

AUTOGESTÃO DE UMA ESCOLA COMUNITÁRIA: POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

THE SELF MANAGEMENT OF A COMMUNITARIAN SCHOOL: POSSIBILITIES AND LIMITATIONS

Volmir SABBI¹

RESUMO: este artigo se propõe a fazer uma reflexão a respeito das perspectivas de sobrevivência de uma instituição escolar denominada comunitária, dirigida segundo princípios característicos de autogestão. Essa escola foi criada por um grupo de pais que se propunha a fazer para seus filhos uma educação diferenciada das demais existentes na cidade de Pato Branco-PR. O trabalho de compreender a realidade institucional presente, com o intuito de pensar o seu futuro, se apóia no desvendamento e análise, histórico e atual, das forças agregadoras dos atores institucionais e dos conflitos resultantes dessa ação coletiva. O estudo dessa instituição nos parece de grande interesse acadêmico na medida em que seus valores, seu processo de tomada de decisão e seu referencial pedagógico seguem uma orientação distinta ao das escolas públicas e privadas.

PALAVRAS-CHAVE: escola comunitária; autogestão; gestão escolar; participação de pais.

INTRODUÇÃO

A Sociedade Educacional Nossa Escola, declarada como de utilidade pública municipal (Pato Branco, 1988b) e estadual (Paraná, 1989), é uma escola comunitária construída em Pato Branco-PR por um conjunto de pais que queriam uma escola diferente para seus filhos. É comunitária porque os pais que a construíram não são mais sócios e a propriedade é, de acordo com seu Estatuto, dos pais e dos professores que permanecem na Escola. É uma instituição sem fins lucrativos, aberta à sociedade, pois não é necessário comprar cotas para entrar na Instituição e os valores cobrados, a título de mensalidade, são decididos em assembléia.

Pelas suas características, pela natureza de sua propriedade e pela forma como se tomam as decisões, essa entidade poderia ser

¹ Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), Unidade de Pato Branco-PR, CEP 85.503-390, Brasil e Mestre em Educação.

enquadrada, de acordo com as características enunciadas por Vieitez (1997, p.9), como uma empresa de autogestão.

Em função das suas peculiaridades administrativas e pedagógicas e do seu papel de vanguarda, criou-se a necessidade de se compreender melhor as potencialidades e limitações desse modelo institucional em relação ao conjunto das demais instituições de ensino.

Razão primeira de sua criação, a adoção de um referencial pedagógico distinto do tradicional é uma característica que a diferencia das demais instituições de ensino da região. Criada em 1986, em um momento de grande vitalidade do debate pedagógico no Brasil, a Nossa Escola consegue reunir idéias e forças para, a partir da discussão do pensamento de Jean Piaget, Emília Ferreiro e Liev Vigotski, propor uma prática escolar que tinha uma expectativa de melhor atender aos anseios de construção de uma educação humanizadora.

Diferente das demais escolas da cidade, essa Instituição foi criada para ser efetivamente uma escola construtivista. A orientação construtivista não foi apenas um caminho pedagógico de sustentação escolar, mas a razão de criação e existência da Instituição. A criação da Escola foi fruto de um sonho e de um trabalho coletivo em que os beneficiários seriam os próprios usuários da Instituição. A possibilidade de ser usuário estaria aberta à sociedade que, geração após geração, se utilizaria da Escola e a conduziria seguindo princípios de gestão que atendessem aos interesses dos seus integrantes.

No entanto, na história da Nossa Escola sempre estiveram presentes os conflitos, as inseguranças próprias do pioneirismo, bem como as incertezas desse novo caminhar institucional. Houve um momento, por volta do ano 1990, em que os conflitos foram tão intensos que quase conduziram a uma abreviação da vida institucional, provocada por um relativo esvaziamento da participação dos pais e professores na discussão dos rumos escolares. Nesse contexto, a Escola estabeleceu um contrato de parceria com uma escola privada da cidade. Essa parceria, embora talvez necessária naquele momento, trazia, no seu bojo, um risco de perda de identidade. Após esses períodos de turbulência institucional, houve um retorno mais intenso dos pais e dos professores na gestão escolar, quando foi proposta uma retomada dos princípios pedagógicos e de gestão que haviam dado origem à Instituição.

Tentar compreender o contexto e as causas que originaram aqueles momentos de turbulência institucional pode ajudar a pensar a

prática escolar presente e estruturar a Instituição de forma a reduzir os riscos de ruptura futuros que poderiam inviabilizar esse projeto escolar.

Acredita-se que a Nossa Escola seja um objeto de estudo extremamente interessante tanto pela sua gestão comunitária, participativa e democrática, quanto pela efetiva implantação de um conjunto de idéias pedagógicas de vanguarda.

Essa compreensão deriva da experiência vivenciada pelo autor deste artigo, enquanto diretor-geral eleito com a proposta de retomada do modelo de gestão participativo e democrático. Nestes três últimos anos, vêm acontecendo periodicamente muitas conversas, reflexões e debates entre os atores atuais e passados da vida escolar.

Este novo trabalho foi feito a partir da compreensão do autor a respeito da prática escolar vivenciada por ele, da pesquisa em documentos da Instituição e das entrevistas feitas com esses atores.

