Sociologia da FLUP, n. 20, p. 265-280, 2010.
- WHITTY, G. & POWER, S. A escola, o estado e o mercado. A investigação do campo actualizada, **Currículo Sem Fronteiras**, v. 2, n. 1, p. 15-40, 2002. Disponível em [www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org). [consultado em 15 de março de 2003]