



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

NICOLE FERRAZ DA TRINDADE

## **A gestão de uma escola pública Waldorf no Distrito Federal**

**Brasília – DF**

**2023**

**NICOLE FERRAZ DA TRINDADE**

**A gestão de uma escola pública Waldorf no Distrito Federal**

Trabalho Final de Curso, apresentado à disciplina TFC 2, como requisito básico para a conclusão do curso de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade de Brasília, sob orientação da professora Ana Maria de Albuquerque Moreira.

**Brasília – DF**

**2023**

## **APRESENTAÇÃO**

Como requisito para a conclusão do curso de Pedagogia na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, este Trabalho Final de Curso é composto por três partes. A primeira delas, trata-se de um Memorial com a descrição da trajetória escolar e acadêmica da autora, relatando como esses processos influenciaram na sua escolha para a formação em Pedagogia, explicitando como a educação sempre esteve presente em sua vida

A segunda parte apresenta um Artigo contendo o relato do estudo desenvolvido e a análise dos resultados obtidos com o desenvolvimento da pesquisa intitulada ‘A gestão de uma escola pública Waldorf no Distrito Federal’. Por fim, a terceira parte indica as expectativas futuras, profissionais e de formação continuada da autora.

## MEMORIAL DESCRITIVO

A respeito da minha trajetória escolar, iniciarei pelo Ensino Fundamental, uma vez que sempre tive a oportunidade de estudar em escolas privadas, por uma escolha da minha mãe ao acreditar que eu teria acesso a um ensino com mais qualidade. O bairro onde habito é composto em sua maioria por pessoas de baixa renda, com isso as crianças que faziam parte do meu convívio não tinham as mesmas oportunidades que eu tive em relação ao ensino. No entanto, sempre que nos juntávamos para brincar em meio à brincadeira de escolinha, eu sempre tomava iniciativa para ser a professora.

A partir disso eu dividia os conhecimentos adquiridos em sala de aula com meus colegas do bairro e isso me trazia uma sensação de dever concluído. Já no espaço escolar, sempre que possível, auxiliava meus colegas em conteúdos nos quais sentiam dificuldades, com a consciência de que o modo como eu deveria ajudá-los deveria se distinguir do já ensinado em sala de aula, já que esse não obteve êxito. Além disso, como método de estudo e revisão de conteúdos eu sempre preparava um ambiente na minha casa que remetesse ao espaço da sala de aula e a partir disso, ministrava aulas com os conteúdos que estariam em provas ou atividades avaliativas.

No Ensino Médio, eu comecei a ter uma visão mais crítica por ter mais contato com temáticas que visam problematizar determinados assuntos, como nas redações. No 1º e 2º ano do Ensino Médio eu pedi autorização para a direção da escola, para que pudesse ministrar em um horário aulas de reforço com o objetivo de auxiliar meus colegas em conteúdos que eles estavam com muita dificuldade, a partir disso dei início a essa dinâmica que obteve muito êxito, como estudávamos em horário integral foi possível encaixar esse momento de reforço nos dias antecedentes às provas.

Ainda nessa perspectiva do Ensino Médio, despertou em mim um pensamento crítico de que a Pedagogia seria meu curso superior, pois diante da realidade que o Brasil se encontra de vulnerabilidade social, desigualdade, intolerância não há outro meio, se não pela educação. Portanto, com uma sociedade informada e conscientizada há uma revolução na perspectiva de que há pessoas capazes de defender seus direitos e cobrar daqueles que elegemos. Mesmo

com muitas pessoas criticando minha escolha, dizendo que sendo professora eu só sofreria, eu persisti e prestei vestibular para Pedagogia na Universidade de Brasília.

