

Carvalho, Maria João de (2017). *A decisão na escola: um jogo de racionalidades*. Santo Tirso: Whitebooks

Nesta obra, a autora leva-nos para um ponto nevrálgico de reflexão – a decisão na escola. O problema da educação é pensado a partir dos seus actores. Deslocar a decisão para a escola, fugindo à lógica burocrática dos gabinetes, aumenta a responsabilidade de quem decide e faz apelo a uma elevação da sua formação. A complexidade da educação tem que ser interpretada no “local” onde é praticada. A escolaridade obrigatória, traduzindo a aspiração e o direito de todos por uma educação de qualidade, vai aumentar a simplicidade do processo educativo, não sendo compatível com decisões ditadas à distância, tratando a diversidade da realidade escolar como se fosse toda igual. Isto exige uma leitura mais fina, exige que cada criança possa ser tratada segundo as suas necessidades e não como mais uma criança no *rebanho*. O acompanhamento dos obstáculos que se colocam no processo educativos têm que ser identificados e tratados conforme a sua magnitude, no espaço e no momento em que ocorrem. Para que possa existir decisão acertada, quer dizer, que responda efectivamente à especificidade dos problemas que se colocam no acto educativo, é absolutamente imprescindível e necessária a liberdade de escolha. Por isso, tem todo o sentido a reflexão a que a autora nos convida sobre a lógica decisional feita a partir da escola.

A obra em epígrafe, significativamente intitulada *A decisão na escola: um jogo de racionalidades*, representa um contributo muito significativo e relevante para os cientistas sociais que centrem as suas investigações na abordagem da escola, enquanto uma organização *sui generis*, seja pela diversidade que existe no seu interior seja pela heterogeneidade dos actores que nela coabitam.

Assim, a autora revisita de novo esta temática, completando alguns dos enfoques teóricos, epistemológicos e hermenêuticos abordados na obra *os Poderes da Escola*, publicada em 2014, partindo do pressuposto de que o comportamento do sujeito expressa uma racionalidade a qual supõe uma decisão. É neste horizonte de leitura, que a obra é estruturada em 4 capítulos, cuja organicidade temática e discursiva está encadeada numa coesão e coerências textuais. A autora explana, recorrendo a teóricos de referência, os vários modelos que enformam as organizações, nomeadamente o burocrático, o de ambiguidade, o político, o institucional e o cultural, tentando identificar o(s) tipo(s) de racionalidade(s) que cada um compreende.

No 1º capítulo, a autora faz uma abordagem da escola na perspectiva socio-organizacional, seguindo a argumentação quer de Lima (1988, p. 155) de que toda a organização é o resultado de uma construção social quer de Nóvoa (1995, p. 209), de que a atenção voltada para as organizações escolares não é apenas uma reivindi-

cação política ou ideológica, mas também uma necessidade científica, pedagógica, técnica e administrativa. Seguidamente, a autora canaliza a sua análise para o tema de tomada da decisão: “as decisões são sempre cruciais, em maior ou menor grau, pelas consequências organizacionais que dela possam resultar” (p.12).

No 2º capítulo, a autora enfatiza a importância do carácter plural dos modelos organizacionais advogando a necessidade de “interpretar a realidade organizacional mediante diversos ângulos evitando-se posicionamentos redutores e abreviados dada a complexidade e ambiguidade que caracterizam actualmente as organizações e, em particular, a organização escolar” (p.25).

No 3º capítulo, a autora demonstra-nos como, no devir histórico, se alicerçaram caminhos de administração e organização. É neste sentido, que é feito um breve percurso histórico, aludindo-se às necessárias formas de administração que estiveram subjacentes à imponência das obras do Antigo Egipto e às vitórias do império romano. São igualmente revisitadas a *República* de Platão, o *Contrato Social* de Rousseau e *A Didática Magna, tratado universal de ensinar tudo a todos*, de Comenius, para demonstrar a preocupação destes autores pelas questões organizativas. De seguida, a autora apresenta-nos um quadro conceptual ancorado em autores de referência para abordar os diferentes modelos teóricos de organização escolar: a escola como burocracia, pela uniformidade de currículos, de espaços, de horário e de métodos de ensino e de avaliação; a escola democrática cujas decisões escolares são entendidas na assunção de valores partilhados de forma a chegar-se a um consenso ou compromisso; o modelo teórico de ambiguidade que consubstancia a existência de diversas interpretações e que conduzem à percepção e imagem de caixote de lixo, *Garbage Can*, “representativa da ambiguidade do comportamento dos próprios actores, considerada uma condição natural e própria da acção” (p.54). Perceber as organizações como sistemas políticos, permite conhecer os comportamentos dos actores educativos, os jogos de poder existentes em qualquer organização. A teoria institucional indica que cada decisão é mediada por normas e valores sociais em que predomina o pilar normativo, tendo, contudo, em vista o consenso e a partilha. Os 3 pilares institucionais (regulador, normativo e cognitivo) originam comportamentos que, apesar de subordinados a regras, estão imbuídos de uma dimensão valorativa e axiológica. É neste sentido que a autora se refere a uma “racionalidade contextual assente na necessidade de se reconstruírem os contextos, porque a racionalidade da acção é avaliada segundo o significado simbólico que cada contexto encerra” (p. 71).

No 4º capítulo, são-nos apresentadas as razões pelas quais a autora alinha com os teóricos que defendem que não existe um modelo que consubstancie a complexidade e a feição plural da escola pois “estamos perante uma organização de contornos e características especiais, apesar da ausência de consenso em seu torno” (p. 76). Deste modo, a autora recorre à “imagem holográfica” da escola, defendida

por Morgan (1996), que expressa as multirracionalidades da escola devido à sua complexidade e dinamismo e por ser expressão de um certo hibridismo.

Em suma: é um livro cujo registo discursivo se situa no plano conceptual da explicitação dos modelos teóricos que enformam a tomada de decisão do comportamento dos atores que veiculam uma determinada racionalidade. Este pressuposto é tanto mais significativo quanto estamos presos à evidência de que vivemos numa sociedade organizacional. A opção da autora por centrar este estudo na organização escolar é muito relevante porque vem reiterar que o modo de funcionamento díptico da organização escolar não se inscreve numa abordagem singular de um certo modelo teórico, mas numa abordagem plural que integre as multirracionalidades nela presentes. Assim, por a escola ser uma organização complexa, plural e dinâmica, impõe-se uma leitura multifocalizada da sua realidade.

Referências Bibliográficas

- Carvalho, M. J. de (2014). *Os Poderes da Escola*. Santo Tirso: De FACTO Editores.
- Lima, L. (1988). A escola como organização e a participação na organização escolar. Um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988). Braga: Universidade do Minho.
- Nóvoa, A. (1995). Para uma análise das instituições escolares. In Nóvoa, A. (coord.). *As organizações escolares em análise* (pp.13-42). Lisboa: D. Quixote.
- Torres, L. L. & Palhares, J. A. (2015). Cultura, liderança e resultados escolares: uma abordagem a partir das representações dos alunos do ensino secundário. *Revista Lusófona de Educação* 30, 99-121.

José Viegas Brás & Maria Neves Gonçalves