

XI Congreso Internacional Galego-Portugués de Psicopedagogía

Faculdade de Ciencias da Educación, Universidade da Coruña

7, 8 e 9 de Setembro de 2011

CULTURAS DE ESCOLA E EXCELÊNCIA ACADÉMICA

Leonor Lima Torres

Instituto de Educação da Universidade do Minho
Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho
Braga, Portugal
Leonort@ie.uminho.pt

Resumo

Integrada num projecto mais vasto sobre a excelência académica na escola pública, a presente comunicação visa analisar as relações entre a cultura organizacional da escola e a construção da excelência escolar. De entre os vários factores que condicionam o desempenho escolar dos alunos — já analisados no âmbito de outros textos —, debruçamo-nos neste trabalho sobre o efeito-escola, designadamente a partir da exploração das dimensões simbólicas e culturais e dos processos de liderança escolar. Condicionada pelas lógicas comunitárias e pelos interesses e racionalidades das famílias, a cultura organizacional escolar tende a exercer um efeito significativo sobre o modo como os alunos se posicionam face à escola e ao seu projecto de vida. De forma ainda mais vincada, a matriz cultural e identitária da escola tende a orientar o sentido de missão da instituição, estando esta profundamente relacionada com o desenvolvimento e promoção da cultura da excelência. 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 primeiros resultados desta pesquisa apontarem para a importância de considerar múltiplos factores na fabricação da excelência, não deixa de merecer um destaque assinalável o peso dos factores organizacionais e culturais, indicados pelos alunos, como centrais à obtenção de elevados níveis de desempenho escolar.

Área Temática: Interacción familia, escola e comunidade

1. Enquadramento da pesquisa

Dando continuidade às abordagens que temos vindo a desenvolver sobre a excelência escolar, a presente comunicação 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 a importância e o impacto dos factores simbólicos e culturais, designadamente dos processos de liderança e do sentido de identidade da escola, no desenvolvimento da excelência académica. Nesta primeira fase, interessa-nos particularmente relacionar a matriz cultural da instituição com as percepções dos alunos distinguidos com classificações iguais ou superiores a 18 valores (numa escala de 0 a 20 valores). Para o efeito, temos em curso um estudo de caso, iniciado no ano de 2009, numa escola secundária do norte do Portugal, centrado na análise da experiência e do percurso escolar do universo de alunos que nos últimos oito anos integraram o quadro de excelência da escola.

Esta investida metodológica surge na sequência de outras pesquisas já desenvolvidas na mesma instituição sobre as dimensões simbólicas e culturais (cf. Torres, 1997, 2004, 2006), pelo que, numa lógica de complementaridade e aprofundamento teórico e empírico, dirigimos agora o nosso olhar para os alunos que se notabilizaram na escola e na comunidade pela obtenção dos melhores resultados académicos: num primeiro momento, analisamos as informações contidas nos processos individuais, com vista à construção de um perfil sociográfico dos alunos considerados excelentes; num momento posterior, avançamos para a administração de um inquérito por questionário, com o objectivo de apreender as percepções, as experiências e as trajetórias deste grupo específico de estudantes; por último, a análise e discussão dos dados será contextualizada pelo recurso a outras informações relacionadas com a cultura de escola.

2. Cultura organizacional escolar e desempenho académico

A problemática da cultura organizacional em contexto escolar constitui na actualidade um eixo de investigação fundamental. O desenvolvimento e expansão de âmbito internacional de foi objecto nas últimas quatro décadas permitiu, por um lado, abrir a problemática a uma grande variedade de perspectivas e enfoques disciplinares e metodológicos e, por outro lado, consolidar uma base de conhecimento sobre os processos de construção da cultura e seus impactos ao nível do funcionamento das organizações. Da análise que efectuamos à literatura internacional, foi possível identificar dois pólos de pesquisa distintos presentes nas abordagens culturais das organizações (escolares e não escolares): um primeiro de inspiração mais gerencialista, focado nas dimensões integradoras e unificadoras da cultura e seu impacto na produção de resultados aos mais diversos níveis (desde o nível micro ao macro-organizacional); um segundo pólo, de âmbito mais reflexivo, interessado fundamentalmente na compreensão dos processos de construção do simbólico e na identificação dos factores intervenientes no desenvolvimento da cultura das organizações. Se

