

## A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

Entre as instituições sociais, cuja função é ensinar conhecimentos e habilidades necessários à preservação da sociedade e efetivar o processo de socialização, encontramos uma de fundamental importância por sua dimensão e significado: a escola.

Resultante da complexificação dos fenômenos culturais e sociais, surgida a partir de um campo específico de educação (sistemática), necessária por ser o órgão especial para transmitir e regular as normas e regras de convivência social, é natural pensarmos a escola como um espelho da sociedade. Com sua hierarquia e camadas sociais, seus grupos de pares, suas anormalidades, desvios, estigmas e problemas interpessoais. Ela é portanto em muitos sentidos, uma reprodução dos conflitos e das tensões da própria sociedade.

Dadas as proporções de uma instituição com as características descritas acima, podemos supor uma estrutura complexa, para atender às demandas sociais e mesmo para a própria estruturação da tarefa educativa. É exatamente este crescimento o responsável pelo aparecimento da burocracia, que pode ser adequada ou inadequada, eficiente ou ineficiente, competente ou não, mas não deixa de ser uma burocracia e, tal como qualquer outra, pode tornar-se desumana e impessoal, completamente descaracterizada das funções principais e existenciais da própria escola, dependendo do jogo

MARIA BEATRIZ BALENA DUARTE\*

### RESUMO

Este artigo trata da escola enquanto uma das instituições através das quais se processa a socialização dos indivíduos, focalizando, em particular a sua dimensão organizacional. Nesta perspectiva, a autora chama a atenção para uma tendência à burocratização dessa instituição, enfatizando, no entanto, as diferenciações entre a escola e outras unidades organizacionais de natureza empresarial.

\* Socióloga, Doutora em Sociologia da Educação pela Universidade de Santiago de Compostela- Espanha, professora do Departamento de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

de interações e relações que nela se executam.

Há uma extensa gama de estudos e escritos acerca da existência e influência da escola – suas atribuições e funções, processos e métodos de ensino-aprendizagem. Contudo, as abordagens centradas na escola como unidade organizacional são mais escassas. Uma evolução significativa dos sistemas educativos das últimas

décadas é a incorporação da visão da escola como organização. Há uma série de razões que justificam o fenômeno, desde as questões técnicas e políticas passando pelos movimentos pedagógicos, sem esquecer de motivos de ordem profissional, bem como pela ampliação da participação das comunidades na vida escolar.

No entanto, a abordagem da escola como organização desperta ainda algumas suspeições no campo educativo, uma vez que educadores e estudiosos da educação se ressentem de ver seu trabalho pensado a partir de categorias de análise construídas com base na tomada de reflexões centradas no universo econômico e empresarial. São resistências legítimas e fazem com que, por isso mesmo, existam condições especiais para não perder de vista a especificidade do trabalho educativo ao refletir sobre ele numa perspectiva organizacional.

A definição clássica de “Organizações” proposta por Etzioni<sup>1</sup> inclui *unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente*

*construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.*

Caracterizam-se por: 1) divisão do trabalho, poder e responsabilidades, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente, a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos.<sup>2</sup>

Existem evidentemente muitas razões para não comparar os estabelecimentos de ensino com as empresas: as escolas lidam com seres humanos numa ação que contempla implicações ideológicas, políticas e pedagógicas, com a intenção de “desenvolver” mentes, habilidades. Ainda que seja possível assinalar que a escola é um agrupamento relativamente permanente de forças de trabalho e de recursos humanos e materiais orientados para determinada atividade. Uma organização, um coletivo humano, orientado para uma finalidade, controlado e atravessado pelas questões do poder.

Considerando a atividade-fim da escola como o oferecimento de serviços educacionais ao seu alunado, algumas questões que contemplem o cotejo entre a definição apresentada e a realidade educativa se interpõem. Tendo como dado que na maioria das escolas a tarefa educativa pode ser definida a partir de seus esboços (filosofia institucional e projeto político-pedagógico), deduzimos que a principal missão da escola então é o desenvolvimento de características específicas no alunado, como autonomia, capacidade de reflexão crítica, tomada de decisões, capacidade de análise, síntese, argumentação, cooperação, criatividade entre outras.

