



A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

Maria da Nazare Mesquita Martins dos Santos Baptista¹

RESUMO

Os desafios sociais requerem uma resposta adequada e atempada da escola. A mudança que se pretende alcançar deve passar por uma reorganização da mesma. Um conjunto de fatores inerentes ao seu funcionamento é determinante para a integração e sucesso de todos os alunos com as diferenças e singularidades inerentes a cada um.

Palavras-chave: Escola; Mudança; Organização.

SCHOOL AS AN ORGANIZATION

ABSTRACT

Social challenges require an adequate and timely response. The change which we want to achieve must aim the reorganization of school. A set of factors related to its functioning is crucial to the success and integration of all the students with their differences and peculiarities.

Keywords: School; Change; Organization.

LA ESCUELA COMO UNA ORGANIZACIÓN

RESUMEN

Retos sociales requieren una respuesta adecuada y oportuna. El cambio que se desea debe someter la escuela a una reorganización. Un conjunto de factores inherentes a su funcionamiento es crucial para el éxito y la integración de todos los alumnos con las diferencias y peculiaridades de cada uno.

Palabras-clave: Escuela; Cambio; Organización.

Introdução

O artigo que ora se apresenta visa a apresentar, ainda que resumidamente, alguns aspetos referentes à organização escolar e suas dinâmicas.

A diversidade e singularidade de alguns alunos que exibem características físicas, mentais ou comportamentais decorrentes de problemáticas variadas requerem uma intervenção adequada à sua integração. As necessidades educativas especiais são inúmeras; no entanto, são os alunos que exibem comportamentos reativos face ao contexto escolar,

¹ Doutora em Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (2012). E-mail: <nazare_baptista@hotmail.com>.



podendo ameaçar a sua estabilidade e pondo em causa a função educativa, que mais preocupam a sociedade.

As escolas, visando a dar resposta a estas situações, apresentam um conjunto de diferentes valências que podem contribuir para a inversão desta situação, orientando e acompanhando jovens que nelas se enquadrem.

Amado (2001) sublinha que a escola surge, muitas vezes, com um currículo e um *ethos*² desajustados aos interesses e ritmos dos alunos, apesar de ser uma instituição formal. No mesmo sentido, Abreu (2002) refere que o desinvestimento escolar dos alunos tem origem na acumulação de situações de fracasso e de desvalorização pessoal. Assim sendo e no sentido de obviar estas situações, torna-se necessário perceber o que se passa em contexto³ escolar.

Desenvolvimento

A etimologia da palavra Escola apresenta uma dupla raiz, *schola* e *ludus*. A primeira significa local de descanso e a segunda remete para um local de recreio. Apesar de a palavra mostrar duas significâncias diferentes, é consensual que a escola é um espaço que visa a educação dos jovens.

Comenius (1657/2006, p. 146) referia a universalidade e a democraticidade do ensino, afirmando que a escola era uma “oficina de humanidade, contribuindo em verdade, para que os Homens se tornem verdadeiramente Homens”, e um local onde se devia ensinar tudo a todos⁴, visando à preparação para a intervenção social. Este autor sublinhou ainda: “Se (...) queremos Igrejas e Estados bem ordenados e florescentes e boas administrações, primeiro que tudo ordenemos as escolas”.

Com o decorrer do tempo, ao conceito de escola juntam-se novos aspetos, surgindo como um campo de ação com características arquitetónicas próprias, onde se desenvolve o ensino-aprendizagem e a socialização dos jovens.

² A palavra *ethos* define “determinado tipo de variação nos processos e nos efeitos das escolas, a sua mobilização contribuiu para que alguns investigadores se concentrassem num campo de conhecimento em torno da construção social desses modos de pensar, falar e fazer educação à escala de cada estabelecimento escolar” (CARVALHO, 1997, p. 454).

³ Para Bateson (1987), o contexto apresenta-se como um conjunto formado pelo organismo a analisar e o meio onde este se insere. A evolução de um relaciona-se com a do outro, existindo uma coevolução.

⁴ *Ubi Omnes, Omnia, Omnino, doceantur* (COMENIUS, 1657/2006, p. 155).

Na atualidade, a Escola apresenta-se como um produto do cruzamento do Iluminismo com o Estado-Nação e de ambos com o capitalismo, enquanto forma de organização da produção (MAGALHÃES, 2003).