Com este trabalho tenciona-se explicitar as particularidades desse modelo de autogestão escolar para que, a partir da compreensão de suas limitações e possibilidades, se possa traçar diretrizes de gestão que conduzam a Instituição a um cenário de estabilidade institucional, de forma a constituir-se num espaço de construção de propostas pedagógicas comprometidas com a construção de uma educação mais humana.

A CONCEPÇÃO DE UM MODELO DE ESCOLA DIFERENCIADA

A ORIGEM

A Sociedade Educacional Nossa Escola é constituída sob a forma de Sociedade Civil, cuja finalidade é “[...] promover a pessoa humana, na plenitude de seus valores fundamentais, notadamente no campo da educação, instrução e cultura.”(NOSSA ESCOLA, 1986, Art.1º).

No ano de 1985 formou-se um grupo de pais interessados em discutir uma proposta de escola diferenciada para seus filhos. Uma comissão foi visitar a Escola Comunitária de Campinas (ECC), entidade de atuação educacional e de estruturação institucional diferente da convencional e conhecida por um dos membros fundadores da Nossa Escola, na busca de referências de estruturação institucional e administrativa. Iniciou-se uma maratona de estudos e discussões, sob a orientação de alguns pais graduados na área pedagógica ou que atuavam na educação, de algumas idéias educacionais que, pelo momento político

e educacional, estavam em grande evidência na época. Entre os autores estudados estavam: Vigotski, Piaget, Ferreiro e Luria.

No dia 15 de setembro de 1986 é fundada a Sociedade Educacional Nossa Escola tendo, de acordo com seu Estatuto, como princípios imutáveis:

1. instituir e aplicar uma filosofia de educação voltada para o desenvolvimento do Homem, que seja dinâmica, contendo na essência a preocupação de renovar-se permanentemente;
2. promover um trabalho pedagógico-educacional, mediante colaboração mútua com pessoas e entidades, incrementando bolsas de estudos, intercâmbio cultural e atividades afins;
3. criar uma estrutura educacional em que se preserve o espírito de liberdade, cooperação e fraternidade;
4. desenvolver todas as atividades pelo esforço comum dos sócios, sem qualquer distinção entre recursos materiais e humanos;
5. realizar projetos de integração da escola na comunidade, tornando-a centro das atividades para o bem comum (NOSSA ESCOLA, 1986, Art.2º).

De acordo com o mesmo Estatuto, são incompatíveis com os fins da Sociedade:

1. as manifestações individualistas que denotem falsos valores da pessoa humana;
2. o induzimento à especulação e ao consumo, o incentivo à competição e à oferta de prêmios;
3. a discriminação por critérios elitistas ou seletivos sócio-econômicos, religiosos e raciais;
4. o intuito de lucro e a obtenção de vantagens pessoais (NOSSA ESCOLA, 1986, Art.3º).

No ano de 1987, num espaço alocado no prédio de outro Colégio, têm início as atividades educacionais da Nossa Escola. No ano de 1989, a Escola passa a funcionar nas instalações da Fundação de Ensino Superior de Pato Branco (Funesp), instituição municipal que cedeu o seu espaço físico, no turno da tarde. A partir do ano 1989, os pais e os professores iniciaram uma arrecadação financeira para a construção da sede própria da Escola em um terreno doado pela Prefeitura Municipal de Pato Branco (Lei n.809/88).

O trabalho de construção da sede própria foi sustentado financeiramente pelo conjunto dos pais, que dividiu as despesas da construção e fez promoções para arrecadar fundos para tal fim. A sede própria foi inaugurada em 03 de março de 1991.

A estruturação diretiva da Nossa Escola, por ser ela diferente dos padrões públicos e privados existentes, tem como sócios todos os pais e professores que, em assembléia, decidem quem serão os diretores e conselheiros da gestão seguinte. Essa Sociedade ressalte-se, está aberta a todas as pessoas que queiram participar sem que seja necessário pagar algum valor como *jóia* ou *título*. Os pais que a construíram não são mais sócios e outros assumiram seu lugar. A propriedade não é de pessoas físicas, mas, sim, de uma parcela da sociedade que se alterna conforme a necessidade de uso da Instituição.

De acordo com o Estatuto da Nossa Escola, são sócios:

- a) os professores e funcionários, enquanto prestarem serviços ao estabelecimento de ensino, mantidos pela sociedade;
- b) os pais de alunos, enquanto mantiverem filhos em algum de seus cursos.

PARÁGRAFO PRIMEIRO: É vedado aos sócios receber, sob qualquer forma ou pretexto, bonificações, dividendos ou vantagens, pelo capital integralizado na Sociedade (NOSSA ESCOLA, 1986, Art. 5º).

O caráter de uso social do patrimônio está garantido mesmo havendo a extinção da Instituição. “Ocorrendo a dissolução, o acervo da Sociedade será transferido para o poder público municipal, que o utilizará exclusivamente em favor do ensino público.”(Nossa Escola, 2002, Art.9º). A Nossa Escola foi declarada como sendo de Utilidade Pública estadual e municipal.