No ano de 2019, ingressei na Universidade de Brasília no curso de Pedagogia, com um sentimento de insegurança por ser um ambiente novo, com novas metodologias, bem diferente do formato de escolas privadas que estive em toda a minha vida até os 17 anos. Porém, com o desejo de me profissionalizar, adquirir conhecimentos com profissionais, pesquisadores e doutores na área da educação. Nos primeiros semestres já foi possível desmistificar as falácias de que na Pedagogia você só aprende a cortar papel e fazer plano de aula, uma visão extremamente preconceituosa e prepotente.

Dentro do curso de Pedagogia eu pude me descobrir como educadora, pesquisadora, gestora, coordenadora, administradora e outras várias funções que esse âmbito pedagógico nos permite atuar. As experiências de estágio foram de suma importância para compreender na prática os espaços escolares em suas diversas expressões e dimensões, o curso de Pedagogia na Universidade de Brasília oferta 4 tipos de estágio, na Educação Infantil, no Ensino Fundamental, na Gestão Escolar e nos Espaços Não-Escolares.

Os estágios possibilitaram-me uma experiência de vivenciar o campo educacional na sua essência, o primeiro foi na área de Educação Infantil, porém ocorreu no período da pandemia, então só foi possível acompanhar via online, mas fiz um estágio não obrigatório nessa área onde pude adquirir percepções sobre a infância, um olhar mais cuidadoso e compreensivo que contribuiu muito para o meu bom desempenho. Além disso, no estágio do Ensino Fundamental atuei numa escola da periferia da Ceilândia, em que a realidade daquelas crianças se difere de maneira explícita de uma escola em região nobre, já que vários fatores sociais interferem na vivência delas, como questões sociais, econômicas e familiares.

No âmbito fora de sala de aula, os estágios em Gestão Escolar e nos Espaços Não-Escolares foram de suma importância para essa vivência necessária na amplitude que a Pedagogia aborda. O tema deste trabalho surgiu graças à experiência no estágio de Gestão Escolar, onde foi possível vivenciar essa área que muitos pedagogos em sua formação não têm acesso, ao observar e compreender como o processo de gerir uma escola funciona é possível ampliar e contribuir para uma percepção mais clara e real das problemáticas e demandas dessa instituição.

Já no estágio em Espaços Não-Escolares, fui ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra e trabalhei na Ciranda, espaço onde as crianças ficam, e a partir disso tive contato com esse modo de vida e com um tipo de educação que se adéqua à realidade dessas pessoas, como ensinamentos voltados para o conhecimento sobre a terra, plantio e resistência. Como foi importante para mim essa experiência, aprendi muito com aquelas pessoas, em especial com as crianças, espero que todos os profissionais dessa área da educação possam um dia vivenciar isso.

Por fim, a minha trajetória escolar teve um sentido em todo o seu percurso que possibilitou chegar nesse período de formação em Pedagogia, nada foi por acaso, ao contrário hoje vejo como todo esse processo foi importante e necessário para a minha vida, ser educadora num país como o Brasil em que os (as) professores (as) sofrem pelo descaso e desvalorização é sinal de resistência e de acreditar que não há outro meio de mudar essa realidade, se não pela educação, mas uma educação de qualidade que englobe todas as diversidades e necessidades presentes na nossa sociedade.

## Índice

Resumo	7
Abstract	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE SIGLAS	10
1 Introdução	11
Objetivo Geral:	12
Analisar de que maneira princípios considerados relevantes na pedagogia waldorf estão presentes nos processos de gestão da Escola Classe 316 Norte, que integra a rede pública do sistema de ensino distrital.	12
Objetivos específicos:	12
2 Conceitos organizadores: Pedagogia Waldorf e gestão escolar	13
2.1 Antroposofia: uma ciência espiritual e humanizadora	13
2.2 Pedagogia Waldorf no cotidiano escolar	14
2.3 Gestão Escolar	15
2.4 Gestão Escolar na Pedagogia Waldorf	18
3 Metodologia da pesquisa	19
3.1. Descrição da escola	20
4 Discussão dos resultados: a gestão de uma escola pública Waldorf no Distrito Federal	21
4.1 O processo de escolha pela Pedagogia Waldorf	22
4.2 Princípios da Pedagogia Waldorf: o Projeto Político Pedagógico como orientador do cotidiano escolar	23
4.3 A gestão de uma escola Waldorf pertencente à rede pública do DF	25
5 Considerações Finais	28
6 Referências	29
7 Apêndices	30