A essência da investigação da Sociologia da Educação tratou de construir um conjunto consistente de respostas que dessem conta da questão fundamental da educação: como a escola produz desigualdades nas aprendizagens escolares, e como a educação escolar se imbrica no seio das diferentes sociedades em que atua. Os estudos clássicos de Bourdieu e Passeron

(1964, 1967)<sup>3</sup> e as pesquisas de Coleman (1966)<sup>4</sup> revelaram de que forma as variáveis sociais, culturais e familiares interferem no sucesso dos alunos na escola. Os estudos posteriores aprofundam estas reflexões, acentuando que as diferenças entre os alunos que ingressam na escola são acentuadas (legitimadas na concepção de Bourdieu) devido à estrutura e ao funcionamento do sistema educativo.

O objetivo central deste capítulo sobre organizações escolares busca escapar dos dois extremos das possíveis análises da escola. Nem de dentro para fora, nem externa, mas algo que se situa no meio da compreensão e intervenção. Trata-se de sublinhar um status próprio às instituições escolares, enquanto espaço organizacional onde são igualmente importantes uma percepção micro e um olhar macro sobre pedagogia e educação.

Os estudos da Sociologia sobre o tema das organizações enfocam de maneira mais recorrente as empresas e administrações, talvez porque as modernas teorias e pesquisas de novas formas de organização estão baseadas na produção de conhecimentos oriundas desse campo. Mas o estudo dos estabelecimentos de ensino como uma organização e não apenas o lugar de aplicação de diretrizes vindas de um órgão superior é escasso e em alguns casos inexistente, como no Brasil por exemplo. É possível detectar movimentos multidisciplinares para o tema em autores principalmente europeus. Mesmo assim, o que se faz são as aproximações teóricas produzidas nos outros campos de estudos para o campo escolar.

A dificuldade de fazer o transporte das categorias clássicas de análise organizacional para o espaço escolar decorre do fato de que uma escola não pode ser pensada como uma empresa, uma fábrica. Em educação, não podemos reduzir simplistamente relações de valores, experiências, como é possível se fazer a partir da cultura racional das empresas. Há na escola, uma territorialidade específica, onde é expresso o jogo dos atores educativos interno e externos. Por

isso, uma análise para fazer sentido, deverá expressar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, sem cair no reducionismo fácil de pensar a ação educativa em termos de técnicas de gestão e eficácia, típicos das organizações empresariais.

O estudo da escola como objeto autônomo das ciências da educação é relativamente recente, por isso é importante que as aproximações e análises sejam feitas com o máximo de precauções teóricas e conceituais, sublinhando por vários autores que se dedicam ao tema, pelo fato de que o sistema educativo tem experimentado críticas e contradições ao longo dos últimos anos, a discussão da escola como um todo, levando em conta o contexto sociopolítico, passa pela exigência da modernização do sistema educativo, o que significa em última análise, descentralização e investimento nas escolas como espaços de formação. Ao adaptarem-se aos “novos tempos”, as escolas têm de adquirir uma grande mobilidade e flexibilidade, abandonando a pesada burocracia e inércia que as têm caracterizado. Estas reivindicações estão claramente expressas nos últimos documentos oficiais emanados dos órgãos governamentais responsáveis pela questão, e mesmo da sociedade como um todo. Para que isso aconteça, é importante dotar as escolas, como espaços de autonomia curricular e profissional, com tudo o que isso implica, ou seja, compreender o papel dos estabelecimentos de ensino como organizações, que funcionam numa tensão dinâmica entre produção e reprodução, entre liberdade e responsabilidade.

Tomando como base de análise a estruturação dos conjuntos humanos num percurso de complexidade crescente: indivíduos – as interações, os grupos, a organização e a instituição –, Nóvoa (1995)<sup>5</sup> faz adaptações com base em trabalho de Ardoino (1977) para sugerir a evolução das idéias sobre educação ao longo das últimas cinco décadas propondo a seguinte cronologia, que tratamos em resumo:

- até os anos 50, uma pedagogia centrada nos alunos sob uma ótica individual. A componente central da intervenção educativa era o indivíduo-aluno, nas dimensões cognitiva, afetiva e motora. O discurso pedagógico concedia atenção privilegiada às metodologias de ensino;
- as interações no processo educativo, fruto de movimentos ligados à dinâmica de grupos do pós-guerra, são acentuadas, conduzindo às pedagogias não diretivas da década de 1960. O que se passa numa sala de aula é mais importante que as aprendizagens, o fator principal são as vivências escolares. A produção pedagógica deste período está centrada em técnicas de animação e expressão;
- os anos 1970 assistem à desmistificação das crenças ingênuas do potencial de transformação social, proposto pelos sociólogos da reprodução, onde é possível identificar a discussão crítica das instituições escolares existentes, o papel do professor e a projeção da pedagogia para fora dos muros da escola. Os estudos privilegiam a análise da educação centrada no sistema educativo, com recursos de metodologias de análise política e de intervenção social. Aqui se nota um incremento das proposições de correntes pedagógicas ocupadas com a racionalização e eficácia do ensino;
- durante os anos 1980 as práticas pedagógicas estão voltadas na sala de aula, com uso de metodologias de observação e um novo incremento do desenvolvimento curricular;
- desde os 1990 observa-se um esforço de construção de uma pedagogia centrada na escola. A valorização de uma “escola-organização” implica no estabelecimento de margens de autonomia, com espaços de formação participada, interação social e intervenção comunitária.

Historicamente, as escolas faziam parte do mundo das organizações de tipo burocrático por causa do seu modo predominante de regulação e exercício do poder, baseado na crença de que é justo obedecer as leis e regras fixadas, não sendo estas emanadas de tradições consideradas sagradas. Em princípio, obedece-se a um conjunto de regras que é comum a todos e as ações são relativamente previsíveis entre os membros desta organização. A existência de organização burocrática, então, constitui-se um avanço em relação aos modelos carismáticos ou tradicionais e, antes de assegurar a viabilidade das escolas a partir do século XVI favoreceu a pacificação interna e o poder externo dos mosteiros da Igreja Medieval (que podemos dizer inaugura este modelo), pela possibilidade de previsão dos acontecimentos, de dar ordens e calcular as conseqüências da obediência e da desobediência.

Foucault (1991)<sup>6</sup> propõe que esta ordem racionalizada seja lida como ordem de controle dos corpos (dos alunos). Corpos mudos, imóveis, sujeitos ao olhar panóptico, disciplinados e anônimos, desaguando nas escolas de Calvino e de Loyola pelo lado católico, onde encontramos desde a *Ordem do Colégio de Genève*, de 1559 a prescrição de uma ordem escolar, codificada, hierarquizada e instaurada oficialmente, com prescrições cuidadosas sobre as atividades escolares, destacando o programa a ser seguido, e sua distribuição pelos dias e aulas. Nas escolas do princípio do século XIX a regulamentação das atividades dos alunos e dos professores está ainda mais detalhada.

Durante todo este tempo é de se supor que algumas modificações tenham acontecido. A mais interessante é que nada no ambiente de sala de aula segue rigorosamente o que foi planejado. Até mesmo as ditaduras mais ferrenhas tiveram que aceitar a existência de uma certa autonomia do professor, porque o processo ensino-aprendizagem apresenta imprevistos e imprecisões que acabam por emprestar características especiais para as escolas enquanto organizações.

Assim, a escola adquire uma posição intermediária, o *locus* onde se exprime o debate educativo e onde se realiza a ação pedagógica, onde a realidade educativa se expressa valorizando perspectivas gerais e específicas, mas que sejam vistas pelo prisma do trabalho interno das organizações escolares. Ela é encarada como uma instituição dotada de uma autonomia relativa, que não se limita em reproduzir as normas e valores sociais, mas que também não depende apenas dos atores envolvidos no ato educativo.

A compreensão da escola deve integrar todas as instâncias de análise das organizações [mítica, sócio-histórica, instrucional, organizacional, grupal, individual e pulsional, segundo Enriquez (1992)<sup>7</sup>. É nesse sentido, amplo, que pensar as escolas é útil e estimulante. Antes, interessa uma rápida menção acerca da história das idéias correntes dentro do ambiente educativo e escolar, que são significativas para o que propomos.

Dois períodos marcam o estudo das organizações escolares: um, pautado pela adoção de modelos racionais, estruturais de recursos humanos, e outro, mais atual e enriquecedor que adota modelos políticos e simbólicos. E é sob esta perspectiva que a abordaremos, para fugir de simples enumeração funcionalista de um conjunto de aspectos.

Analisar a escola, sob este prisma, nos mostra a vinculação entre a estrutura formal e as interações que se processam no seu interior e, entre grupos com interesses distintos. Esta perspectiva apresenta então três grandes áreas<sup>8</sup>:

- a estrutura física da escola: organização e distribuição dos espaços, número de turmas, recursos materiais disponíveis;
- a estrutura administrativa: direção, gestão, tomada de decisão, relação com as autoridades centrais e locais, corpo docente, funcionários, comunidades;
- estrutura social da escola: relações entre alunos, professores, funcionários, participação dos pais, cultura organizacional, clima escolar.