ESTRUTURA DA GESTÃO

O caráter de participação ativa dos pais e de democracia na condução dos destinos da Escola permeia as várias instâncias de discussão e de deliberação institucional. O fórum de deliberação mais importante é a Assembléia Geral. É na Assembléia Geral que são eleitos os membros dos Conselhos e da Diretoria. (NOSSA ESCOLA, 2002, Art.10-12).

Os Conselhos Pedagógico, Administrativo e Fiscal, com poder deliberativo e consultivo, são compostos por pais e professores que têm como função regulamentar as atividades de gestão, definindo ações e orientações para a direção da Escola (NOSSA ESCOLA, 2002, Art.13-24).

A diretoria é composta por um diretor-geral e um diretor-financeiro eleitos em Assembléia. Mesmo não sendo regra, normalmente esses cargos são ocupados pelos pais. O ocupante do cargo de direção-pedagógica é escolhido pelos professores em eleição. Aos diretores cabe

a função de executar as diretrizes emanadas da Assembléia e dos Conselhos, garantindo uma gestão eficiente e o mais democrática possível. Cabe à direção, também, a contratação e demissão de professores e funcionários.

Esse poder de os diretores decidirem sobre a composição do quadro de servidores da Nossa Escola é um aspecto que precisa ser estudado e discutido mais demoradamente. Da forma como está, é possível que haja um certo poder de pressão sobre os servidores para a manutenção de um determinado grupo na direção. Os mesmos servidores, escolhidos e mantidos pela direção, exercem um papel importante na escolha dos diretores.

Mas como superar essa situação que pode levar à sedimentação de uma gestão autoritária? A opção de tomar esse tipo de decisão em um fórum maior, na Assembléia ou nos Conselhos, não parece ser a mais adequada. Além de constranger o profissional que eventualmente tivesse seu trabalho sob suspeição, haveria um risco de que a decisão a ser tomada tivesse um caráter muito pessoal e pouco profissional.

Neste cenário, a decisão de demissão de um profissional seria muito difícil de ser tomada. Para que ela acontecesse seria necessária a identificação – de forma objetiva – de muitos problemas na postura do servidor. No caso de uma escola, essa decisão seria ainda mais difícil, pois os mecanismos de avaliação de desempenho docente na educação infantil são, pela sua natureza, bastante subjetivos. Uma escola que valoriza, além da competência técnica, a adoção de uma postura construtivista por parte do professor, terá ainda mais dificuldade em fazer uma avaliação objetiva do trabalho do professor.

Assim, há necessidade de se pensar, ainda, uma forma de contratar e demitir que seja mais abrangente, não deixando apenas a decisão a cargo dos diretores. Essa forma, no entanto, não pode dificultar a correção dos rumos pedagógicos, de forma ágil e comprometida com a qualidade do trabalho escolar. Pela experiência nesses três anos em que estamos à frente da direção, acreditamos ser mais fácil abrir para um grupo maior o processo de contratação do que abrir o processo de demissão.

A HISTÓRIA CONFLITUOSA DA GESTÃO DA NOSSA ESCOLA

OS CONFLITOS INICIAIS DA GESTÃO

Nas reuniões de estudo e discussões que antecederam a criação da Nossa Escola participaram apenas os pais que seriam os futuros fundadores. Não houve, naquele momento, uma participação daqueles que seriam os professores da futura escola.

Desta forma, quando a Escola iniciou suas atividades, os professores contratados tiveram de ser inteirados das discussões, estudos e visitas realizadas para que eles pudessem organizar suas atividades didáticas dentro dessa nova perspectiva pedagógica. Essa não participação dos professores na estruturação e estudo da nova instituição a ser criada foi um fator dificultador da prática pedagógica nos primeiros momentos da Instituição.

Em função da posição de liderança exercida pelos pais na criação e na definição dos rumos da Escola e, também, em função de uma pouca compreensão do funcionamento de uma instituição comunitária, houve, no início, algumas dificuldades de gestão. Essas dificuldades aconteciam pela excessiva interferência dos pais na prática de sala-de-aula.

A interferência era prejudicial na medida em que acontecia de forma pessoal e aleatória e não institucional e organizada. A Escola carecia de uma gestão administrativa e pedagógica que fosse mais profissional e que conduzisse a instituição segundo os interesses e concepções mais coletivos e não resultado de idéias isoladas de pessoas ou pequenos grupos.

Hoje a participação dos pais acontece de forma mais institucionalizada, através da Assembléia, dos Conselhos: Pedagógico, Administrativo e Fiscal e da direção-geral e financeira. A direção pedagógica está a cargo de uma equipe de profissionais, aberta aos pais para defesa de seus interesses e de apresentação de contribuições à gestão, mas condicionada a uma ação coletiva e não mais individual.

A iniciativa e o desprendimento pessoal apresentados pelos pais no início da Escola foi, por um lado, a força motriz que possibilitou a construção física e pedagógica desta instituição inovadora, mas, por outro lado, criou um quadro de potenciais conflitos em uma instituição ainda incipiente que permitiu o afloramento e o embate das diferenças ideológicas dos seus membros.

A existência desses conflitos não resolvidos coletivamente pode ter sido um fator importante na configuração do maior problema institucional vivido pela Nossa Escola na sua história. Após um processo de eleição para a direção, um grupo de pais descontentes com os rumos tomados pela Escola retira seus filhos e os leva para outra escola da cidade.