## **A gestão de uma escola pública Waldorf no Distrito Federal**

### **The management of a Waldorf public school in the Federal District**

Nicole Ferraz da Trindade

#### **Resumo**

Esse artigo buscou retratar a realidade da gestão de uma escola pública do Distrito Federal que adotou a Pedagogia Waldorf, a fim de compreender como uma instituição pública tem funcionado através dessa metodologia diferenciada das outras escolas da rede e quais são suas contribuições para a área educacional pública do DF. A partir disso foi realizado um estudo exploratório por meio da análise de documentos como o PPP (Projeto Político Pedagógico), de entrevistas estruturadas com a equipe gestora e mães de alunos dessa escola e de observação realizada durante estágio em Gestão Escolar, que possibilitaram a compreensão de como a escola se organiza para a realização do trabalho pedagógico pela perspectiva Waldorf.. Observaram-se fatores importantes nessa gestão, como: o princípio da autoadministração e a relação família-escola, pilares importantes para o bom funcionamento dessa instituição. Dessa forma, foi possível concluir que ao alinhar os regimentos normativos com a autonomia da escola em aplicar a filosofia Waldorf, a escola, ao mesmo tempo, atende aos princípios da gestão democrática. A relação família-escola torna-se fundamental para o sucesso dessa instituição de ensino como um todo, pois ao realizar uma gestão de maneira horizontal contribui para a humanização das relações e o foco principal que é o desenvolvimento integral dos estudantes. Por fim, esse trabalho apontou reflexões relevantes para estudos futuros: como a filosofia de educação se consolidará na escola? Ponto importante para reflexão sobre como a comunidade escolar se apropria dos princípios Waldorf e a sustentabilidade da proposta.



**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Pedagogia Waldorf, autoadministração, relação família-escola, gestão democrática, humanização.

### **Abstract**

This article sought to portray the reality of the management of a public school in the Federal District that adopted the Waldorf Pedagogy, in order to understand how a public institution has worked through this methodology different from other schools and what are its contributions to the public educational area of the DF. From this, an exploratory study was carried out through the analysis of guiding documents such as the PPP (Political Pedagogical Project), structured interviews with the management team and mothers of students at that school and observation carried out during an internship in School Management, which made it possible to understanding how this happens. Important factors were observed in this management, such as: the principle of self-administration and the family-school relationship, important pillars for the good functioning of this institution. In this way, it was possible to conclude that by aligning the normative regulations with the school's autonomy in applying the desired philosophy, they manage to carry out a democratic management. The family-school relationship, on the other hand, becomes fundamental for the success of this educational institution as a whole, because by carrying out horizontal management it contributes to the humanization of relationships and the main focus, which is the integral development of students. Finally, this work pointed out relevant reflections for future studies: how will the philosophy of education be consolidated in the school? An important point for reflection on how the school community appropriates the Waldorf principles and the sustainability of the proposal.

**Keywords:** School Management, Waldorf Pedagogy, self-administration, family-school relationship, democratic management, humanization.

### **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 - Dimensões da Gestão Escolar.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 - Dimensões da Gestão Escolar de Viera, Vidal e Nogueira na realidade da escola estudada.....</b>	<b>28</b>

### **LISTA DE SIGLAS**

**DF** – Distrito Federal

**LDB** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**PDAF**- Programa de Descentralização Administrativa e Financeira

**PDDE**- Programa Dinheiro Direto na Escola

**Pnae** – Programa Nacional de Alimentação Escolar

**PPP** – Projeto Político Pedagógico

## **1 Introdução**

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de analisar a gestão de uma escola pública que integra a rede de ensino do Distrito Federal (DF) e adotou a Pedagogia Waldorf. O interesse por essa temática surgiu ao longo da experiência vivenciada no estágio em Gestão Escolar do curso de Pedagogia, que permitiu a esta autora participar dos processos de gestão da escola e, assim, conhecer como se constituem e são coordenados numa instituição de ensino pública no Distrito Federal.

