

MARIANO FERNÁNDEZ ENGUIITA E EDUARDO TERRÉN (ORGS.).

REPENSANDO LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR:

CRISIS DE LEGITIMIDAD Y NUEVOS DESARROLLOS.

Madrid/España: Ediciones Akal/Universidad Internacional de Andalucía, 2008.

A organização escolar e a gestão educacional assumem, cada vez mais, a centralidade da educação no sentido da garantia do direito à educação de qualidade para todos os que tiverem acesso à escola, instituição cuja responsabilidade consiste na socialização do saber sistematizado existindo para propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso a esse saber. Urge entendê-la, pois, nos ditames da complexa contemporaneidade a fim de poder, através da organização, fazer acontecer efetivamente, a educação para todos.

Com essa preocupação Mariano Fernández Enguita e Eduardo Terrén organizaram a obra *Repensando la organización escolar: crisis de legitimidad y nuevos desarrollos* oferecendo ao público preciosos elementos para o estudo e exame da organização escolar nos tempos hodiernos examinados através da perspectiva de renomados intelectuais internacionais que pesquisam sobre este tema e que participaram do Seminário organizado pela Universidade Internacional de Andaluzia (Espanha).

Os organizadores reuniram, nesta obra, onze estudiosos da educação preocupados com a organização escolar permitindo, assim, contrastar distintas perspectivas teóricas, diferentes realidades nacionais, variadas sensibilidades políticas e teóricas e diversos pontos de partida na articulação/indissociabilidade teoria e prática.

A reflexão inicial intitulada *Centros, redes, proyectos* é de Mariano Fernández Enguita, que articula a transformação da escola com a idéia do trabalho em rede posta em circulação na literatura já clássica no contexto da sociedade informacional, contexto este que o autor prefere denominar “sociedade transformacional” para salientar a vertiginosa realidade “intrageneracional” das mudanças sociais. Para Fernández Enguita, esta nova realidade põe em questão as mais fundamentais rotinas de trabalho de uma instituição de ensino pensada para etapas de mudanças mais lentas e produzidas no marco de uma antiga divisão ente os produtores e os receptores de conhecimento. Afirmar ter chegado o momento de se pensar no que denomina “escola-rede” que ultrapassa as visões encapsuladas de uma escola encerrada em si mesma para abrir-se ao desafio intelectual de pensar nos centros educativos como pontos de intersecção de outras redes que reforçam (ou deveriam reforçar) seu sentido público.

Dois ensinamentos fundamentais se extraem deste primeiro ensaio: que as escolas e professores não podem permanecer inertes, face à pressão das constantes mudanças e fluxos de informações, mas necessitam reconstruírem-se como agentes que abrem sua instituição e projeto à cooperação com grupos e organizações; por outro lado, analogamente, considera que as políticas educativas, devem se proativas,

isto é, devem potenciar a autonomia responsável dos centros educativos de forma que os educadores, profissionais e instituições escolares se vejam comprometidos a decidir por si mesmos a melhor maneira possível vinculando o desenvolvimento de sua cultura profissional em atenção às necessidades e demandas do público.

O segundo capítulo intitulado *Cambios institucionales y/o neoliberalismo?*, escrito por François Dubet, professor na Universidade Bordeaux II e diretor na Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais de Paris, trata da ofensiva neoliberal e seus programas de regulação do público a partir das demandas sociais que se constituem num elemento fundamental do atual contexto de transformação, destacando quão pouco adequado tem sido esta ofensiva face às questões que afligem a escola. Destaca que o importante é saber que tipo de escola é possível construir mais além do cânon da socialização escolar tradicional, isto é, mais além do que denomina “seu programa institucional”. Para este autor, as mudanças da mais recente modernidade, especialmente as relacionados com um encontro de valores discordantes, tornam cada vez mais evidente a dificuldade de contar com um universo de sentido comum o que evidencia os limites da concepção transcendente e vertical de uma produção de sentido baseada em distinções clássicas como sagrado/profano ou público/privado.

Para Dubet, está em jogo a própria legitimidade da escola num mundo globalizado no qual já não é a única e “talvez a principal agência de socialização secundária”. Afirma que é necessário que os mecanismos próprios do programa institucional da escola sejam substituídos por uma maior consciência da influência da organização; isto é, faz-se necessário que a crítica exógena seja complementada com uma crítica endógena a fim de se poder construir um modelo mais rico da complexidade que encerra a própria vida dos centros educativos.