A missão conferida à escola, de formação do Homem no sentido de este poder vir a construir uma cidadania responsável, foi uma herança do Iluminismo. O Estado-Nação atribuiu-lhe duas funções, que se centram na divulgação da cultura, da língua, da ciência relativa a cada uma das nações e na responsabilização referente à formação dos cidadãos. Ao longo do século XXI e de acordo com Teodoro (2005, p. 160), a escola aparece como “elemento central da homogeneização linguística e cultural, de invenção da cidadania nacional (...) de afirmação do Estado-Nação”. (TEODORO, 2005, p. 160),

A noção de cidadania, que envolvia os direitos e deveres políticos inerentes ao Estado-Nação, com a globalização, dissocia-se deste conceito. Propõe-se abranger todas as pessoas residentes num determinado estado, independentemente da sua origem nacional (VILA & CASARES, 2009). No entender dos mesmos autores, a ideia de cidadania ligada exclusivamente à nação deve sofrer “uma reformulação, tal como foi concebida historicamente” (VILA & CASARES, 2009, p. 47).

O conceito de escola tem vindo a alterar-se, passando da uniformização e dos princípios centralizados, para uma outra escola, que deve estar aberta a uma mudança profunda e inovadora (MACEDO, 1995). Assim, a escola estava separada dos sistemas locais onde se inseria, havendo uma indiferença dos professores relativamente às dinâmicas por eles impostas. Os programas disciplinares nacionais asseguravam a igualdade e uniformização. A escola não se apresentava como uma organização, mas como um local de neutralidade onde os indivíduos “entravam num universo de valores gerais. O seu percurso era governado só pelo mérito, não pela riqueza dos pais, das suas relações, do favor dos professores ou da boa caneta”. (DEROUET, *apud* MACEDO, 1995, p. 66).

Embora algumas destas questões ainda sejam pertinentes em muitas escolas, sente-se já um imperativo de mudança, decorrente de uma necessidade social, ditada pela igualdade de oportunidades e o conceito de justiça. O fenómeno escolar, no entender de Lobrot (1995), deve “desempenhar um papel nas grandes transformações sociais e políticas que afetam o mundo ocidental na época moderna”. (LOBROT, 1995, p. 49),

Diferentes problemáticas surgem resultantes da tensão entre o global e o local, da mobilidade geográfica das pessoas e dos processos migratórios, das questões associadas às identidades sociais e das transformações na instituição familiar. O ambiente, o espaço, o contexto e o território são “potenciais emergentes de novas problematizações sociais” (DIAS, 2002, p. 184) que, muitas vezes, se reproduzem em contexto escolar.

Neste sentido, surge um novo e moderno conceito de escola-organização, que concede uma outra visão à situação. A construção desta escola moderna, no entender de Lima (2005, p. 21), adota um conjunto de orientações prescritas pelas “ideologias organizacionais da modernidade e do capitalismo”. Esta organização surge para dar resposta a questões mais complexas, que ultrapassam a transmissão de conhecimentos e a socialização de crianças e jovens. Pretende-se uma nova organização capaz de promover a inclusão e a equidade.

As definições do conceito de organização são variadas. Etimologicamente, provém dos termos latinos *ordinatio* e *dispositivo*, que significam ordenação e disposição.

De acordo com Etzioni (1964), as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos, construídas e reconstruídas, que se propõem alcançar determinados objetivos. Assim sendo, a escola é uma organização específica, que visa à educação e ao ensino decretado na Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) português. Esta organização tem características próprias, e as especificidades atribuídas a cada uma, aportam mais-valias e um enriquecimento notório. Apresenta-se como um sistema local de formação e aprendizagem, abrangendo todos os parceiros sociais que “compartilham uma herança comum” (MACEDO, 1995, p. 113).

Bertrand e Valois (1994, p. 19) mencionam a escola como uma organização “dinâmica e instável”. Ballion (1991) prefere o termo agrupamento, visto que é um espaço “organizado de indivíduos que, com o apoio de recursos materiais, financeiros, humanos e simbólicos, têm de resolver um certo número de problemas pela ação coletiva”. (BALLION, 1991, p. 150)

Assim, no entender de Formosinho (1980), a organização escolar apresenta finalidades e funções. As finalidades têm um cariz cultural, socializador, produtivo, personalizador e de equidade. No que se prende com as funções e para além da instrutiva⁵ e

⁵ Transmissão e produção do conhecimento.

socializadora⁶, este autor acrescenta as funções seletiva, de custódia, de facilitação, de aquisição de títulos académicos e a função de substituto familiar.

A escola é constituída por um conjunto de atores com diferentes formações, percursos e perspetivas educacionais diversas, diferindo de outras organizações sociais (ALVES, 2003).

Apresenta uma hierarquia própria que tem como função administrar a organização e gerenciar as relações entre os diferentes atores, acautelando o cumprimento dos objetivos definidos.