O estágio, entre outros fatores relevantes em minha formação, viabilizou a realização de atividades que integram o quadro de atuação da gestão escolar, tais como participação em reuniões, organização das atas de reunião, preenchimento de planilhas referentes à alimentação escolar, prestação de contas para a comunidade, organização dos horários da escola e participação no projeto que reforça a relação família-escola.

A instituição de ensino objeto deste estudo adotou a Pedagogia Waldorf em 2019, após longo período de estudo dos fundamentos dessa filosofia de estudo por membros da atual equipe gestora e discussões com a comunidade escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei N° 9394/1996, estabelece, no Inciso I de seu Artigo 12, que entre as incumbências dos estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, está a de elaborar e executar sua proposta pedagógica. O Artigo 15, que trata da gestão democrática do ensino público, determina que esse processo de elaboração deve envolver a comunidade escolar.

A LDB aborda, ainda, a autonomia das escolas que, na dimensão pedagógica, garante o a liberdade da elaboração de sua proposta pedagógica, em articulação com as diretrizes nacionais.

De acordo com a LDB, Artigo 12,

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia

pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Assim, ao exercer sua autonomia pedagógica, o estabelecimento de ensino em estudo, a Escola Classe da 316 Norte, escolheu a Pedagogia Waldorf como filosofia de ensino, estabelecendo seus princípios no seu Projeto Pedagógico. Entretanto, esse movimento traz em si desafios relevantes para a gestão escolar de um estabelecimento de ensino pertencente à rede pública, no caso, do sistema de ensino distrital. Para levar os princípios da Pedagogia Waldorf à prática educativa, ao cotidiano escolar, a equipe gestora tem pela frente o desafio de aplicá-los nas dimensões e nos processos diários da gestão da instituição de ensino. Dessa maneira, na escola estudada, a gestão escolar é realizada com base na filosofia Waldorf, mas não deixa de seguir as orientações e burocracias das redes de ensino pública do DF, tampouco as dimensões que são atinentes a ela.

Nesse contexto, ao mesmo tempo complexo e desafiador, foi se construindo a questão norteadora deste estudo, ao longo das atividades desenvolvidas no período do estágio e durante a realização da pesquisa: de que maneira princípios relevantes da Pedagogia Waldorf estão presentes nos processos de gestão da Escola Classe da 316 Norte? Questões específicas complementam o trabalho investigativo, buscando compreender como se deu o processo de escolha/ mudança na escola e duas dimensões relevantes na concepção waldorf: o princípio da autoadministração da escola e a relação escola-família. Essas características contribuem para as especificidades da gestão na relação com a família e uma gestão participativa e horizontal.

Considerando essas questões que motivaram o desenvolvimento do presente estudo, buscaram-se objetivos que contribuíssem para o enriquecimento e conscientização sobre essa abordagem pedagógica em uma perspectiva da gestão escolar. Dessa maneira, constituíram os objetivos deste estudo:

**Objetivo Geral:**

Analisar de que maneira princípios considerados relevantes na pedagogia waldorf estão presentes nos processos de gestão da Escola Classe 316 Norte, que integra a rede pública do sistema de ensino distrital.

**Objetivos específicos:**

- a. Compreender como ocorreu o processo de alteração do Projeto Pedagógico da escola para adotar a Pedagogia Waldorf;
- b. Identificar características da pedagogia Waldorf no Projeto Pedagógico da escola;
- c. Caracterizar como a gestão escolar é realizada nessa escola segundo o princípio da autoadministração da Pedagogia Waldorf;
- d. Compreender o papel da família no ambiente escolar como integrantes ativos nos processos de decisão da escola.

