

EDULETTERS

Fatores Organizacionais e (In)Sucesso Escolar – um estudo de caso duplo comparativo¹

Sílvia Amorim²

Introdução

Investigações levadas a cabo sobre a eficácia da escola confirmaram que a escola pode ser um lugar de reprodução e ou produção de (des)igualdade, uma instância que promove a (des)igualdade de oportunidades de acesso e sucesso existindo fatores intraorganizacionais que podem, direta ou indiretamente, explicar as diferenças dos resultados escolares dos alunos mesmo considerando o seu contexto de origem.

O facto de existirem escolas com populações estudantis semelhantes, que operam em contextos educativos idênticos e que apresentam resultados académicos diferentes, validando o facto de que as dinâmicas organizacionais e as lógicas de ação de cada escola influenciam os resultados escolares dos alunos, interpelou-nos e fez-nos querer ver para além da montanha, ver o que está no lado escuro da lua (Alves, 2006).

Assim, desenvolvemos uma investigação cuja problemática se situava ao nível dos fatores organizacionais e da promoção do (in)sucesso, prendendo-se com a necessidade de perceber como se explica a diferença de resultados (académicos) em escolas com contextos e populações estudantis semelhantes.

¹Investigação de doutoramento realizada sob orientação de José Matias Alves e Ilídia Cabral (Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano da Universidade Católica Portuguesa).

² 502561@prof.esc-joseregio.pt, Doutora em Ciências da Educação pela Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.