Uma vasta literatura procura identificar características organizacionais que são determinantes para a eficácia das escolas. Partem da construção de uma identidade própria das escolas, e usam bases de consenso bastante alargadas. Autores como Hopkins & Holly (1998)<sup>9</sup> Purkey&Smith (1985)<sup>10</sup> oferecem subsídios que permitem o esboço, sem intenção prescritiva, do *retrato de uma escola eficaz*, uma espécie de *check-list* de apoio à regulação das organizações escolares, e interessante para a compreensão de suas características mais dinâmicas. Incluem aspectos como: Autonomia da escola, Liderança organizacional, Articulação curricular, Otimização do tempo, Estabilidade profissional, Formação do pessoal, Participação dos pais, Reconhecimento público e Apoio das autoridades.

Nesse *retrato*, encontramos presentes os conceitos de autonomia, *ethos*, identidade, valores partilhados, adesão, coesão, etc. A cultura de escola é uma das áreas de investigação que permite usar estes conceitos, dando-lhe consistência teórica e conceitual.

Vala (1998)<sup>11</sup> observa que as organizações tendem a ser consideradas como “culturas”, após terem sido vistas como máquinas, organismos e cérebros. Basicamente, a tendência é estudar as organizações tomando emprestado conceitos elaborados pela antropologia, com o objetivo de separar o campo das estruturas organizacionais do campo da cultura organizacional, incorporando fatores políticos e ideológicos para compreender o cotidiano escolar, os processos organizacionais, estabelecendo um olhar mais dinâmico e plural.

O conceito de cultura organizacional foi importado para a área da educação a partir dos anos 70, de onde destacamos o conceito de Brunet (1991)<sup>12</sup>:

*As organizações escolares, ainda que estejam integradas num contexto cultural mais amplo, produzem uma cultura que lhes é própria e que exprime os valores (ou os ideais sociais) e as crenças que os membros da organização partilham.*

E o conceito de Burke (1987)<sup>13</sup>:

*A cultura da empresa não é mais do que uma aplicação específica da cultura no mundo do trabalho. Desempenha o mesmo papel. É um sistema de integração, de diferenciação e de referência que organiza e dá um sentido à atividade dos seus membros.*

Com estas definições, podemos distinguir entre cultura interna (conjunto de significados e de quadros de referência partilhados pelos membros de uma organização) e cultura externa (variáveis culturais existentes no contexto da organização que interferem na definição de sua própria identidade).

No caso das instituições escolares, a cultura organizacional, sob a ótica antropológica, comporta elementos de ordem histórica, ideológica, sociológica e psicológica, que comporta elementos que se encontram profundamente imbricados, que podem ser visíveis (organização curricular, imagem exterior da escola, uniforme, logotipo, lema, arquitetura do prédio, regulamentos e normas) ou não (valores, crenças, ideologias, currículo oculto, filosofia institucional, didática em sala de aula).

Todos esses elementos têm de ser “lidos” de dentro e de fora da escola. De dentro pelos seus atores mas também de fora, pelas múltiplas inter-relações que envolvem uma comunidade.. Aliás, essa interação com o meio social que a envolve é um dos pilares básicos na análise da cultura organizacional das escolas.

É importante salientar, que a questão “cultura” é central nas análises da escola como um todo, em diferentes abordagens. Escola transmissora de cultura em Durkheim, reprodutora de cultura para Bourdieu ou de ação cultural para libertação em Paulo Freire, são olhares diferentes sobre a realidade educativa, que podem ser utilizados sob um novo prisma.

