

RESENHA**LIMA, Licínio C. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.****Por Pierre André Garcia Pires**

O professor Licínio C. Lima é doutor em Educação, na especialização de Organização e Administração Escolar e agregado em Sociologia da Educação e Administração Educacional pela Universidade do Minho (Braga/Portugal), onde é docente desde 1981. Propõe ao leitor, em seu livro “A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica”, um resgate da escola, como processo de organização escolar destacando pontos fundamentais para essa organização. Os textos estão divididos em duas partes: A parte I denominada “Para uma sociologia da escola como organização educativa”, destaca em seus capítulos o estudo da escola no que se refere aos aspectos da organização burocrática e anarquia organizada; problemas de focalização no estudo escolar e para uma abordagem sociológica dos modelos organizacionais de escola pública. Na parte II “Políticas, racionalidade e práticas organizacionais e administrativas”, dividida em seus capítulos: A modernização, racionalização e optimização: perspectivas neo-tayloristas na administração da educação; Reformar a administração escolar: a recentralização por controlo remoto a autonomia como delegação política; Centro(s) periférico(s) das decisões na governação das escolas.

No que se refere ao capítulo I, destaca os modelos de organização para o estudo escolar, onde a organização é uma das tarefas difíceis, pois, a dificuldade encontrada é muitas vezes saber decidir e distinguir com clareza entre os modelos normativos e modelos teóricos apresentados. No estudo do texto é concentrado um número limitado de propostas teóricas, com o objetivo de possibilitar um estudo mais adequado sobre a organização da escola.

O autor destaca a contribuição de Per-Erik Ellstrom e sua proposta de estudo que considera quatro fases das organizações escolares: os modelos racional, político, de sistemas social e anárquico. Ellstrom ao considerar o estudo da escola e sua tipologia em relação aos modelos apresentados, destaca seu caráter complementar utilizando suas dimensões: racional (modelo claro e consensual e tecnologia clara), social (objetivos consensuais e tecnologia ambígua), política (objetivos em conflito, mas tecnologia clara) e anárquica (objetivos em conflito e tecnologia ambígua) e as articula respectivamente com a verdade, confiança, poder e absurdez. No estudo de Lima, privilegia-se o modelo racional e o modelo anárquico.

No modelo político os interesses, a ideologia e a falta de objetivos consistentes são partilhadas por todos, o que pode possibilitar algumas dificultades de organização escolar pública, mas, o autor destaca que pode ser um momento para chamar a atenção para a heterogeneidade que caracteriza os diversos atores do âmbito escolar, no qual por meio desse modelo poderão estar agindo de maneira a buscar alternativas para suas reivindicações e contribuir com momentos importantes para o estudo da escola.

No modelo social, o que se destaca é a espontaneidade dos processos educacionais, acentuando mais o caráter adaptativo e muito menos a intencionalidade da ação organizacional. Seu estudo se baseia nas questões de organização informal, os processos de integração, de interdependência e de colaboração, nos quais os objetivos já vêm prontos e não merecem discussão, privilegiando dessa forma o consenso, a adaptação ao ambiente, a estabilidade. Este modelo segue normas da comunidade e outras importantes condições societárias,

que servem para o bem estar da organização, e assim como o político não são modelos dominantes nos estudos da organização escolar, sendo poucos utilizados em relação aos modelos a seguir.

O modelo racional/burocrático aguça o consenso e a clareza dos objetivos organizacionais, pressupondo a existência de processos e de tecnologias claras e transparentes. As organizações são vistas a partir desse modelo como formas de seguir determinadas regras impostas pelo sistema, onde a ação organizacional é entendida como sendo produto de uma determinada decisão ou de uma escolha deliberada. Embora o autor não designe o modelo racional como o de exclusividade burocrático prefere chamá-lo assim, pois, como tal estuda as organizações como organizações burocráticas devido a sua tarefa e funções. Este modelo quando aplicado ao estudo das organizações se destaca pelo seguimento de regras a serem cumpridas, impostas pelos sistemas de ensino, planejamento pré-determinado, cumprimento de objetivos e consenso, se concentrando quase que exclusivamente nos estudo do que a realidade propõe.