Eduardo Terrén Lalana, professor titular na Faculdade de Educação da Universidade de Salamanca e que por muitas vezes participou como diretor de vários projetos de investigação relacionados com as mudanças educativas, organização escolar, juventude e imigração, relações étnicas e integração cultural e que entre inúmeros livros escreveu *La escuela como espacio de inclusión*, publicado em 2005, assina o capítulo que segue, pouco tempo antes de seu prematuro falecimento, em julho de 2008, aos 46 anos, num acidente de carro, deixando um legado teórico respeitável além do legado exemplar de professor/pesquisador e companheiro amigo de todos que com ele tiveram o privilégio de conviver. Com sua perda a academia espanhola e mundial se reveste de luto!

Em seu texto *Micropolítica y capital social: flujos de conocimiento y redes de comunicación en la organización escolar*, Eduardo Terrén, destaca a importância da micropolítica de colaboração. Para isto parte de dois pressupostos: o primeiro é de que toda política da organização é, basicamente, uma gestão do conhecimento e da informação que se produzem em seio interior; o segundo pressuposto é o de que o objeto da organização não são indivíduos, mas redes. Pondera que o conhecimento do qual deve fazer uso a organização educacional para enfrentar as transformações já não é (ou

não é sozinho), o requintado conhecimento produzido nas instâncias administrativas ou acadêmicas. Os próprios centros educativos são produtores de um conhecimento sobre si mesmos (o conhecimento organizacional) que todos devem aprender a valorizar tanto ou mais que o conhecimento explícito para adequar-se à diversidade do seu contexto específico. Para tanto faz-se necessário articular as redes em um projeto que orienta e é capaz de dar sentido ao trabalho do centro educativo. A base moral dos projetos, que sustenta sua autoridade e o nível de compromisso, não funciona como uma ideologia, não exige militância nem servilismo a uma diretriz autoritária, mas sim relações de colaboração. Defende a tese de que a capacidade de adaptação da organização das mudanças depende do que denomina *o capital social interno*, base potencial para fazer acontecer um projeto comum que permita não simplesmente resistir às transformações existentes, mas traduzi-las em oportunidades de melhoria da qualidade do trabalho e liderá-las.

Mas alla del Estado y del mercado ? La evolución de los modos de gobierno é o texto escrito pelo diretor do Instituto de Educação de Londres, Geoff Whitty e pela professora visitante associada da unidade de investigação em política educativa deste mesmo instituto, Sally Power, codiretora de avaliação nacional da New Community Schools Initiative, da Escócia, entre 2000 e 2003. Analisam, estes dois intelectuais, a tendência britânica dos últimos anos marcada pelo incremento da delegação de poderes e a capacidade de eleição. Consideram esta tendência associada, em muitos casos, paradoxalmente, ao aumento da atividade reguladora do Estado, o que explica muitos dos problemas que se enfrentam na atualidade, os “quase mercados” educativos na transição de um Estado burocrático a um Estado avaliador, assim como de modelos colegiados de liderança e modelos gerencialistas. Sobre esta intersecção ou “emaranhado” de discursos sem a qual não seria possível a proposta (e as limitações) da Terceira Via em matéria educativa, que os autores analisam os esforços educativos do que denominam o “Novo Laborismo” como uma estratégia de combinar medidas de direções contrárias numa linguagem construída sobre o protagonismo dos “sócios partícipes” e da multigerencialidade.

Jean Louis Derouet considera que um centro pode constituir uma unidade de funcionamento satisfatório sem que exista acordo entre seus membros. Este pesquisador que dirige uma equipe de investigação no Instituto Nacional de Investigação Pedagógica na Universidade Lumière Lyon 2, França, repassa a genealogia de medidas políticas francesas que durante os anos 1980 converteram os centros educativos na chave do funcionamento do conjunto de sistemas. Esta tendência se explica como consequência tanto de um intento de reforçar sua autonomia e funcionamento democrático como a busca de um modelo de gestão mais eficaz e saneado.

A necessidade de se entender realmente o que vem a ser o “bom” exercício da docência é a tese de Rafael Feito defendida em *“Buenos” profesores. Uma análise sociológica de prática educativa excelente*. Professor titular de Sociologia da Universidade Complutense de Madrid, Feito analisa o trabalho em sala de aula e as opiniões dos

professores considerados excelentes por suas respectivas comunidades educativas. Além do estudo das práticas docentes, o autor indaga os motivos pelos quais as “boas” práticas docentes analisadas não são estendidas ao conjunto do sistema educativo, atribuindo estes motivos à insuficiente formação (inicial e continuada), ao deficiente sistema de acesso e mobilidade dentro da docência, aos limites dos ritmos do ensino nas rígidas seqüências temporais do currículo e à escassa inserção das famílias na comunidade educativa. Já para Joan Estruch Tobella, professor do ICE da Universidade de Barcelona e catedrático do IES Jaume Balmes de Barcelona, as medidas básicas para uma renovação interna da escola pública recaem na carreira docente, na autonomia dos centros e na direção profissional. Estas três medidas vão fazer frente aos prejuízos e tópicos muito arraigados no velho discurso educativo, resultado de todo o processo histórico constatado em uma carreira pouco estimulante, numa autonomia mal entendida e, sobretudo, como claramente evidencia em seu texto, uma direção escolar sem atribuições pedagógicas, isto é, sem capacidade para coordenar, impulsionar e melhorar o mais importante em um centro educativo: os processos ensino-aprendizagem. Julga Estruch que os centros se converteram, assim, em uma soma de atuações docentes dispersas, individuais, carentes de metas e objetivos compartilhados, o que acaba fomentando o individualismo e o corporativismo docentes.