Conhecendo a estrutura da escola como um grupo instituído e um corpo de normas, como no caso brasileiro, conscientemente submetido ao Poder Público, por ser ele o agente regula-

mentador das atividades da escola, podemos afirmar que esse corpo de normas e regulamentações previamente estabelecidos caracteriza o trabalho de administração da escola. Observando sua estrutura, podemos identificar a existência de dois grupos basicamente dependentes e diferentes entre si, formado pelos educadores e educandos. Os primeiros constituem-se um grupo mais maduro, de idades mais avançadas, integrados aos valores sociais vigentes e com a tarefa de ajustar os educandos a esses valores. Pelo status que desfrutam, podem “gerenciar” a aprendizagem, impor as normas e exercer uma liderança instituída. Aqui estão os diretores de escola, professores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais. O segundo grupo, constituído pelos alunos, é o que está sujeito às normas e regras de conduta dentro da escola, previstas pela organização e pela própria cultura interna. Por serem grupos mais homogêneos e em processo de desenvolvimento estão sujeitos às sanções, reprimendas e mesmo à exclusão daqueles que de jeito nenhum conseguem ou não querem adaptar-se às mesmas. É importante notar que os grupos que se formam, dentro da escola, refletem o tipo de relacionamento entre os alunos, que por sua vez estão de acordo com o ambiente proporcionado pela própria cultura da escola, refletida no tipo de sociabilidade a ser desenvolvida.

Para Coomonte (1993)<sup>14</sup> falar de cultura organizacional é falar de “projetos de escola, pois os estudos mencionados só são pertinentes no quadro de uma ação educativa que busca novas vias para se exprimir.”

Com uma estrutura peculiar e dinâmica, as escolas constituem-se em “sub-culturas” na concepção de Oliveira (1993)<sup>15</sup>. Observando o estilo de vida no interior da escola, podemos notar que sua organização difere daquela que caracteriza a vida em geral. A escola é “um mundo dentro de outro mundo”<sup>16</sup>, na medida em que tem um sistema de condutas previamente estabelecido, e normas que todos devem cumprir enquanto permanecem na escola, não impor-

tando se são alunos, professores, funcionários. A cultura escolar, então, se diferencia da cultura da comunidade a que serve, porém, apresenta-se diferente de um caso a outro. Procura ser uma peça útil na engrenagem social, mais do que um corpo prejudicial ao andamento da sociedade como um todo. Ao procurar espaços de atuação que pretendem servir à comunidade em que atua, participando da vida comunitária e das discussões em seu derredor, principalmente em ciclos mais iniciais, ou básicos, onde o educador relaciona os conhecimentos com o meio social, partindo posteriormente para processos mais amplos, à medida em que existam condições de abstração, parte-se então para o enfoque de problemas mais amplos, distantes e gerais. Assim, está consolidado um certo grau de consciência social, que irá se expressar na participação ativa ou não na vida pública e comunitária.

Ainda, na organização da escola, e fruto da cultura escolar que nos propomos a analisar, é importante comentar uma outra forma de estruturação da escola, os subgrupos de ensino, formados artificialmente, uma vez que os que dela participam não o fazem por escolha própria, mas por designação do corpo administrativo e pedagógico, aquilo que correntemente chamamos de “classe”. Então, seria correto entender a organização formal da escola como um grupo social constituído de diversos subgrupos, os quais são sujeitos a horários fixos, programas e currículos determinados, devendo freqüentar obrigatoriamente os períodos previstos e submeter-se a verificações de aprendizagem quase constantes no decurso de sua vida escolar. As classes funcionam da mesma maneira: móveis enfileirados em direção ao lugar do professor, de onde atentamente devem acompanhar suas explicações, que podem variar em termos de técnicas (verbal, audio-visual), o que faz Oliveira<sup>17</sup> considerá-la um “grupo de personalidades em interação”. Esta interação deriva do fato de que alunos, professores e corpo diretivo agem entre si, cada um com suas características individuais, e ela se dá em termos de conhecimentos,

habilidades, atitudes, interesses pessoais e maneiras de agir. Afinal, quem poderia desprezar a multiplicidade de processos de interação e aprendizagem favorecida pela ida obrigatória à escola durante anos de uma vida? Como não levar em conta as oportunidades de aprendizagem, incluindo aí as aprendizagens não formais, ainda que *na e pela* escola, através do currículo oculto, uma espécie de aprendizado “invisível”, como que se estivesse impregnado no ambiente, que forma um conjunto de aprendizagens resultante mais da vivência, da percepção e das ações do aluno do que daquilo que formalmente é ensinado na sala de aula. Está relacionada com a forma pela qual a escola organiza o trabalho, o tempo, os saberes, os grupos e subgrupos. É o modo de vida da escola, e é nele que os alunos constroem suas competências e atitudes, aprendendo desde cedo a lógica da organização formal, quase que por um processo que Nóvoa chama de “osmótico”<sup>18</sup>.