No modelo anárquico, destaca-se a “anarquia organizada”, a qual se expressa como, a partir de Ellstrom (1983), um modelo em que os objetivos são considerados pouco claros e em conflitos e as tecnologias são consideradas ambíguas e incertas, isto é, o oposto do modelo racional. Este modelo de anarquia organizada desafia o modelo racional por competir com ele na análise e de certos componentes da instituição. Dessa forma, os modelos burocrático e anárquico, embora difícil de serem operados de maneira pura na organização da escola, pode-se encontrá-los com determinada predominância.

A escola pode apresentar pontos de centralização política e administrativa e o correspondente controle político-administrativo da escola, sem que a mesma tenha autonomia, configurando um centralismo educativo a partir dos aparelhos administrativos centrais, como o Ministério da Educação. Nesse sentido, faz-se presente o poder burocrático das ações, capaz de contrariar o poder político democrático. Dessa forma, se entende que a escola poderia ser caracterizada pela busca de determinada forma centralizada e uniforme por uma instância supra-organizacional.

No capítulo II, o estudo se refere aos problemas de focalização no que diz respeito ao âmbito escolar. O modo de funcionamento da escola perpassa em termos de modelo teórico de análise, entre a perspectiva burocrática e da anarquia organizada como forma da escola se organizar e atender seus reais objetivos. A escola que vive entre esses dois modelos, não é exclusivamente comandada por um ou outro. O autor chama esse fenômeno de modo de funcionamento díptico da escola como organização. Lima cria um eixo de ações onde a escola como organização deve se complementar na ordem burocrática e na ordem de anarquia organizada. Nas ações de planos, estruturas e regras organizacionais, destaca que os planos servirão para as orientações das ações para as organizações, apresentando estruturas organizacionais latentes e ocultas, através de regras formais, não formais e informais e níveis de organização superficial, intermediário e profundo com tipos de focalização analítica normativa e interpretativa. Os planos propriamente ditos para a ação organizacional irão apresentar estruturas manifestas com regras efetivamente atualizadas, níveis organizacionais manifestos e tipo de focalização analítica de forma descritiva.

Para a produção e reprodução de regras no quadro de uma administração centralizada do sistema de ensino é algo que se faz presente com situações formais e oficiais e de outros fatores normativos realizada no âmbito externo da escola. Isso tudo, destaca o autor, é considerada legislação que muitas vezes é vista como um caráter normativo e impositivo de determinadas orientações impostas para a escola, mas, dominantemente serve para organizar a instituição escolar.

O texto ainda promove uma discussão acerca de participação e não participação na escola. A participação está presente nos discursos escolares como algo político, normativo e pedagógico. O estudo da participação no âmbito escolar difere de outros segmentos, devendo na escola ser percebida como algo positivo, uma vez consagrada como direito e como instrumento de realização da democracia, não deve ser vista como uma participação imposta. Para a tipologia da participação na organização escolar, o autor se refere mais uma vez

aos planos das orientações para a ação organizacional, enfatizando a participação consagrada e a participação decretada que servirá como base para as organizações e o plano da ação organizacional que tomará como referência as orientações e regras anteriormente consideradas por estas. Nesse plano, a participação praticada é classificada por quatro critérios como democraticidade (direta e indireta), regulamentação (formal, não formal e informal), envolvimento (ativo, reservado e passivo) e de orientação (convergente e divergente). A não participação é uma das orientações possíveis que pode igualmente concentrar diferentes significados, sendo que seu tratamento poderá seguir o que vimos anteriormente no esquema do estudo da participação. No plano das orientações para a ação organizacional temos a não participação consagrada e a não participação decretada. No plano da ação organizacional, destacamos a não participação praticada que pode ser imposta ou forçada, induzida ou voluntária. Nessa não participação, pode-se afirmar que se caracteriza como uma participação passiva causada pelo desinteresse, alienação de responsabilidade, falta de informação, entre outros fatores.

No último capítulo da parte I, sobre abordagem sociológica dos modelos organizacionais de escola pública, o processo de institucionalização da escola como organização representa uma tendência universal normatizada e reproduzida nas formações sociais atuais. Marca uma tendência, ainda de certa forma, tradicional centralizada de educação, pois, ainda percebemos fortes relações de poder em seu meio. Não podemos esquecer que as organizações são sempre as pessoas em interação social, e que estas têm certa autonomia relativa no âmbito escolar. O autor propõe um estudo dos modelos organizacionais da escola pública envolvendo aspectos com construções teóricas destacando configurações analíticas/interpretativas e normativas/pragmáticas e, ainda, enquanto configurações socialmente construídas/em construção na/pela ação. Enquanto modelos organizacionais de orientação para a ação destacam-se os modelos decretados, interpretados e recriados e como modelos organizacionais praticados ou em ação estão os modelos de atualização. Assim sendo, a construção social dos modelos organizacionais de escola pública constitui um processo complexo, dinâmico e plural que, a partida, não exclui definitivamente nenhuma categoria de atores.