A CRISE NA VERSÃO DE QUEM VIVEU ESSE MOMENTO DE CONFLITO INTENSO

Para que se possa compreender melhor esse momento belicoso, que quase comprometeu a continuidade da Instituição, foi feita uma entrevista com uma pessoa que participou ativamente daquele momento. A entrevistada foi uma mãe muito ativa no processo de criação da Nossa Escola e que se incluiu no grupo de descontentes que mudaram os filhos de escola, em função dos rumos tomados pela Instituição.

O questionário foi feito por *e-mail* e a entrevistada respondeu as perguntas na forma de um texto. Em função da compreensão que este autor tem da realidade histórica da Nossa Escola, obtida em sucessivas conversas informais com pessoas que ajudaram a construir a Instituição, considera-se importante a transcrição integral da resposta fornecida pela mãe Hieda Maria Pagliosa Corona. Esse depoimento, ao resgatar o contexto e as razões desse conflito, sinaliza a atuação futura que deve ter a direção da Nossa Escola para que um risco possível de cisão seja significativamente atenuado.

No início da vida institucional havia uma relativa calma no processo de discussão política e definição eleitoral. Essa calma se devia, em parte, à existência de um espaço aberto de discussão e participação política.

As eleições para a direção da Nossa Escola, desde sua origem, vinham transcorrendo com base em um relativo consenso sobre quem seria o próximo diretor, sem que houvesse disputa de chapas. O que vinha acontecendo é que, por uma certa comodidade, o José Luiz Vinha [1º diretor-geral] era reconduzido ao cargo de diretor por várias gestões sucessivas [2 gestões]. Isso ocorria pelo fato de que o Vinha tinha uma qualidade que era a de procurar ouvir os chamados “dois grupos”, para depois tomar as decisões de modo a contemplar as diferentes opiniões ou procurar, via exaustivas discussões, chegar a um certo consenso. (CORONA, 2004)

Quando houve o rompimento da tênue linha de equilíbrio entre as forças divergentes e o espaço democrático ainda não estava suficientemente consolidado, surgiu uma situação de intenso conflito.

Quando ele foi transferido para São Paulo, ficou em seu lugar o Ricardo Camargo, que era seu sucessor na direção da Agroceres [empresa de Pato Branco]. Essa atitude teve por base a indicação do próprio Vinha e pelo fato do Ricardo ser, também, uma pessoa mais tranqüila e sua esposa uma participante ativa da Escola [ela era fonoaudióloga]. Na realidade, o Ricardo não conseguiu 'segurar a barra' e foi se amparando nas posições de um dos grupos [conhecido na informalidade como o 'grupo das mulheres de médicos e suas amigas', que faziam da escola um espaço de trabalho, de poder, e de defesa de uma escola diferenciada, das que existiam em Pato Branco, para seus filhos]. (CORONA, 2004)

A disputa por espaços de poder quando não resolvidas no âmbito da discussão aberta e fundamentada pode conduzir a um processo de segregação institucional e de polarização excludente que tende a truncar qualquer processo de deliberação coletiva. Nesse cenário, há um processo de desqualificação do grupo oponente que conduz a uma desagregação institucional e de defesa apenas dos interesses sectários. O processo de sustentação ideológico e científico tende a se esvaziar.

Esse grupo temia os questionamentos sobre os fundamentos políticos pedagógicos da Nossa Escola. Suas respostas baseavam-se nas "experiências bem sucedidas de Campinas" – mesmo que poucas pessoas as conhecessem. Essas respostas eram em geral vazias de argumentos, a força era o "material" trazido de Campinas, o "programa de ensino" de Campinas, e assim, sucessivamente. A crise começou a se acentuar pelo fato de que o "outro" grupo propôs estudar e discutir sobre o construtivismo e a teoria histórico-crítica para que pudéssemos melhor fundamentar nossa ação pedagógica. O chamado "outro" grupo era formado por professoras do ensino público animadas com as novas diretrizes educacionais do Estado do Paraná e pelas mães e professoras interessadas no estudo e debate dos temas. O "grupo" da direção sentiu-se ameaçado, pois, não apenas não aceitaram participar como faziam pressão sobre os professores que participavam. (CORONA, 2004)

A polarização política, construída a partir da disputa pessoal por espaços de poder, trilhando o caminho da desqualificação do adversário e de intolerância com a diversidade de idéias, deturpa o processo eleitoral que se avizinha. Da forma como esse processo foi

conduzido acentuou-se ainda mais o clima de belicosidade e desrespeito para com a pluralidade de idéias, criando as condições para uma ruptura institucional de grandes proporções.