De certa forma, parte do desempenho desta organização é dada pela comunidade externa à escola, quando, por exemplo, ela é considerada o *locus* onde são encontrados certos ideais da cultura dominante da sociedade. Assim, o professor é visto pela comunidade como alguém responsável pela transmissão desta cultura, e dos valores culturais da sociedade. O papel esperado é de que ele esteja preparado para tal, situado de acordo com estes valores. Desta forma, é a comunidade quem define em parte o papel exercido pela escola, o que de certa forma não deixa de ser uma maneira de regular o que é ensinado, e a maneira pela qual é ensinado. A opinião externa a respeito da escola e suas funções acaba por determinar aquilo que é realizado na escola bem como os mecanismos que serão engendrados para funcionar a fim de atender a “clientela”, definindo enfim sua própria organização funcional.

A totalidade dos elementos da cultura organizacional devem ser lidos de fora para dentro e de dentro para fora da escola, e equacionados igualmente com ambas as populações envolvidas. A cultura educacional desem-

penha um fator de integração entre os elementos, e é também um fator de diferenciação externa. Há portanto uma profunda inter-relação com o meio social em que se insere e qualquer análise da cultura organizacional da escola não poderá deixar de lado este aspecto.

Uma outra questão importante a ser considerada levando em conta a demanda externa tem a ver com a exigência que recai sobre a escola mais recentemente: a de preparar com eficiência as competências necessárias para um mundo globalizado, competitivo e veloz. Ainda, uma escola democrática, que ensine a convivência com as diferenças, que seja útil e eficaz para ricos e pobres.

Traduzido pelo discurso oficial, seria o que conhecemos por “uma escola de qualidade para todos” – preocupação tanto de comunidades como de políticas de governos do mundo todo, deslocando um pouco a função de transmissão de conhecimentos para estimular o desenvolvimento de um conjunto de funções e atitudes e capacidades de analisar, concluir sintetizar e compreender, negociar, argumentar e trabalhar em grupos, relativizar saberes, isto é, aprender a aprender.

Cabe então uma questão simples, mas perturbadora para a escola como organização: como saber onde estas habilidades se processam? Sabemos quem e quais as pessoas responsáveis para que os alunos adquiram estas habilidades? É a sala de aula apenas o lugar onde estas experiências são desenvolvidas? Quem controla a “produção” desses saberes? Qual o meio de avaliação da eficácia das atividades propostas com estes fins?

Não se sabe ao certo como são desenvolvidas as competências mencionadas, apenas sabemos que elas não são adquiridas igualmente por todos os alunos, não fazem parte de um treino sistemático promovido pelos programas e currículos e que sua aquisição não deriva apenas da ação da escola, mas está relacionada com as aprendizagens anteriores, familiares e sociais. O que é certo de afirmar é que este é o desafio imposto à escola como organização, ou seja,

articular seu funcionamento de tipo burocrático com a flexibilização necessária para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas demandas impostas por seu derredor. Surge a questão da mudança organizacional, um assunto muito em voga no momento, como resume Weil (1995)<sup>19</sup>

*Para sobreviver, uma organização tem que ser contemporânea a seu tempo. Ela precisa se ajustar às exigências das mudanças, pois vida é essencialmente mudança. É preciso por conseguinte conhecer com antecedência razoável, o sentido da mudança. Neste fim de século, as mudanças são bastante rápidas. Por isso mesmo, mais do que nunca vai ser preciso uma acuidade mental muito grande, para os empresários e dirigentes de organizações evitarem o desaparecimento dos sistemas que lideram.*

Em última análise, como podemos estabelecer uma efetiva apreciação da escola como organização? Propomos uma pista fornecida por Hutmacher (1998)<sup>20</sup>, onde ele aponta que:

*Nunca é demais sublinhar que na realidade nenhuma escola funciona com o rigor que se supõe a exposição esquemática do modo de funcionamento burocrático. Em todas as organizações há sempre maneiras de jogar com as regras. Num duplo sentido: jogar com as regras abre a possibilidade de empreendimento, de inovação, de invenção, mas permite também a criação de mecanismos de proteção contra as novas exigências que não correspondam às disposições formais, devidamente codificadas.*

## CONCLUSÃO

Para Weil, nas organizações do século XXI, o homem “não aceitará mais ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer saber para quê, para quem e por que ele trabalha. E, mais do que isso, só aceitará trabalhar, e o fará com entusiasmo sabendo que ele contribui de algum modo para servir à humanidade”.