Relativamente à organização educativa, Bertrand e Valois (1994) chamam a atenção para a responsabilidade atribuída à sociedade na sua orientação, na definição de normas e leis, sendo que o objetivo mais importante a atingir se centra nas suas práticas, que devem ter em atenção a concretização das orientações recebidas.

Alves (2003) apresenta escolas burocráticas, inscritas num sistema de tipo burocratizado e centralizado. Na perspetiva burocrática e de acordo com este autor, a escola, organização informal e formal⁷, caracteriza-se pela divisão do trabalho, pela fragmentação das tarefas, pela hierarquia da autoridade, pela existência de um conjunto de regulamentos e regras que visam a responder às problemáticas que a afetam, pela centralização das decisões, pela impessoalidade das relações e pela uniformidade dos procedimentos organizacionais e pedagógicos.

Também Garcia (1984), referindo-se à organização escolar, elenca outras perspetivas a ter em conta, como a logocêntrica, industrial e humanista. Relativamente à primeira, aponta a qualidade e o carácter científico da mesma; de acordo com a segunda perspetiva, que é de inspiração industrial, a escola é dirigida servindo-se da teorização e das técnicas relativas à organização empresarial⁸ e, finalmente, a perspetiva humanista, centra-se no respeito pelas pessoas e pela sua dignidade.

⁶ Transmissão e construção de normas, valores e crenças, hábitos e atitudes.

⁷ Segundo Etzioni (1964), as organizações formais referem-se às estruturas, sistemas de comunicação e controlo, aos órgãos, ao conjunto de regulamentos ditados pela administração. A organização informal é vista como um espaço onde se confere maior importância às relações sociais desenvolvidas entre o pessoal, que são estabelecidas à margem do determinado pela organização, resultante da interação entre o programa organizacional e as pressões do relacionamento interpessoal dos participantes.

⁸ As influências das teorias de Taylor (1856-1915) foram fundamentais para o aparecimento desta visão.

Max Weber (1864/1920) sublinha a importância da satisfação pessoal dos indivíduos dentro das organizações. O fundamental e relevante numa organização são os seus trabalhadores e o seu grau de satisfação, e não as tecnologias.

A cultura da organização é indispensável e fundamental para assegurar o seu bom funcionamento. Schein (1992) menciona a conformidade dos procedimentos no relacionamento, abrangendo a linguagem, os costumes, as tradições e rituais; as normas determinadas pelo grupo que envolvem os paradigmas e valores relativos ao seu funcionamento; os valores explícitos, ou seja, o que o grupo pretende alcançar; a filosofia formal que se prende com as políticas e princípios ideológicos que regem os atos da organização; as regras do jogo que se relacionam com a forma específica de procedimento; o clima que se associa à forma de sentir dos membros da organização e ao tipo de interação adotada entre eles e com outros atores externos; as competências impregnadas, desenvolvidas informalmente pelos elementos da organização e que se perpetuam; as formas de sentir e pensar, modelos mentais e linguísticos que se associam às estruturas cognitivas, norteando as perceções e o tipo de linguagem utilizada pelos membros da organização, sendo igualmente transmitida aos novos membros; os significados partilhados, resultantes da cumplicidade construída entre todos e, finalmente, as metáforas ou símbolos integradores inerentes às representações, sentimentos e conceções criadas pelos diferentes grupos, objetivando a sua caracterização e que reproduzem as respostas emocionais dos seus membros.

No que concerne à cultura da organização, Pol, Hlouskova, Novotný e Zounek (2007) apontam o conceito integrativo de Walterová que engloba o clima escolar, o *modus faciendi* adotado por cada pessoa dentro da organização, o trabalho de grupo, abrangendo a utilização de estratégias comuns, as conceções pedagógicas, a definição do papel das pessoas na escola, as relações interpessoais, os fatores de motivação, o ambiente físico da escola e a sua imagem. Um conjunto de aspetos referentes a várias disciplinas permite ter uma visão mais abrangente da realidade escolar.

Outro dos aspetos relevantes a ter em conta na organização escolar é o clima que, no entender de Blaya (2008), é essencial para o funcionamento da instituição, interferindo no desempenho escolar dos alunos. Ainda de acordo com o mesmo autor, o clima é “uma construção sociológica que está (...) na origem dos comportamentos dos

indivíduos (...) e é fruto da percepção individual e coletiva do ambiente educativo” (BLAYA, 2008, p. 19).