A seguir Juan Bautista Martínez analisa como a elaboração do Projeto Curricular do Centro (PCC), introduzido pela LOGSE (Lei Orgânica Geral do Sistema Educativo de Espanha de 1990, que estende a educação obrigatória aos 16 anos), tem sido um processo que vem adquirindo diferente significado em cada centro, em função de suas respectivas redes de interação entre a equipe diretora, seminários e conselho escolar, assim como em função da cultura organizativa de cada um deles. Para este intelectual que recebeu o prêmio internacional da UNESCO como diretor do Programa de Alfabetização da Junta de Andaluzia, em 1987, catedrático da Universidade de Granada, em seu texto *Autoridade Pedagógica e Poder Político nos centros educativos: equipes diretivas e projetos curriculares*, afirma que a função que tem cumprido o PCC se distancia muito da prescrita pela administração ou da que seria recomendável em função da racionalidade dominante em cada centro, convertendo-se em instrumento para ajustar relações e recompor a estrutura de participação, além do que considera uma realidade alarmante: o hiato entre o conhecimento experimental e popular e o conhecimento acadêmico. Martínez, a partir da LOCE (Lei Orgânica da qualidade da educação, que substituiu a LOGSE em 2002) aponta para os riscos dos currículos alternativos, em função da capacidade “prematuramente diagnosticada” com itinerários curriculares que segregam e ordenam a população juvenil em função das origens dos pais, entre outros motivos, produzindo uma progressiva estandartização e controle do currículo nas escolas como resultado de uma maior, ainda que indireta, autoridade do Estado na definição da educação.

O trabalho *Liderança e gestão da qualidade na educação*, de autoria de Roberto Rey Mantilla, professor de História em um centro de Madri, diretor de vários colégios,

centros de infância e juventude de Málaga e assessor executivo do ministério da Educação, incide na importância para a liderança dos aspectos de gestão dos afetos e das relações informais já apontados no texto de Eduardo Terrén sobre a micropolítica de colaboração, aspectos que considera distinguir esta estratégia de uma mera gestão. Em sua reflexão autobiográfica sobre sua experiência no exercício da direção, Roberto Rey entende-a como instrumento de mudança e não como um objetivo de poder. Fala de sua progressiva compreensão da importância do que considera os fundamentos de uma liderança entendida como instrumento de melhoria na execução do cargo: a capacidade de ser considerado, a tomada de decisões subordinadas à missão, a necessidade do diálogo condicionando sempre o projeto educativo, a visão de futuro na gestão do presente. Isto é, missão e visão como chave do que se pode entender como liderança, cujo carisma não é um dom natural mas um atributo adquirido na prática cotidiana.

A experiência de Julio Rogero reafirma muitos dos pontos fortes do texto de Rey, que parte de uma visão de organização educativa, em consonância com outras reflexões deste livro, em especial com as de Fernandez Enguita, entendendo-a como uma rede de redes menores, pois considera que só se pode entender a organização de um centro como um sistema vivo. Esse modelo coaduna com uma visão de organização em um permanente reconstruir-se que choca com os modelos organizativos regulamentados, inspirados na competência e respeito ao poder estabelecido em modelos judiciados na vida social, que servem, no fundo para a defesa de interesses dos poderosos. No jogo das novas articulações de poder no atual contexto, a contribuição de Rogero, em muitos aspectos, recupera o modelo de convivência defendido por Illich na década de 1970 e o aplica a sua experiência na Unidade de Formação e Inserção Laboral de um centro de Garantia Social.

Assim, Mariano Fernández Enguita e Eduardo Terrén oferecem ao leitor uma obra rica de elementos dispostos à reflexão sobre a organização escolar e a gestão educacional que, com certeza, gerará excelentes frutos no debate acadêmico e educacional mais amplo.

■ NAURA SYRIA CARAPETO FERREIRA é professora titular da Universidade Tuiuti do Paraná/Brasil, professora aposentada da Universidade Federal do Paraná/Brasil e coordenadora do PPG-ED – Mestrado em Educação da UTP/Paraná/Brasil. E-mail: nauraf@uol.com.br.