A temática do estudo emergiu nas atividades de observação sobre a aplicação de uma filosofia, cujo público maior são as escolas privadas, em uma escola da rede de ensino pública do DF e entende-se que a gestão escolar com base na Pedagogia Waldorf amplia o que é conhecido por gestão escolar, uma vez que a família é um pilar essencial para a manutenção dessa instituição. Com esse estudo é possível compreender de forma objetiva como é possível as famílias fazerem parte de forma ativa na escola, tanto em processos burocráticos, como em questões do dia a dia.

**2 Conceitos organizadores do estudo: Pedagogia Waldorf e gestão escolar**

Na revisão da literatura para a compreensão dos conceitos que dão sustentação ao estudo do tema, associando princípios da Pedagogia Waldorf e gestão da escola pública, buscamos: 1) Elucidar a concepção da antroposofia, para compreender essa ciência espiritual e humanizadora presente no conceito Waldorf; 2) Demonstrar como a pedagogia waldorf é realizada no cotidiano escolar; 3) Apresentar a concepção de gestão escolar e suas dimensões,

dando ênfase na sua relevância para os processos de uma instituição escolar; 4) Apresentar como a gestão escolar se realiza conforme a pedagogia Waldorf.

### *2.1 Antroposofia: uma ciência espiritual e humanizadora*

A pedagogia surge como a ciência que estuda os processos formativos dos seres humanos, tendo como objeto de estudo a educação. A palavra originada na Grécia, cujo significado de seu nome traz as concepções *paidós* (criança) e *agodé* (condução), deixa evidente um dos principais papéis dessa ciência na sociedade que é orientar, conduzir e claro educar as crianças. Com o passar dos anos várias teorias e vertentes pedagógicas surgiram, como: a Montessoriana, a Construtivista, a Waldorf e a Tradicional.

Diante de todas as linhas pedagógicas, a Pedagogia Waldorf torna-se especial e interessante compreendê-la pelo modo como é feita, uma vez que os alunos são a verdadeira razão para sua efetivação. Antes de aprofundar sobre suas características, como se fomenta e os seus princípios, torna-se importante esclarecer o que é Antroposofia, uma vez que a Pedagogia Waldorf surge dessa ciência espiritual. Rudolf Lanz em seu livro *Noções Básicas de Antroposofia*, aborda essa concepção da seguinte forma:

A Antroposofia é ciência! Mas é uma ciência que ultrapassa os limites com os quais até agora esbarrou a ciência comum. Ela procede cientificamente pela observação, descrição e interpretação dos fatos. E é mais que uma teoria, um edifício de afirmações. Com efeito, ela admite e reconhece todas as descobertas das ciências naturais comuns, embora as complete e interprete com suas descobertas. (LANZ, 2005, p. 16)

Portanto, a Antroposofia elaborada por Rudolf Steiner tem como principal linha de raciocínio enxergar o ser humano como um indivíduo e na Pedagogia Waldorf isso é bem evidente, porém não se restringe a essa concepção, uma vez que ela se baseia, fundamentalmente, no encontro entre homens; em primeiro lugar, aquele entre o professor e o aluno (LANZ, 2005). Após esse breve entendimento sobre a ciência espiritual que norteia essa pedagogia, pode-se aprofundar mais em como ela de fato é realizada.

## *2.2 Pedagogia Waldorf no cotidiano escolar*

A Pedagogia Waldorf na sua prática prioriza o fato de que a criança é um indivíduo e esse indivíduo é composto por três quesitos principais: anímico, físico e espiritual, respeitando todos os seus processos de maneira única de acordo com seu tempo, a partir disso objetiva-se solidificar o emocional, para ampliar o intelectual. Diante disso, na rotina escolar na fase da Educação Infantil as crianças fazem atividades que façam elas se sentirem parte desse ambiente, como cuidar da vegetação ali presente, organizar o espaço de brincar, ajudar na preparação dos lanches, ajudam na construção de locais para desenvolverem suas atividades e brincadeiras. Essa metodologia reflete em como a Pedagogia Waldorf se baseia, na ciência morta só pode emanar o saber; da Ciência Espiritual viva emanará metodologia, didática, um manejo no sentido anímico-espiritual. Poder ensinar, poder educar, eis nossa aspiração! [...] (STEINER, 2015).