Aplicar estes novos paradigmas organizacionais em nossa análise significa entender que

a escola deverá ter como meta a formação de indivíduos preparados para a educação continuada, estimular o potencial crítico dos educandos, valorizando a responsabilidade social das corporações.

Isto significa uma organização preparando competências para atuarem em outras, diversas e interdependentes.

Já houve tempo sem escolas, e pela velocidade das inovações tecnológicas, não sabemos se este tempo vai voltar. Uma coisa é certa: virão tempos em que serão preciso novas escolas. Por isso ela precisa saber se articular com outros espaços sociais políticos e econômicos. Precisa explorar novas lógicas, outras interrogações, alargar horizontes e dirigir-se a novos espaços sociais, onde sejam possíveis a inclusão de outros atores na tarefa educativa. Assim, a análise das instituições escolares começa por pensar a organização dessa escola e de outras possíveis de maneiras diferentes, para que se torne um espaço onde possamos realizar nossa natureza pessoal e social em sua expressão máxima.

## NOTAS

- 1 ETZIONI, A. Organizações Complexas . São Paulo: Atlas, 1971.
- 2 DELORENZO NETO, A.. Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- 3 Bourdieu, P. e Passeron, J. C. A Reprodução: Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- 4 COLEMAN, J. S. et al.. Equality of educacional opportunity. Washington: US Government Printing Office, 1966.
- 5 NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote,Ltda., 1995.
- 6 FOUCAULT, M. Vigiar e Punir: nascimento da prisão. 9ª edição, Petrópolis, Vozes, 1991.
- 7 ENRIQUEZ, E. La Organizacion en analisis. Madrid: EPU, 1992.
- 8 NÓVOA, A. op.cit.
- 9 HOPKINS&HOLLY. Investigacións en aula – guia del professor. Barcelona, PPU, 1998.
- 10 idem.



- <sup>11</sup> VALA, J. Representações sociais e percepções intergrupais. *Análise Social*, nº 140 (1). 1998.
- <sup>12</sup> BRUNET, L. Administração escolar e eficácia das organizações. Montreal: D'Arc Edições, 1991.
- <sup>13</sup> BURKE, T. Organización y Escuelas. Mexico D.F., Pax Mexico, 1987.
- <sup>14</sup> COOMONTE, A.V. Sociologia de la Educacion: Teorias sobre la realidad socioeducativa. Santiago de Compostela: Tórculo Edicions, 1993.
- <sup>15</sup> OLIVEIRA, P. Sociologia da Educação. São Paulo, Ática, 1993.
- <sup>16</sup> idem .
- <sup>17</sup> idem ibidem.
- <sup>18</sup> NÓVOA, A. op. cit.
- <sup>19</sup> WEIL, P. Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.
- <sup>20</sup> HUTMACHER, W. A Escola em todos os seus estados. Texto mimeo. Universidade de Genève, 1998.
- COLEMAN, J. S. et al.. Equality of educational opportunity. Washington: US Government Printing Office, 1966.
- COOMONTE, A. V. Sociologia de la Educacion: Teorias sobre la realidad socioeducativa. Santiago de Compostela: Tórculo Edicions, 1993.
- DELORENZO NETO, A.. Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- ENRIQUEZ, E. La Organizacion en analisis. Madrid: EPU, 1992.
- ETZIONI, A. Organizações Complexas . São Paulo: Atlas, 1971.
- FOUCAULT, M. Vigiar e Punir: nascimento da prisão. 9ª edição, Petrópolis-RJ: Vozes, 1991
- HOPKINS & HOLLY. Investigacións en aula – guia del professor. Barcelona: PPU, 1998.
- HUTMACHER, W. A Escola em todos os seus estados. Texto mimeo. Universidade de Genève, 1998.
- NÓVOA, A. As organizações escolares em análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote Ltda., 1995.
- OLIVEIRA, P. Sociologia da Educação. São Paulo: Ática, 1993.
- VALA, J. Representações sociais e percepções intergrupais. *Análise Social*, nº 140 (1). 1998.
- WEIL, P. Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOURDIEU, P. e PASSERON, J. C. A Reprodução: Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- BRUNET, L. Administração escolar e eficácia das organizações. Montreal: D'Arc Edições, 1991.
- BURKE, T. Organización y Escuelas. Mexico D.F.: Pax Mexico, 1987.