nas décadas de oitenta e noventa do século XX era bem visível a distância que separava e dicotomizava estes dois pólos de pesquisa, quer do ponto de vista do enfoque epistemológico e teórico, quer do ponto de vista das estratégias metodológicas, hoje, aquelas fronteiras parecem ter-se esbatido, tornando mais difícil apreender o posicionamento dos investigadores. Assistiu-se nos últimos anos a uma certa banalização de conceitos estruturantes do campo das organizações, apropriados (a)criticamente por agentes situados nos mais diversos espaços profissionais, o que contribuiu em parte para mesclar esta área de estudos. A questão que se pode colocar é de que forma será possível abrir um espaço de inter-conhecimento entre estes dois pólos de análise, tradicionalmente marcados por agendas opostas, sem que se incorra em análises teoricamente inconsistentes. Por outras palavras, como articular a análise crítica do processo de construção da cultura com o seu impacto ao nível da organização? Ou, ao contrário, como perspectivar a obtenção de resultados a partir do desenvolvimento da cultura?

É justamente neste espaço de interconexão dos dois pólos que enquadrámos este estudo. Do ponto de vista teórico situamo-nos próximos de um enfoque reflexivo e crítico da cultura, privilegiando a compreensão dos processos de construção e sedimentação do simbólico; porém, interessa-nos igualmente perceber de que forma estes processos influenciam as dinâmicas organizacionais e a concretização dos objectivos e metas fixadas por determinada instituição. No caso específico da organização escolar, trata-se de analisar o papel da cultura da escola no desenvolvimento das práticas e dos processos organizacionais, designadamente os rituais de trabalho, os estilos de liderança, as formas de organização do processo ensino-aprendizagem, as formas de interacção com a comunidade, entre outras dimensões relevantes.

Do ponto de vista teórico-conceptual, partimos de uma focalização da cultura assente nos seguintes pressupostos: i) a cultura é um processo dinâmico resultante do jogo da interacção social; ii) a cultura desenvolve-se na longa duração, com particular incidência nos espaços-tempos socialmente partilhados; iii) a cultura apresenta tanto regularidades como descontinuidades; iv) a cultura resulta de uma multiplicidade de factores internos e externos à organização escolar. Em síntese, a cultura organizacional da escola desenvolve-se no tempo, podendo ser aferida por via dos costumes, dos hábitos, das rotinas e rituais enraizados pelos actores no seu contexto de trabalho. Porém, tal não significa que estes padrões comportamentais sejam consensuais ou mesmo pacíficos. Pelo contrário, admitimos, na perspectiva de vários autores (cf. Meyerson e Martin, 1987; Martin e Meyerson, 1988; Frost *et al.*, 1991; Martin, 1992, 2002), a coexistência no mesmo estabelecimento de ensino de pelo menos três tipos de manifestação cultural: a *integradora*, quando o grau de partilha e de identificação com a missão da organização é elevado; a *diferenciadora*, quando o grau de partilha se confina ao grupo de referência, sendo previsível a eclosão de diversas subculturas no mesmo contexto escolar; a *fragmentadora*, quando se constata o grau mínimo de partilha cultural, em muitos casos circunscrita à mera esfera individual.

Sinalizado de forma breve, este posicionamento teórico permite-nos apreender a natureza multifactorial da cultura escolar e as suas relações não lineares com a produção de resultados escolares.

Neste trabalho, como já foi referido, incidimos o nosso olhar sobre um grupo de actores específico – o universo de alunos que nos últimos a escola destacou como os melhores sucedidos, integrando-os num ritual de distinção, ele próprio carregado de significado cultural.

3. Perfil dos alunos laureados¹

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. 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 trajecto linear e homogéneo entre estes jovens: quase todos transitaram directamente 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 (respectivamente 35,7% os pais e 38,3% das mães) exercem profissões intelectuais e científicas, designadamente professores, médicos, advogados e engenheiros. Porém, detectamos também a presença de desempenhos escolares elevados entre alunos cujas famílias exercem profissões na indústria (como operários), no comércio e na agricultura e pescas, entre outras actividades económicas de menor estatuto social. A acrescer a este facto, pudemos 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.