Na parte II, o capítulo 4 descreve a modernização, racionalização e optimização, analisando as perspectivas neo-tayloristas na administração da educação. Ao longo do século XX, aparentemente as teorias tayloristas foram perdendo seu valor, enquanto corpo de ideias e, depois, enquanto prática organizacional e administrativa como instrumento de controle. De certa forma, desacreditado o taylorismo parece, não obstante ressurgir com renovada força com a denominação de “taylorismo informático” ou neo-taylorismo, como forma de conduzir uma referência para os fenômenos de informatização dos serviços e da produção, enquanto fator de reorganização do trabalho que permitirá assegurar a centralização e o controle e discutir a imperfeição humana face à perfeição da máquina. Nesse sentido, se percebe que o taylorismo sobrevive até porque se inscreve num contexto ideológico mais amplo do capitalismo liberal e das concepções elitistas democráticas. O autor destaca também que as perspectivas tayloristas estão presentes durante todo o século XX no contexto escolar e nos movimentos das teorias organizacionais e administrativas. Ainda enfatiza, que o processo de modernização do seu país e em outros, a partir da década de 1980 e inicio da de 1990, da educação e do âmbito escolar se apresenta como um desígnio nacional. A democratização, a participação e a autonomia e a ideia de um projeto e de comunidade educativa ressurgem com grande intensidade e frequência, mas, concentrando novos significados.

Em seu capítulo 5, focado nas discussões sobre reformar a administração escolar, em uma leitura acerca da recentralização por controlo remoto e a autonomia como delegação política, o autor analisa que a reforma da administração da educação foi apresentada ao longo dos anos de 1980/1990, ocupando lugar significativo no discurso político. Por assim dizer, algumas ideias como democracia, participação, descentralização e autonomia, representavam uma expectativa da reforma educativa insinuante dos discursos políticos. No quadro dessa concepção de reforma educativa nos deparamos com ambiguidades e inconsistência. A partir

da Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 de Portugal (LBSE), revela-se uma ambiguidade no que toca à administração da educação, onde interpretações mais restritivas ou mais avançadas se fazem presentes sobre essa questão. Assim, o processo de descentralização e de recentralização de poderes aparece como uma reforma administrativa tendendo a concentrar significados ambíguos de construção.

No último capítulo do livro, que trata do debate sobre centros e periferia(s) das decisões na governação das escolas, Lima discute como as decisões e práticas locais nem sempre são articuladas e dependentes do centro, desde que possam atender interesses últimos chegando a redefinir ou dotar de caminhos mais eficazes de concretização. Muitas empresas na atualidade, na era da globalização, têm privilegiado os controles remotos em suas decisões. No que se refere ao processo educacional, o autor revela que mesmo entre diferentes forças políticas tem se amenizado formas de instrumentalização, de descentralização, de autonomia e de participação capazes de execução periférica das decisões centrais, mas, isto pode permitir que se recue no tempo para se definir e projetar a autonomia das escolas e sua contratualização. Esta parte do texto também aborda a autonomia como ingerência e apropriação de poderes, transformando a(s) periferia(s) em centros de decisão enfatizando que a gestão democrática das escolas não foi institucionalizada de forma a ter uma ruptura com os modelos de centralização tanto política como administrativa. A autonomia como um elogio da diversidade na execução periférica das decisões centrais também complementa o texto, destacando que a interpretação de decisões em educação deve procurar desocultar e identificar os valores e os princípios de orientação política.

O professor Licínio C. Lima traz contribuições significativas para a discussão da organização escolar como objeto de estudo sociológico. Por meio da leitura dos seus textos percebemos a luta por uma administração escolar descentralizadora, onde as tomadas de decisões devem perpassar a autonomia, a democratização e a participação dos sujeitos nesse processo. Seus questionamentos se tornam imprescindíveis para que pesquisadores da área da gestão educacional possam compreender que a organização da escola é algo complexo que necessita de reflexões e debates constantes em torno desse tema.