Contextualização

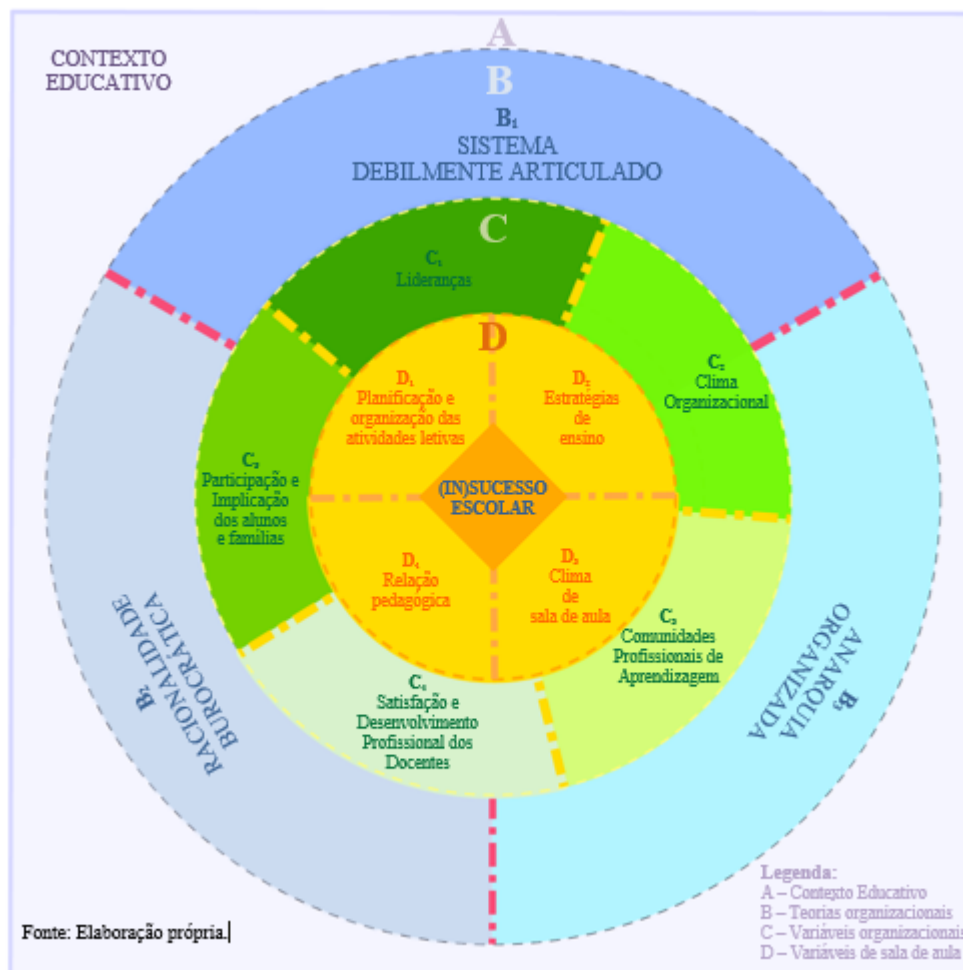
2

Embora a dominância social e cultural na escola se evidencie nos resultados escolares através dos muitos e variados estudos empíricos, fazendo submergir os efeitos da organização escola no desempenho escolar dos alunos perante fatores de contexto e enquadramento familiar (Verdasca, 2002, 2014), atualmente, em Portugal, há escolas que têm conseguido contrariar preditores de insucesso, adotando soluções adequadas ao seu contexto e às necessidades específicas dos seus alunos. O funcionamento do sistema escolar “não é neutro, objectivo e imparcial” (Melo, 2010, p. 295), as escolas podem marcar a diferença na melhoria dos resultados dos alunos. Há escolas que adicionam valor (value added) à aprendizagem dos alunos em comparação com outras escolas que possuem alunos provindos de meios semelhantes, “Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas.” (Rubem Alves, 2004).

A investigação realizada neste âmbito tem revelado que a escola pode fazer a diferença, contribuindo para o (in)sucesso escolar. As escolas tanto podem fragilizar os alunos mais desfavorecidos, como podem promover o seu sucesso, sendo a qualidade da escola e dos seus professores um fator decisivo para a aprendizagem.

Desenhámos um modelo de análise multifocal que nos permitisse analisar o nosso objeto de estudo a partir da pluralidade das lentes teóricas convocadas, cruzando diferentes olhares, perspetivas e teorias, com vista a uma leitura mais sólida e completa de uma realidade complexa inscrita em múltiplas subjetividades (cf. Figura 1).

Figura 1: Modelo de análise multifocal



O modelo proposto parte do objeto de estudo em análise, processos organizacionais das escolas (nível meso e micro) e a sua relação com o (in)sucesso escolar, e mobiliza diferentes estruturas de análise que vão desde a sala de aula ao contexto educativo.

No modelo esboçado, as quatro dimensões não são independentes entre si, existe uma fluidez entre elas, representada pelas fronteiras a tracejado, porque nas organizações escolares as variáveis consideradas entrelaçam-se e influenciam-se mutuamente, não existindo fronteiras rígidas a separá-las. Como o nosso modelo de análise cruza diferentes variáveis de uma forma dinâmica, desde a sala de aula ao contexto educativo, consideramos

que foi uma lente com potencial para ler os dados do fenómeno em estudo de uma forma abrangente, pois “os dados não falam por si, só ganham sentido no contexto teórico que os produziu” (Afonso, 2014, p. 26).

4

Breve nota metodológica

A questão de partida que guiou a investigação foi “Como se explica a diferença de resultados académicos em escolas com contextos e populações estudantis semelhantes?”.

Com base nos objetivos propostos, e tendo em conta a natureza do objeto de estudo, foi delineada uma rota metodológica - metodologia mista (Quali-Quanti).

A investigação incidiu sobre duas escolas (A e B), de um concelho da área metropolitana do Porto, com e em contextos sociais idênticos, mas com resultados académicos diferentes.

As técnicas de recolha de informação utilizadas foram: análise documental (pautas de avaliação – interna e externa, documentos orientadores da escola, relatórios, ...), realização de entrevistas semiestruturadas a professores e focus group a alunos, realização de questionários a alunos e professores, observação de aulas e observação informal. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas ao diretor, aos coordenadores de departamento curricular, aos coordenadores dos diretores de turma, a todos os professores sujeitos a observadas aulas. Aos alunos de 6.º e 9.º anos de escolaridade foram realizados grupos de discussão focalizada. Os questionários foram aplicados aos professores de cada uma das escolas e aos alunos que frequentavam os 6.º e 9.º anos de escolaridade. As observações formais de aulas foram realizadas, em cada uma das escolas, nas disciplinas de Português e Matemática, de 6.º e 9.º anos.