Foi nesse clima que o grupo da direção indicou para candidato para sucessão do Ricardo, o Valmir Rodrigues Junior, conhecido pelo seu autoritarismo e nenhuma participação, até então, na Escola. A impressão era de que eles queriam uma pessoa autoritária ao seu lado para 'impedir' ou 'intimidar' os pais e professores descontentes. Diante dessa situação, nosso grupo indicou o Carlos Alberto Rebelo como candidato, com base em uma proposta de discussão e aprofundamento dos aspectos pedagógicos e administrativos da escola, na perspectiva de profissionalizar mais a escola, pois o voluntarismo de alguns, impedia ações mais coordenadas e efetivas no andamento da Escola. Esse processo, sem que percebêssemos, foi conduzido de modo violento pelo grupo da direção, com ameaças aos professores e funcionários, fofocas sobre a vida pessoal e profissional do Rebelo e de que nós iríamos tornar a escola 'comunista', mentiras sobre inclusive situações envolvendo nossos filhos. Enfim, uma baixaria que culminou com ligações na noite anterior para todos os pais para impedir que votassem na chapa do Rebelo. Porém, o descontentamento era grande com o andamento da Escola o que acarretou um grande número de votos para nossa chapa. O que fez com que perdêssemos a eleição foi o voto dos funcionários e professores, amedrontados e que possuíam um poder igual ao dos pais. O que na época era um fato a ser discutido, pois o número de pais era pequeno. Assim, a eleição na verdade se revelou como um espaço de conflitos pessoais e de falta de conduta pedagógica de muitos pais e professores. (CORONA, 2004)

Uma pilar central dessa instituição havia sido gravemente comprometido: a participação na construção de uma escola diferenciada e comprometida com os interesses do coletivo humano. Essa Escola nasceu apoiada nesse sonho. A sua implosão comprometia toda a estrutura institucional, pois sem esse pilar a escola se pareceria demais com as outras e, portanto, não haveria mais razões para envidar esforços para sustentá-la.

Nesse momento, o grupo da oposição não se sentia mais participante da construção de uma Escola diferenciada no sentido pedagógico e administrativo, cooperativa democrática e participativa de pais e professores para uma educação de qualidade, mas de uma arena de lutas menores com desrespeito aos nossos filhos. O Bruno [filho] precisou de acompanhamento psicológico, pois estava tenso e desatento

pela animosidade que ele sentia todos os dias na Escola. Deste modo, mais da metade dos pais retiraram seus filhos da Escola e desistiram de investir energia, dinheiro e tempo para construir uma escola de nossos sonhos. (CORONA, 2004)

Essa análise parece nos indicar que a razão de existência e o fator de sustentação deste modelo educacional estão na participação de todos os atores no processo de discussão e deliberação institucional. A apropriação da Escola por pessoas ou grupos e o desrespeito à pluralidade de idéias tende a provocar um esvaziamento da participação que, neste modelo escolar, pode ser fatal para a instituição na medida em que se perdem as bases de sustentação.

Os problemas que enfrentávamos eram grandes, por exemplo, a falta de dinheiro, de profissionais habilitados, de referencial pedagógico para uma experiência inovadora, de estrutura física, estávamos construindo o prédio e adequando as salas de aula e laboratórios, etc. A saída dos pais inviabilizou a continuidade do ensino fundamental, retornando no ano seguinte apenas com a pré-escola. Acreditávamos que essa grande crise da Nossa Escola pudesse servir como experiência para que os pais que permanecessem e os novos que vinham chegando, pudessem superar as dificuldades e potencializar as boas coisas que construímos. Depois dessa fase, eu e o Luiz [esposo] ficamos tão tristes e magoados que não participamos mais da escola, mesmo sendo sócios fundadores e, portanto, com direito a voz e voto. Dedicamo-nos a orientar a educação de nossos filhos dentro da estrutura tradicional do Colégio das Irmãs, o que na época nos pareceu mais adequado. (CORONA, 2004)

A instituição que, historicamente, tinha (e continua tendo) uma sustentação financeira muito sensível, pois mantém poucos alunos em cada sala por razões pedagógicas e não tem fundo de reserva, depara-se com um grande perigo de extinção: o número de alunos por sala fica muito abaixo da possibilidade de sustentação econômica da Escola.

A Instituição, que já oferecia turmas até a 7^a série, vê-se obrigada a fechar as turmas do ensino fundamental, ficando apenas com as turmas da educação infantil. Houve um quadro de progressivo esvaziamento da participação dos pais, havendo, inclusive, uma reduzida motivação dos pais em participar da direção-geral e financeira.

O CONTRATO DE PARCERIA COM UMA ESCOLA PRIVADA

É nesse cenário que, no dia 22 de outubro de 1996, a Nossa Escola assinou um contrato de parceria com uma escola privada de Pato Branco - o Colégio Águia. Esse contrato, com prazo de vigência mínimo de 8 anos, tinha o “[...] objetivo primaz de unir as duas escolas em um trabalho conjunto administrativo que visa dar ao ensino uma qualidade superior, aproveitando o potencial das duas escolas” (NOSSA ESCOLA & COLÉGIO ÁGUIA, 1996, Art. 22), permitindo ao Colégio Águia ofertar turmas de 5^a a 8^a séries do ensino fundamental sem a necessidade de implantar turmas de 1^a a 4^a séries.

Em contrapartida, a Nossa Escola teria, entre outras cláusulas, os seguintes benefícios: a) ter um diretor executivo, contratado em comum acordo entre as duas escolas, e pago pelo Colégio Águia; b) a possibilidade de participação de seus professores em treinamentos oferecidos e pagos pelo Águia; c) estar incluída no *marketing* direto e indireto promovido e pago pelo Águia; d) ter uma secretária paga pelo Águia (NOSSA ESCOLA & COLÉGIO ÁGUIA, 1996, Art. 3-5, Art.15).