¹ Para uma análise mais detalhada do perfil sociográfico dos alunos distinguidos, consultar a comunicação apresentada neste XI Congresso Internacional Galego-Portugués de Psicopedagogía, intitulada *A excelência no ensino secundário: actores, experiências e transições*, da autoria de Leonor Torres e José Palhares.

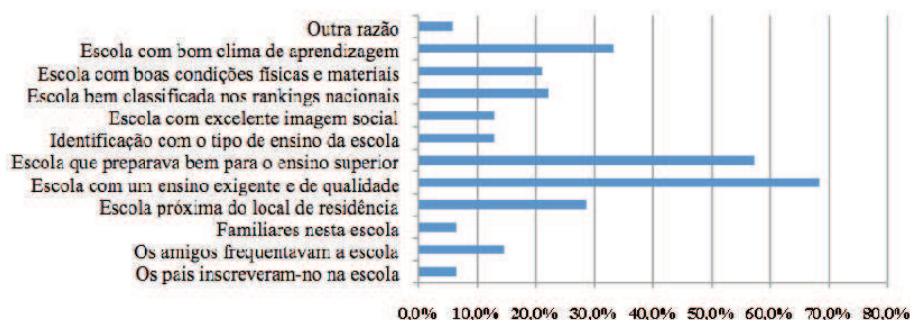
4. As representacións dos alumnos distinguidos

A escola-objecto desta pesquisa tem vindo a sedimentar o seu projecto 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, sobretudo nos planos discursivos, simbólicos e rituais, muito embora perpassa os diversos sentidos de acção do quotidiano da instituição. A ilustração desta visão estratégica e cultural transparece no seguinte excerto do Projecto de Intervenção inerente ao processo de candidatura ao lugar de Director daquela escola, apresentado pelo agora Director e então Director 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 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 E* **uma escola de referência a nível nacional.**” (sublinhado no original).

No inquérito por questionário que administramos ao universo dos alunos laureados desde o ano lectivo de 2003-2004 (176 respostas – 60 questionários foram auto-administrados na forma clássica e 116 foram preenchidos *online*), incluímos uma questão que pretendia apreender as razões que, na óptica 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 E- Máximo 3 razões
 (N=176)



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* (cf. Brunet, 1992; Dubet, Cousin & Guillemet, 1989; Cousin & Guillemet, 1992, Cousin, 1993, 1998; Bressoux, 1994), revelam-nos a importância deste factor na promoção dos resultados, sobretudo quando associado a um elevado envolvimento dos actores no quotidiano da organização. Quisemos averiguar o grau de participação destes alunos na vida da escola, introduzindo uma questão sobre este aspecto. De uma forma global, os dados apresentados na tabela 1 revelam um perfil de aluno não muito envolvido nos órgãos de governo da escola, com a excepção 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 projectos e em clubes, de natureza mais episódica, aparece aqui com algum destaque, remetendo-nos para um tipo de actividade extra-curricular complementar e associada a determinado professor ou disciplina.

Tabela 1 – Participação dos alunos na organização escolar

Tipo de participação	Fi	%
Delegado de turma (n=172)	66	38,4
Conselho de Turma (n=69)	25	36,2
Projectos e clubes (n=175)	44	25,1
Assembleia de Escola (n=57)	4	7,0
Conselho Geral (n=55)	3	5,5
Associação de Estudantes (n=172)	6	3,5
Grupo Coral (n=169)	4	2,4
Conselho Pedagógico (n=54)	1	1,9

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

Para além do envolvimento em actividades intrinsecamente ligadas ao ensino-aprendizagem, não se vislumbra uma participação activa 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 das dados contidos na tabela 3 que, para além dos espaços de interacção propícios ao convívio durante as pausas lectivas (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 projectos e actividades 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 actividades extra-curriculares frequentadas por estes alunos, o desporto fora da escola figura como uma das modalidades mais praticadas.

Tabela 2 – 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 projectos e actividades	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 na tabela 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.

Tabela 3 – Local de estudo

Locais	Fi	%
Em casa	59	98,3
No café	5	8,3
Na biblioteca da escola	9	15,0
Na Biblioteca Municipal	12	20,0
Nas salas de estudo da escola	15	9,0
No local de trabalho dos meus pais	2	3,3
Em casa dos amigos	3	5,0

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

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 projecto educativo, sobretudo no plano simbólico, propiciou a re-identificação dos actores 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 subjectivo, por parte destes actores, sobre o desempenho organizacional dos líderes e dos valores que orientam o quotidiano do estabelecimento de ensino.