Resultados

1. Quais as principais características dos modos de funcionamento e organização da escola segundo a perceção dos seus atores?

Dos dados obtidos ressalta que a Escola A não tem um estilo organizativo que lhe confere uma identidade própria e apresenta uma frágil cultura organizacional, uma cultura tendencialmente fragmentadora. Os objetivos e metas são pouco claros e alicerçados num sentido de pertença difuso e numa comunidade com missões e propósitos pouco partilhados. A Escola B tem uma organização que lhe confere uma identidade própria e uma forte cultura organizacional, uma cultura tendencialmente integradora, com grande sentido de pertença por parte dos professores, que se identificam com a escola, partilhando objetivos e propósitos, demonstrando uma cultura escolar forte.

2. Que tipo de lideranças (de topo e intermédias) são exercidas?

A escola que apresenta melhores resultados (Escola B), ao contrário da outra escola, destaca-se pela sua liderança de topo determinada e marcante, impregnada de sentido, onde são desenvolvidas práticas para mobilizar os outros, “principalmente professores, no comprometimento e responsabilidade na melhoria das aprendizagens dos alunos” (Pina, 2015, p. 336). O diretor para além de um exemplo, é um criador e aglutinador de comunidade, um inspirador de projetos e um alentador de iniciativas, combinando a sua obrigação de controlar com o interesse de participação e inovação. Desenvolve uma ação de autoridade que ajuda e provoca crescimento, que mobiliza e cria possibilidades, fomentando o valor educativo da direção escolar (Guerra, 2014). Estes resultados confirmam o impacto da liderança nos resultados escolares dos alunos e vão ao encontro dos resultados encontrados noutros estudos (Leithwood & Jantzi, 2006; Day et al., 2009; Hallinger & Heck, 2011; Bolívar, 2012; Pina, 2015).

3. De que forma a escola implementa medidas para a promoção do sucesso?

Na escola que apresenta melhores resultados (Escola B) assume-se que tudo o que se faz na escola, dentro e fora da sala de aula, é com o objetivo de promover o sucesso dos alunos. As medidas para a promoção do sucesso nesta escola estão mais associadas às estratégias utilizadas na sala de aula e mais adaptadas às especificidades dos alunos,

nomeadamente através do desenvolvimento de projetos interdisciplinares e do projeto de turmas de nível. Existe uma maior preocupação nesta escola em adequar estratégias a cada aluno, através de práticas de diferenciação pedagógica e ou de apoio individual, criando um ambiente propício às aprendizagens.

Também se percebe que na Escola B existe uma grande atenção com as disciplinas sujeitas a provas finais (Português e Matemática), uma maior diversificação dos instrumentos de avaliação utilizados e uma valorização da avaliação formativa.

A monitorização e avaliação da implementação das medidas de promoção do sucesso na Escola A é feita, essencialmente, através de relatórios no final de cada período letivo e no final do ano letivo quando se decide as medidas a serem implementadas no ano letivo seguinte, revelando apenas uma ritualização de procedimentos e não uma ação intencional e com consequências. Na Escola B existe uma monitorização e avaliação da implementação mais efetiva, com uma efetiva prestação de contas.

As medidas implementadas nas duas escolas são percecionadas como adequadas ao contexto, mas manifestamente insuficientes.

Na Escola A, os professores consideram que as medidas de promoção de sucesso implementadas tiveram algum efeito na melhoria dos resultados escolares e das aprendizagens dos alunos, embora não se tenha registado uma grande evolução, pois apenas 46% dos alunos conseguiram obter classificação positiva nas duas provas finais de 3.º ciclo após um percurso sem retenções.

Na Escola B é inegável a melhoria dos resultados escolares nos últimos anos. A ação do agrupamento tem produzido impacto na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos.