O que aconteceu após a assinatura desse contrato foi uma espécie de esvaziamento da identidade da Nossa Escola. O fato foi noticiado, pelo Águia, na imprensa como se a Nossa Escola tivesse sido incorporada ao *Sistema Águia de Ensino* que também trabalha com o ensino médio e cursinho pré-vestibular. O nome *Águia/Nossa Escola* previsto no contrato como nova denominação fantasia também contribuiu para essa visão de incorporação.

A escolha do diretor executivo, feita pelo Águia, recaindo sobre um de seus sócios contraria o contrato de parceria (Art.25) e dá início a um processo de direcionamento da Nossa Escola, segundo os interesses do Colégio Águia. Essa interferência indevida contraria o próprio contrato de parceria que afirma que “[...] as estruturas das duas escolas serão preservadas e respeitadas, cabendo a cada escola estabelecer individualmente, sem a interferência da outra, a sua estrutura hierárquica” (NOSSA ESCOLA & COLÉGIO ÁGUIA, 1996, Art.7). Essa possibilidade acontece, segundo argumentos do Águia, em função do seu sócio, nomeado diretor executivo, ser, também, pai de aluno da Nossa Escola.

O direcionamento da Nossa Escola, seguindo os interesses do Águia, se manifesta, também, na sua prática pedagógica. No início da gestão do Águia é proposta a adoção de uma apostila. Essa idéia, pela sua contradição ao método construtivista, foi recusada pela ampla

maioria dos pais da Nossa Escola, reunidos em uma Assembléia convocada para discutir essa pauta. A contratação dos professores e o direcionamento pedagógico, no entanto, assume as feições da prática pedagógica tradicional, característica do Colégio Águia.

Em relação ao referencial de gestão, há um esvaziamento da participação institucional dos pais e professores no processo decisório da Escola. Não são mais convocadas assembleias, o Conselho de Administração não é mais eleito nem convocado. O então diretor executivo (sócio do Águia) se elege, também, diretor-geral da Nossa Escola e acumula os dois cargos. É cada vez mais generalizada a idéia de que a Nossa Escola pertence ao Águia. Os termos do contrato de parceria não eram de conhecimento da ampla maioria dos pais. Havia um risco crescente de que a Nossa Escola fosse, de fato, incorporada ao Colégio Águia.

Essa possibilidade, inicialmente aceita subjetivamente, poderia, na seqüência, se materializar também no aspecto legal, pois o Estatuto da Nossa Escola previa no seu Art. 9º que a Sociedade poderia ser dissolvida caso não atingisse os objetivos propostos e essa decisão seria tomada em uma Assembléia Geral Extraordinária. Contudo, caso a Sociedade fosse dissolvida, esse mesmo artigo, no seu parágrafo único, previa que "Ocorrendo a dissolução, o acervo da sociedade será atribuído a outra entidade, com os mesmos fins, que o utilizará exclusivamente em favor do ensino." (NOSSA ESCOLA, 1986, Art. 9).

O novo Estatuto, aprovado em 2002, prevê nova redação para esse artigo. Em caso de dissolução, o "[...] acervo da Sociedade será transferido para o poder público municipal, que o utilizará exclusivamente em favor do ensino público"(NOSSA ESCOLA, 2002, Art.9º).

A RETOMADA DA NOSSA ESCOLA PELOS PAIS E PROFESSORES

Com o direcionamento pedagógico se alinhando mais com a prática tradicional, materializado com a demissão e contratação de algumas professoras, começa a surgir um crescente sentimento de insatisfação entre os pais e professores da Nossa Escola. Essa insatisfação se alastra entre os pais através de conversas informais, quando eles vão levar seus filhos para a escola. A gestão da direção-geral expirou e não havia indícios de que haveria uma convocação de eleição. Começa haver uma pressão crescente e organizada em direção a uma retomada do processo de gestão que seguisse valores democráticos e participativos.

Sob pressão, foi convocada a assembléia de eleição, no dia 21 de junho de 2001. A chapa que propunha uma retomada dos valores e princípios históricos da Nossa Escola vence, com a grande maioria dos votos, a chapa encabeçada pelo sócio do Águia.

No início das atividades da nova gestão é constituída uma Comissão Estatuinte com o objetivo de fazer uma discussão ampla com toda a Escola e propor um novo Estatuto, retomando com modificações o primeiro estatuto criado pela Instituição de forma a ampliar a participação dos pais e professores. O novo Estatuto foi aprovado em Assembléia Geral Extraordinária, no dia 02 de maio de 2002. Em junho de 2002, é convocada uma nova Assembléia para eleger os diretores geral e financeiro e os membros dos novos Conselhos, de acordo com o novo Estatuto.

Após a retomada da direção pelos pais, foram feitas várias reuniões com a direção do Colégio Águia com o objetivo de garantir o cumprimento de várias cláusulas contratuais que não vinham sendo cumpridas pela direção anterior. Entre elas, estava o impedimento de um sócio do Águia de fazer parte da direção da Nossa Escola. As reuniões com esse fim foram reuniões bastante tensas, mas que culminaram num relacionamento de maior respeito às particularidades de cada uma das instituições e o melhor cumprimento das cláusulas contratuais.