Tabela 4 – Modo de Funcionamento da Escola E
(1 Discordância Total, 5 Concordância Total)

Proposições	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev.
A <i>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
A <i>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
A <i>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 Direcção	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
A <i>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 da tabela 4, ordenadas por ordem decrescente da respectiva média, apresentam, genericamente, um sentido de concordância, à excepção 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, a “orientação vocacional” para o ensino superior, a valorização do sentido de pertença e a democraticidade do sucesso escolar. Para além de outros aspectos 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 subjectivos 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 actores, não só como um contexto educativo de referência mas também como matriz identitária da acção educativa.

Por último, convidamos os alunos distinguidos a posicionarem-se em relação aos aspectos que consideram mais importantes na promoção da excelência escolar. A tabela 5 mostra-nos a relevância dos factores intra-escolares 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 actividades de natureza extra-curricular, 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 associada ao processo de socialização (convergente) destes actores na cultura da instituição.

Tabela 5 – Aspectos 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 projecto educativo da escola	169	1	5	4,05	,808
O estilo de direcção 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, projectos 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. Excelência académica: uma opção organizacional ou uma questão socio-cultural?

No contexto da sociedade portuguesa, a missão da escola pública continua a ser objecto 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 caminhos de pendor neoliberal, como é o caso, do regresso aos exames nacionais, do reforço da inspecção e controlo dos resultados, da opção por lideranças unipessoais, da multiplicação de mecanismos de avaliação e de prestação de contas. 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 acção 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 reacção contextual de algumas escolas à pressão bipolar de são objecto, 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 deliberada e intencional, ou antes, se representa uma consequência de um longo processo de institucionalização identitária, configurando deste modo um efeito sócio-cultural? No caso em estudo, os indícios empíricos que temos vindo a colectar, apontam de forma inequívoca para a segunda hipótese, já que a institucionalização de quadros de excelência associadas 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 legitima 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, verificada nesta pesquisa, dos factores 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 reconstroem-se no tempo a partir de uma complexa rede de factores, sendo difícil determinar de que forma este jogo de interdependências interfere com as dinâmicas quotidianas das escolas. De momento, tendo por referência o projecto 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 concepção de sucesso centrada nas dimensões cognitivas e

na performance individual. Será em torno deste ponto-chave que desenvolveremos as proximas abordagens ao fenómeno da excelência escolar.

Referências bibliográficas

- BOURDIEU, P. (1989). *La distinction. Critique social du jugement*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- BRESSOUX, P. (1994). Les recherches sur les effets-écoles et les effets-maîtres, *Revue Française de Pédagogie*, nº 98, pp. 91-137.
- BRUNET, L. (1992). Clima de trabalho e eficácia de escola. In A. Nóvoa (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda., pp. 121-140.
- COUSIN, O. (1993). L'effet établissement. Construction d'une problématique, *Revue Française de Pédagogie*, Vol. XXXIV, pp. 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*, nº 31, pp. 23-30.
- DUBET, F.; COUSIN, O. & GUILLEMET, J.-P. (1989). Mobilisation des établissements et performances scolaires: le cas des collèges, *Revue Française de Sociologie*, XXX, pp. 235-256.
- FROST, P. J. e outros (Eds.) (1991). *Reframing organizational culture*. London: Sage Publications.
- LAHIRE, B. (1995). *Tableaux de familles – Heurs et malheurs scolaires en milieux populaires*. Paris: Seuil/Gallimard.
- MARTIN, J. (1992). *Cultures in organizations. Three perspectives*. London: Sage Publications.
- MARTIN, J. (2002). *Organizational culture. mapping the terrain*. London: Sage Publications.
- MARTIN, J. & MEYERSON, D. (1988), Organizational culture and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In L. R. Pondy, R. J. Boland, Jr. e H. Thomas (Eds.). *Managing ambiguity and change*. New York: John Wiley, pp. 93-125.
- MEYERSON, D. & MARTIN, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, nº 24, pp. 623-647.
- PERRENOUD, P. (1995). *Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar*. Porto: Porto Editora.
- 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.