Apesar das escolas terem projetos de ensino diferentes, quando seguem essa linha Waldorf os professores visam trabalhar com materiais mais manuais, que façam parte da realidade dessas crianças, como: pedras, tecidos, terra, água etc. Nessa perspectiva a vida humana é dividida de 7 em 7 anos, como são chamados os Setênios da Pedagogia Waldorf, por isso prioriza-se que os professores acompanhem a mesma turma durante esses períodos, já que consideram essa relação professor-aluno como família, para além da instituição e de suma importância para o desenvolvimento desses indivíduos.

Elementos essenciais para que essa pedagogia funcione estão relacionados aos seus princípios, uma vez que a relação com as famílias é algo extremamente importante para a construção desse processo escolar, sendo que essas famílias participam desde a construção do Projeto Político Pedagógico até em decisões mais específicas dentro da escola. Além disso, os professores têm como prática visitar as famílias, a fim de que possam compreender a rotina de seus alunos fora da escola, também é importante ressaltar que no processo de planejamento das aulas, tanto a equipe de docentes, quanto a de gestão escolar fazem juntos, demonstrando como essas atividades serão aplicadas, isso torna o processo muito mais humanizado e contínuo.



### *2.3 Gestão Escolar*

A instituição Escola existe há muitos anos, apesar de suas diversas mudanças nota-se que elementos essenciais para o seu funcionamento estão relacionados ao modo como é estruturada. Dentre esses elementos, faz-se necessário ressaltar a Gestão Escolar como pilar para o bom andamento de uma escola, visto que esse setor é responsável por funções necessárias e que precisam ser desempenhadas com compromisso e transparência para todos os outros componentes que fazem parte da escola, como o corpo docente e discente, a equipe de auxiliares e a família, ou seja, a comunidade escolar como um todo. Segundo Paro (2012), a racionalidade da gestão escolar está na articulação dos meios necessários à realização dos objetivos específicos da escola. Para concretização dessa finalidade, a equipe de gestão atua na mediação entre a estrutura (sistema de ensino) e o contexto escolar (Nóvoa, 1995).

Em todas essas perspectivas, entende-se que o ambiente escolar, assim como em qualquer outra instituição é necessário que haja a tomada de decisões que são feitas pela gestão, em específico nesse ambiente, torna-se fulcral decidir com seriedade e transparência visando que haja melhores condições para que o processo de ensino-aprendizagem seja realizado com mais qualidade, visto que é importante que toda a comunidade escolar esteja em um lugar organizado e bem gerido.

Dentro dessa perspectiva de Gestão Escolar os integrantes são: o (a) diretor (a), o (a) vice-diretor (a), o (a) supervisor (a) e o (a) secretário (a). Essa equipe precisa garantir condições necessárias para o bom andamento da escola, como a manutenção. Além disso, deve garantir que os estudantes tenham as condições necessárias para conseguirem estudar, sendo que fatores como: alimentação, transporte e materiais escolares são necessários para esse funcionamento. Nesse quesito mais administrativo, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos (LIBÂNEO, 2015).

A Gestão Escolar também é responsável por integrar os outros grupos presentes na escola, como o corpo docente através de reuniões de planejamento coletivo, em que além de se inteirar do que será passado em sala de aula, também ouçam as demandas daqueles que têm papel fundamental no ambiente estudantil. A organização de uma escola depende muito do papel que a equipe da gestão desempenha, uma vez que essas funções demandam comprometimento e disposição.