4. Como se planeia a organização e operacionaliza o processo de ensino e aprendizagem?

Na escola com resultados académicos mais baixos (Escola A) o trabalho colaborativo é essencialmente de partilha de materiais e realiza-se quase exclusivamente em momentos

formais de trabalho (reuniões). Apenas os docentes que partilham turmas, nomeadamente, através de assessorias e ou apoios, desenvolvem um trabalho colaborativo mais frequente e com alguma intencionalidade pedagógica. Na escola com melhores resultados académicos (Escola B) existe uma colaboração entre docentes, mais efetiva e permanente, que excede a simples partilha de materiais e a realização de instrumentos de avaliação comuns. Verificámos também diferenças, entre as duas escolas, no que diz respeito ao tipo de trabalho realizado na sala de aula, no sentido do trabalho escolar (Perrenoud, 1995): na Escola A verificou-se uma predominância de aulas centradas no professor, enquanto que na Escola B os alunos assumem um papel mais ativo no seu processo de ensino e aprendizagem, os alunos estão mais implicados e envolvidos nas tarefas desenvolvidas nas aulas. Relativamente aos materiais utilizados na sala de aula não se registaram diferenças entre as duas escolas, sendo o manual adotado e o quadro/quadro interativo os materiais predominantes. No entanto, na Escola B verificou-se uma maior diversidade de materiais utilizados nas aulas observadas.

Foi possível concluir que as duas escolas apresentam diferenças na forma como concretizam o processo de ensino e aprendizagem e no clima de sala de aula. Os dados corroboram que a “existência de uma ordem propícia ao trabalho, a construção de um sentido para o que se está a fazer, a existência de uma disciplina consentida e de um propósito (intencionalidade) para o que se está a fazer são ingredientes essenciais de uma aprendizagem fecunda” (Cabral, 2014, p. 128-129).

Os ensinamentos

A investigação desenvolvida permitiu-nos perceber que as diferenças de resultados escolares entre escolas estão também associadas à qualidade organizacional escolar, ou seja, que as dinâmicas organizacionais e lógicas de ação influenciam os resultados escolares dos alunos. Desta investigação retiramos alguns ensinamentos que poderão servir para melhorar a ação educativa nas escolas:

1. A forma como se planeia e concretiza o processo ensino e aprendizagem e o clima de sala de aula são essenciais no (in)sucesso dos alunos.

A qualidade dos processos de ensino e aprendizagem é o principal determinante dos resultados escolares. Como a sala de aula é um lugar estratégico da ação educativa, o modo como se pensa e concretiza a ação estratégica da sala de aula é fundamental para o sucesso dos alunos (Alves, 2011).

2. As lideranças determinadas, efetivas, partilhadas, focadas nas aprendizagens são mais eficazes no sucesso dos alunos.

As lideranças (de topo e intermédias) são peças fundamentais para a melhoria dos processos e dos resultados nas escolas. A qualidade do processo educativo, a melhoria das relações e dos processos de mudança só se conseguem com lideranças que focalizem “a sua ação na visão e nos objetivos da escola, nas estruturas e processos académicos e nas pessoas” (Cabral, 2014, p. 475), que exerçam tarefas pedagogicamente ricas (Guerra, 2014), cujo alvo central seja o modo de trabalho em contexto de sala de aula.

3. O pensamento estratégico permite uma cultura organizacional integradora e uma cultura de aprendizagem global (alunos, professores, ...) promotora de sucesso escolar.

Os problemas ou necessidades de uma escola devem ser resolvidos envolvendo os professores, através de valores e visões partilhados, de uma responsabilidade coletiva e de uma aprendizagem focada nos alunos e na melhoria das suas competências.

4. A implicação, o compromisso e o sentido de pertença dos professores potenciam uma melhoria dos resultados dos alunos.

O que faz mover as pessoas é a (auto)confiança nas suas possibilidades, a vontade individual e coletiva, a determinação, o propósito, a implicação, o compromisso. Só profissionais implicados e comprometidos poderão desenvolver projetos inovadores que potenciem uma melhoria dos resultados educativos.