No mesmo sentido, Fernandez Diaz (1994) menciona que o clima de escola encerra uma variedade de elementos de natureza estrutural, pessoal, física e também singularidades relativas à cultura e ao funcionamento escolar que interagem de forma ativa e dinâmica. Estes fatores emprestam à instituição especificidades que condicionam os elementos educativos.

Dois aspetos basilares ao nível das organizações são a liderança e o papel do líder. Firmino (2002) alude à importância da liderança numa organização. No entender deste autor, o líder deve promover e facilitar o desenvolvimento de uma cultura e definir as estratégias necessárias à consecução dos objetivos definidos. Assim sendo, é inegável que o líder deve evidenciar qualidades. Neste sentido, elencamos algumas particularidades: a comunicabilidade, a empatia, a criatividade, a assunção de riscos, o entusiasmo, a flexibilidade, a responsabilidade, a maturidade, a confiança, a perspicácia, a disponibilidade para escutar e as habilidades humanas. Hargreaves e Shirley (2009) acrescentam a mudança como outros dos aspetos relevantes. A liderança deve ser construída e partilhada de forma a incorporar normas de reciprocidade, de confiança e de desenvolvimento de um trabalho conjunto, assente na deliberação democrática.

A cooperação dentro da organização é muito importante ao seu bom funcionamento. Lima (2005, p. 28) refere-se à escola como um “*locus* de cogovernança entre o Estado, a comunidade local e os atores escolares”, sendo necessário definir as funções inerentes a cada uma das partes no sentido de se tornar uma instituição democrática. Assim sendo, menciona que uma escola mais democrática necessita de uma participação ativa de professores, alunos e de outros setores, sublinhando ainda que deve haver coragem para se construir coletivamente *estruturas e regras mais livres, justas e democráticas*. Na organização escolar deve se manifestar um ambiente global de confiança, de valorização do trabalho e do respeito pela autoridade docente, pela cooperação e pela colegialidade, recorrendo à criação de equipas educativas (TEODORO, 2011).

Em Portugal, a autonomia⁹ das escolas foi estabelecida no Decreto-Lei 115 A/98 e posteriormente revista e aprovada pelo Decreto-Lei 75/2008 nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional. Transparece da leitura e análise destes normativos que a construção da identidade da escola e a sua autoorganização são indispensáveis para se alcançar a qualidade de ensino.

A descentralização dos poderes ajuda a responder às problemáticas locais específicas e pode servir para isolar algumas fontes de conflito. Esta descentralização dos sistemas educativos, de acordo com Delors (2003), deve ser apoiada “na autonomia das escolas e na participação efetiva dos agentes locais”. (DELORS, 2003, p. 149).

A precariedade e a instabilidade de uma organização escolar decorrente de contextos complexos e violentos, de diversidade de valores, de vinculação a políticas centralizadas e burocráticas, em que a autonomia não passa de uma miragem, prejudicam as aprendizagens, a integração e o sucesso dos alunos. A cultura escolar assenta, muitas vezes, na uniformização, impondo as mesmas respostas a todos e ao mesmo tempo, não tendo em conta a diversidade e singularidade de cada um. Os apoios pedagógicos, culturais e emocionais não são devidamente facultados. Na realidade institucional escolar, os rapazes e as raparigas não passam de meros alunos e alunas (VILA & CASARES, 2009). Ainda no entender destes autores, a cultura escolar não individualiza a sua atividade, não recebe os alunos atendendo às suas especificidades do ponto de vista das capacidades e da dimensão social e afetiva. A exigência que a escola pede aos seus alunos não é compreendida, nem aceite porque eles sentem que ela “ignora aspetos importantes que estão na base da socialização” (Idem, p. 94).

A escola é vivenciada por cada aluno, de acordo com aquilo que ela espera dele. No desempenho dos alunos reflete-se a forma de atuação da organização. Assim, temos escolas permissivas ou autoritárias, reativas ou proativas. Neste sentido, é consensual a importância das dinâmicas de funcionamento da organização, na atitude dos alunos. O crescimento e a evolução da organização fazem-se sempre que esta responda às problemáticas existentes e às oportunidades de mudança, sendo, para isso, indispensável que os seus membros sejam cooperantes, proativos e que evidenciem uma atitude de comprometimento (ENQUITA, 2007).

⁹ O conceito de autonomia é de acordo com Macedo (1995): “a escola conhecer-se e organizar-se com o objetivo de resolver os próprios problemas e identificar metas a atingir” (MACEDO, 1995, p. 85).

No entanto, devemos estar convictos que a organização escolar apresenta um conjunto de limites, destacando a inflexibilidade entre aquilo que exige e o que oferece, contribuindo, para esta situação, tradições ideológicas e também os valores e as convicções ligadas à própria organização.