Hoje, a participação dos pais e professores na gestão e no direcionamento pedagógico é ampla e de respeito ao processo de profissionalização da gestão. A deliberação do rumo institucional é feita no coletivo, via conselhos e assembléias, ou através da direção geral, financeira ou pedagógica, discutindo-se os assuntos com as coordenações e com os professores. Assim, a Instituição busca evitar as ingerências individuais e, também, o possível autoritarismo de algum diretor.

AS DIFICULDADES E POTENCIALIDADES FUTURAS DESSE MODELO DE GESTÃO ESCOLAR

A situação da Nossa Escola, do ponto de vista da sua sustentação financeira, é, pela sua própria natureza, permanentemente sensível. Essa sensibilidade deve-se a diversos fatores. Dentre eles, podemos citar:

- a) os valores das mensalidades não podem ser superiores aos praticados pelas demais escolas particulares da cidade;
- b) existe um número máximo permitido de alunos por sala, estabelecido, segundo critérios pedagógicos e esse número está muito perto do número de alunos necessário para sustentar a Escola;
- c) a necessidade, por razões pedagógicas, de duas professoras em cada sala-de-aula: uma professora regente e uma auxiliar (estagiária), fator que tem um custo significativo (em torno de 80% da receita são destinados ao pagamento de salários e encargos sociais);
- d) dificuldade em utilizar a estratégia de concessão de descontos como forma de atração e manutenção de alunos, em função da necessidade de transparência, característica desse modelo de gestão;
- e) a distância em relação ao centro da cidade que, por um lado, torna o ambiente escolar muito tranquilo, por outro, dificulta um pouco o acesso dos alunos.

Apesar da existência dessa sensibilidade, a adoção desse modelo de gestão participativo e transparente traz no seu bojo um conjunto de potencialidades que podem, efetivamente, fazer dessa Escola uma instituição diferenciada das suas congêneres. O principal diferencial é uma compreensão coletiva de que a Escola pertence a todos e, por conseguinte, os interesses da Instituição tendem a ser coincidentes e não conflitantes com os interesses de pais e professores. Esse sentimento cria um clima escolar de maior participação e abnegação de todos os atores envolvidos na formação pessoal e escolar dos alunos. Pode-se afirmar que, no ambiente escolar da Nossa Escola, esse é o sentimento predominante.

A participação intensa dos pais se mostra de diversas formas:

- a) significativa participação nas assembleias e nas reuniões deliberativas dos Conselhos: Pedagógico, Administrativo e Fiscal;
- b) muitos pais, ao levar e buscar seus filhos na Escola, transitam e permanecem na Instituição com bastante liberdade e com um perceptível sentimento de participantes na vida escolar;
- c) reduzido índice de inadimplência, diferente de outros momentos históricos da Nossa Escola e de outras instituições de ensino particulares da cidade;

- d) intensa participação dos pais e professores em eventos organizados com o intuito de arrecadar fundos para a Escola. Recentemente, com esse tipo de atividade e com contribuições mensais, foi possível construir uma cobertura para a quadra da instituição;
- e) disposição de muitos pais em contribuir voluntariamente com a Escola, fazendo contribuições financeiras ou de trabalho e, também, adiantamento do pagamento de mensalidades sem a obtenção de desconto;
- f) participação significativa de alguns pais, juntamente com os professores, em eventos em que se propõem debates pedagógicos. Esses eventos foram organizados, no ano de 2003, pelo Conselho Pedagógico da Nossa Escola.

É nesse contexto escolar, de possibilidades e limitações, que se delineará a história futura da Instituição. O convênio com o Colégio Águia e seus reflexos nas questões administrativas e pedagógicas deverá ser, também, motivo de discussão futura em ambas as escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história da Nossa Escola tem como elemento distintivo a intensa participação dos pais. Foram eles que se organizaram em torno de um sonho coletivo e construíram uma escola de vanguarda em relação à postura pedagógica e administrativa. A Escola foi pensada e trabalhada primordialmente a partir das expectativas dos seus usuários e foram eles que, diferente das demais instituições congêneres, assumiram os trabalhos e a direção do processo educacional.

Tanto pais quanto professores, considerados no seu conjunto, têm tido uma participação variável no processo deliberativo ao longo dos vários momentos históricos vividos pela Instituição. Em um primeiro momento, de forma mais ampla e intensa, já num segundo momento, de esvaziamento da participação, o que configurou um risco de ruptura institucional definitiva. E, no presente, de retomada da participação, de re-estruturação institucional que busca a garantia de estabilidade diretiva na direção de uma escola que seja representante dos interesses de um coletivo amplo que vivencia cada momento da vida escolar.

Dos vários momentos históricos, pode-se tirar lições que se constituem em elementos essenciais na construção dessa escola: a

valorização da participação ampla e democrática de todos os atores no processo de discussão e deliberação dos processos pedagógicos e administrativos.