5. As escolas podem fazer a diferença na produção dos resultados dos alunos.

Existem escolas que mesmo estando inseridas em contextos desfavoráveis conseguem obter bons resultados, devido à sua dinâmica organizacional, à sua cultura

organizacional, ao tipo de liderança que é exercida e aos efeitos que conseguem gerar, à forma como planeiam e concretizam o seu processo de ensino e aprendizagem... a escola pode (realmente) fazer a diferença no sucesso escolar dos seus alunos.

Referências Bibliográficas

Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Alves, J. M. (1999). *A Escola e as Lógicas de Acção: as dinâmicas políticas de uma inovação instituinte*. Porto: Edições ASA.

Alves, J. M. (2006). Ter bons olhos não é ver a montanha mas o que está para além dela. In *Correio da Educação*, 248. [Em linha]. Disponível em: <https://terrear.blogspot.com/2007/01/ter-bons-olhos-no-ver-montanha-mas-o.html>. [Consultado em 13/12/2017].

Alves, J. M. & Azevedo, J. (2010). *Projecto Fénix. Mais Sucesso para todos. Memórias e dinâmicas de construção do sucesso escolar*. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Alves, J. M. (2011). Pelos Territórios Fénix: tecendo a ciência e a arte do voo. In J. M. Alves & L. Moreira (org.), *Projecto Fénix – Relatos que contam o sucesso*, pp. 63-94. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.

Alves, J. M. (2012). Uma Pedagogia da desaprendizagem. [Em linha]. Disponível em: <https://correiodaeducacao.asa.pt/261339.html?thread=220123>. [Consultado em 30/01/2018].

Alves, J. M. (2015). As lideranças nas organizações escolares – Uma prática essencial. [Em linha]. Disponível em: <https://terrear.blogspot.com/2015/05/as-liderancas-nas-organizacoes.html>. [Consultado em 04/01/2019].

Azevedo, J. (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação. Ensaio sobre um novo compromisso social pela educação*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Barroso, J. (2003). Organização e regulação dos ensinos básico e secundário em Portugal: sentidos de uma evolução. In Educação & Sociedade. Revista de Ciências da Educação. Campinas (Brasil): Centro de Estudos Educação e Sociedade (CEDES), vol. 24, n.º 82, pp. 63-92.

Barroso, J. (2005). Políticas educativas e organização escolar. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, J. (Org.) (2006). A regulação das políticas públicas de educação. Espaços, dinâmicas e atores. Lisboa: Educa.

Barroso, J. (2012). Cultura, cultura escolar, cultura de escola. Volume 1 - D26 - Unesp/UNIVESP – 1.ª edição, 2012, Graduação em Pedagogia. [Um linha]. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf [Consultado em 05/03/2019].

Barroso, J. (2013). A emergência do local e os novos modos de regulação das políticas educativas. In J. Verdasca (ed.), A Escola em Análise: olhares sociopolíticos e organizacionais, pp. 13-25. Revista Educação, Temas e Problemas (Número Temático). Ano 6, 12-13.

Bolívar, A. (2003). Como melhorar as Escolas – Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Porto: Edições ASA.

Bolívar, A. (2012). Melhorar os processos e os Resultados Educativos – O que nos ensina a investigação. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Brunet, L. (1992). Clima de trabalho e eficácia da escola. In Nóvoa, A. (coord.), As organizações escolares em análise, pp. 123-140. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Cabral, I. (2014). Gramática Escolar e (in)sucesso - Os Projetos Fénix, Turma Mais e ADI. Porto: Universidade Católica Portuguesa.

Elmore, R. F. (2003). Salvar la brecha entre estándares y resultados. El imperativo para el desarrollo profesional en educación. Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 7 (1-2), pp. 9-48.

Formosinho, J. & Machado, J. (2009). Equipas Educativas. Para uma nova organização da escola. Porto: Porto Editora.

Fullan, M. (2010). *O significado da Mudança Educacional*. 4.ª Edição. Brasil: Artmed Editora.