Conclusão

É consensual que a forma como a escola se encontra organizada é essencial ao sucesso educativo dos alunos. O clima de escola, a sua liderança e a cultura que nela se desenvolve são alguns dos aspetos essenciais ao bom funcionamento. Estes elementos são cruciais para que os alunos consigam ter sucesso, tanto nas aprendizagens dos diferentes saberes, como na integração e socialização.

Os desafios que a massificação do ensino trouxe ao meio escolar obrigam à adoção de uma nova visão da educação, mais ampla e abrangente, onde todos, com as suas diferenças e singularidades se possam incluir, sentindo que aquela escola é a sua e que fazem parte integrante da construção da mesma.

Referências

ABREU, M. **Cinco ensaios sobre motivação**. Coimbra: Livraria Almedina, 2002.

ALVES, J. **Organização, Gestão e projectos educativos das escolas**. (6ª ed.). Porto: Asa Editores, 2003.

AMADO, J. Compreender e construir a (in) disciplina. In Indisciplina e Violência. **Cadernos de Criatividade**, 3. Lisboa: Associação Educativa para o Desenvolvimento da Criatividade, 2001.

BALLION, R. **Le lycée, une cite à reconstruire**. Paris: Hachette, 1991.

BATESON, G. **Natureza e espírito**. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1987.

BERTRAND, I.; VALOIS, P. **Paradigmas educacionais: Escola e sociedade**. Lisboa: Horizontes Pedagógicos, 1994.

BLAYA, C. **Violência e maus- tratos em meio escolar**. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

- CARVALHO, R. **História do ensino em Portugal**. (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.
- COMÉNIUS, J. **Didáctica Magna**. (5ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em 1657), 2006.
- DELORS, J. **Educação, um tesouro a descobrir**. (8ªed.). Lisboa: Edições Asa, 2003.
- DIAS, C. O espaço da organização escolar. In *Espaços de Educação e Tempos de Formação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002, pp. 173-184.
- ENGUITA, M. **Educação e transformação social**. Mangualde: Edições Pedagogo, 2007.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. S. Paulo: Livraria Pioneira, 1964.
- FERNANDEZ DIAZ, M. **Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas**. Buenos Aires: Paidós, 1994.
- FIRMINO, M. **Gestão das organizações. Conceitos e tendências atuais**. Lisboa: Escolar Editora, 2002.
- FORMOSINHO, J. As bases do poder do professor. In: **Revista Portuguesa de Pedagogia**, 14, 1980, pp. 301-328.
- GARCIA, J. **Organización de centros de enseñanza**. Zaragoza: Edilves, 1984.
- HARGREAVES, A.; SHIRLEY, D. **The fourth way. The inspiring future for educational change**. California: Corwin, 2009.
- LIMA, L. Escolarizando para uma educação crítica: a reinvenção das escolas como organizações democráticas. In Teodoro, A., & Torres, C. (Org). **Educação Crítica e Utopia Perspectivas para o Século XXI**. Porto: Edições Afrontamento, 2005.
- LOBROT, M. **Para que serve a escola?** Lisboa: Terramar Editores, 1995.
- MACEDO, B. **A construção do projecto educativo**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1995.
- MAGALHÃES, A. As transformações do mercado de trabalho e as novas identidades individuais e colectivas: a reconfiguração do papel da escola e da cidadania. In Correia, J & Matos, M. (Org). **Violências e Violência da escola e na escola**. Porto: Edições Afrontamento, 2003.
- POL, M., HLOUSKOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., ZOUNEK, J. Em busca do conceito de cultura escolar: uma contribuição para as discussões atuais. **Revista Lusófona de Educação**, 2007, pp. 63-79.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. (2ª ed.). Nova York: Macmillan International Publishing Group, 1992.

TEODORO, A. Novos modelos de regulação transnacional de políticas educativas. Evidências e possibilidades. In Teodoro, A., Torres, C (Org) **Educação Crítica e Utopia Perspectivas para o Século XXI**. Porto: Edições Afrontamento, 2005.

TEODORO, A. Mudar de rumo: seis propostas para a educação. **Jornal Público**, 38, Lisboa, 2011.

VILA, I. ; CASARES, R. Educación y sociedad. Una perspectiva sobre las relaciones entre la escuela y el entorno social. **Cadernos de Educação**, 57. Barcelona: Universidade de Barcelona/ICE-HORSORI, 2009.

RECEBIDO EM 15 DE MAIO DE 2013.

APROVADO EM 20 DE JUNHO DE 2013.