A impossibilidade, em outros momentos, de se fazer uma discussão institucional dos fundamentos políticos e pedagógicos da Nossa Escola e a exclusão dos que pensavam diferente no processo de deliberação conduziu a instituição numa situação difícil, quase insustentável. Essa inexistência de espaços de discussão permitiu um contrato de parceria com uma escola privada da cidade que, se por um lado trouxe uma certa estabilidade de gestão, por outro, conduziu a uma crescente perda de identidade nos seus aspectos pedagógicos e institucionais, levando a uma prática escolar tradicional, contradizendo os princípios que nortearam o seu surgimento.

Acredita-se, no entanto, que a participação dos pais no processo de tomada de decisões pedagógicas e administrativas deve acontecer de forma coletiva e a execução dessas decisões deve ser feita pela estrutura de gestão profissional da Escola. Entende-se que o processo de ação voluntariosa de intervenção individual, que caracterizou a participação dos pais no início das atividades da Nossa Escola, deva ser substituído por um processo de atuação mais coletiva, como acontece hoje na Escola.

A Nossa Escola vive um momento histórico de grande importância. Após ter sido construída, a partir de atuação desprendida de um conjunto de pessoas que tinham como elemento unificador um sonho de uma escola diferente para seus filhos, passou por dificuldades resultantes da pouca orientação das pessoas em como conduzir uma instituição segundo valores orientadores diferentes dos hegemônicos na sociedade brasileira e mundial.

Atualmente, a promissora perspectiva de sua atuação institucional se fundamenta em alguns fatores: a) um significativo amadurecimento na condução dos processos pedagógicos e administrativos, levando a uma maior estabilidade institucional; b) a imagem escolar de maior respeitabilidade junto ao restante da sociedade patobranquense, fruto da sua ação escolar na sua caminhada histórica; c) retomada do processo de discussão pedagógica, a partir do estudo das teorias educacionais, envolvendo, além dos professores, os pais; d) participação dos pais e professores no processo deliberativo de forma democrática e participativa e) execução, pelos seus profissionais de educação, das deliberações tiradas no coletivo.

A perspectiva de continuidade da Nossa Escola vai depender, no nosso entender, da sua fidelidade aos seus princípios e propostas de trabalho originais e da amplitude da participação coletiva dos pais e professores na atuação institucional pedagógica e de gestão.

SABBI, V. The self management of a communitarian school: possibilities and limitations. *Revista ORG & DEMO* (Marília), v.5, n.1, p.105-124, 2004.

ABSTRACT: this article considers to make a reflection of the perspectives of survival of a school institution communitarian directed according to characteristic principles of self management. This school was created by a group of parents who considered to make for its children an education differentiated of the others existing in the city of Pato Branco-PR. The work to understand the present institutional reality, with intention to think its future, supports in the explanation and analysis, historical and current, of the aggregate forces of the institutional actors and the resultant conflicts of this collective action. The study of this institution seems for us of great academic interest in the measure that its values, its process of decision taking and its pedagogical orientation follow is different of the public and private schools.

KEYWORDS: communitarian school; self management; school management; participation of parents.

REFERÊNCIAS

CORONA, H.M.P. *Depoimento sobre a Nossa Escola*. Pato Branco. 19 abr., 2004. 2p.

NOSSA ESCOLA. *Estatuto da Sociedade Educacional Nossa Escola*. Pato Branco: Registro Civil Oficial Pedro de Sá Ribas. n.382, livro A-2, 08 set., 1986.

NOSSA ESCOLA. *Estatuto da Sociedade Educacional Nossa Escola*. Pato Branco: Aprovado pela Assembléia Geral Extraordinária, 02 mai. 2002.

NOSSA ESCOLA, COLÉGIO ÁGUIA. *Contrato de parceria*. Pato Branco: registrado no Cartório Vieira. 22 out., 1996.

PARANÁ. (Estado). Lei n. 9023/89. 26 de junho de 1989. Curitiba: *Diário Oficial*. n. 3046, p.3., 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO. *Lei n. 809/88*. Pato Branco. 08 dez. 1988, 1988a.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PATO BRANCO. *Lei n. 811/88*. Pato Branco. 20 dez. 1988, 1988b.

SABBI, V. *A materialização histórica de uma prática pedagógica construtivista em uma escola comunitária*. Marília, 2002, 28p. Artigo (avaliação final da disciplina: Tópicos especiais em alfabetização), Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".

VIEITEZ, C. G. Temas da autogestão dos trabalhadores. In: VIEITEZ, C. G. (Org.). *A empresa sem patrão*. Marília: Unesp, 1997, 140p.

Agradecimentos

A realização deste trabalho foi possível graças à colaboração direta ou indiretamente de muitas pessoas, a quem manifesto minha gratidão. Em especial, agradeço:

- √ Ao Prof. Dr. Cândido Giraldez Vieitez, pela sua contribuição intelectual durante a realização, na Unesp de Marília, da disciplina: Escola, Trabalho e Sociedade;
- √ À Prof^a Msc. Nádia Sanzovo, pela sua contribuição na redação final deste trabalho;
- √ À Prof^a Msc. Hieda Maria Pagliosa Corona, pela elaboração de seu importante depoimento a este trabalho;
- √ Aos professores e funcionários da Nossa Escola pelo seu trabalho em prol desta entidade.