Guerra, M. (2002). *Entre Bastidores: O lado oculto da organização escolar*. Porto: ASA Editores.

Guerra, M. (2014). *As feromonas da maçã - O valor educativo da direção escolar*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), pp. 329 – 351. doi: 10.1080/0305764032000122005

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(1), pp. 1-27. doi:10.1080/09243453.2010.536322

Hargreaves, A. (2001). *Os Professores em Tempos de Mudança. O trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna*. Lisboa: Mc Graw-Hill.

Hopkins, D. (2008). *A Teacher's Guide to Classroom Research*. USA: Open University Press.

Hord, S. M. (2009). Professional Learning Community: Educators work together toward a shared purpose – improved student learning. National Staff Development Council. *Journal of Staff Development*, Winter, V. 30, n.º 1, pp. 40-43.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), pp. 201-227.

Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.

Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), pp. 671-706.

Lima, J. Á. (2008). *Em Busca da boa escola – Instituições eficazes e sucesso educativo*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Lima, L. (2006). *Compreender a Escola. Perspetivas de análise organizacional*. Porto: ASA.

Lima, L. (2010). *Concepções de Escola: para uma hermética organizacional*. In L. Lima (org.), *Perspetivas de Análise Organizacional das Escolas*, pp. 15-57. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Justino, D., Santos, R., Beatriz, I., Gramaxo, L., Pascueiro, L., Franco, L. & Baptista, S. (2017). *Atlas da Educação. Contextos sociais e locais do sucesso e insucesso*, Edição de 2017. Lisboa: EPIS.

Marzano, R. J. (2005), *Como organizar as escolas para o sucesso educativo – da investigação às práticas*. Porto: Edições ASA.

Melo, M. B. P. (2010). *Traços da retórica produzida sobre o “efeito de escola”*. *Sociologia: Revista do Departamento de Sociologia da FLUP*, XX, pp. 291-304.

Perrenoud, P. (2003). *Dez princípios para tornar o sistema educativo mais eficaz*. In *Avaliação Dos Resultados Escolares - Medidas para tornar o sistema mais eficaz*. pp. 103-126. Porto: ASA.

Pina, R. (2015). *Da Liderança do Diretor aos Resultados Escolares dos Alunos – Um Caminho a Percorrer*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa. Novembro de 2015. (não publicada)

Rodrigues, M. L., Sebastião, J., Mata, J., Capucha, L., Araújo, L., Silva, M. & Lemos, V. (2015). *A construção do sistema democrático de ensino*. In M. L. Rodrigues (org.), *40 anos de políticas de educação em Portugal. Volume I: A construção do sistema democrático de ensino*, pp. 35-88. Coimbra: Edições Almedina.

Roldão, M. C. (2000). *A problemática da diferenciação curricular no contexto das políticas educativas actuais*. In M. C. Roldão & R. Marques (Orgs.), *Inovação, Currículo e Formação*, pp. 121-133. Porto: Porto Editora.

Silva, E. A. (2010). Um olhar organizacional à luz das perspectivas de análise burocrática e política. In L. Lima (org.), *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas*, pp. 59-108. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas – Protagonistas, práticas e impactos*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Stoll, L. (2012). Leading professional learning communities. In C. Wise, P. Bradshaw e M. Cartwright, *Leading Professional Development*, pp. 225-239.

Torres, L. L. (2008). A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. In *Revista Portuguesa de Educação*, pp. 59-81.

Torres, L. L. (2010). Cultura organizacional em contexto escolar. In L. Lima (org.), *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas*, pp. 109-152. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Valentim, J. P. (1997). *Escola, igualdade e diferença*. Porto: Campo de Letras.

Verdasca, J. (2002). *Desempenho Escolar, Dinâmicas de Evolução e Elementos Configuracionais Estruturantes*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora. (não publicada).

Verdasca, J. (2012). Projeto TurmaMais. In E. Alves, M. Leónidas & M. Torres (org.). *Promoção do sucesso educativo. Projetos de pesquisa*, pp. 89-142. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 1-19.