O papel do diretor nesse conceito de Gestão Escolar está relacionado ao modo como ele organiza e atua em relação às demandas que a instituição necessita, saber administrar, organizar e delegar é uma função de extrema relevância dentro desse ambiente em que é necessário se relacionar com diversos públicos e problemáticas. Diante dessa concepção, Libâneo elucida o papel do diretor na escola:

(...) o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (...), delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos. (LIBÂNEO, 2015, p. 96)

Como foi mencionado sobre a importância de uma gestão escolar eficiente para o bom funcionamento da escola, faz-se necessário ressaltar as dimensões que essa gestão possui e descrevê-las para uma compreensão melhor deste estudo. Com isso a gestão participativa é parte fundamental desse processo, uma vez que:

(...) a gestão participativa é a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, mas implica, também, deveres e responsabilidades, portanto a gestão da participação e a gestão eficaz. Se por um lado, a gestão democrática é uma atividade coletiva implicando a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada. (LIBÂNEO, 2015, p. 107)

Diante dessa concepção, para que esse tipo de gestão participativa ocorra é necessário que a autonomia das escolas e da comunidade escolar sejam um princípio ativo nesse modelo de gestão, assim como uma relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2015).

Vieira, Vidal e Nogueira (2020), ressaltam que a finalidade da escola é garantir o ensino e a aprendizagem com qualidade como um direito de todas as pessoas, garantido na Constituição Federal de 1988. Assim, as autoras mostram a escola como uma organização de aprendizagem que, com base no planejamento, estrutura sua gestão em dimensões: gestão pedagógica, gestão relacional, gestão administrativa e financeira e gestão de indicadores. Sendo a gestão pedagógica responsável pela organização curricular, gestão do tempo, acompanhamento das crianças e avaliação dos estudantes, coordenação pedagógica e gestão do tempo. A gestão

relacional pela gestão de pessoas, ambiente escolar: clima e cultura, gestão democrática: participação, relação escola-família-comunidade, participação e parcerias externas. A gestão administrativa e financeira pela gestão do espaço escolar, gestão e uso do patrimônio da escola, gestão financeira e programas escolares (Pnae; PDDE; PDAF). Por fim, a gestão de indicadores pelos dados de matrícula, indicadores de eficiência e rendimento, indicadores de desempenho escolar e compreensão de qualidade da educação.

**Figura 1 – Dimensões da Gestão Escolar**

Fonte: Vieira, Vidal e Nogueira, 2020 <sup>1</sup>.

Desde as contribuições no PPP da escola até nas pequenas reformas no ambiente escolar, a presença das famílias nesse espaço humaniza todo o processo e contribui de maneira significativa no processo de ensino-aprendizagem das crianças, ampliando o tipo de relação comum e rasa presente nas instituições de ensino em que a presença desses responsáveis se resume às reuniões escolares, ligações para reclamações e burocracias. Por fim, esse tipo de relação contribui para uma gestão horizontal, participativa e democrática.

---

<sup>1</sup> Imagem retirada do livro “Gestão Escolar no Brasil” (Vieira, Vidal e Nogueira, 2020, p. 39).

#### *2.4 Gestão Escolar na Pedagogia Waldorf*

As escolas Waldorf seguem o princípio de um corpo vivo, ou seja, elas não são exatamente iguais, porque todo o seu processo de estruturação depende do seu meio social, das condições que cada situação exige. O modo como são geridas trata-se de uma horizontalidade, com isso não há relação de poderes entre os integrantes que constituem esse espaço. Sabe-se que esse modelo de escola tem como comunidade escolar, os docentes, os alunos, os pais e a associação mantenedora por mais que não haja essa relação de poder, uma das compensações é o fato de se sentirem pertencentes a uma instituição em que todos trabalham em prol de todos (LANZ, 1979).

Sobre o método de gestão, Steiner orientou que essas escolas sigam um modelo de autoadministração, com isso não há diretoria e os docentes se organizam em Conferências, para questões pedagógicas, administrativas e assuntos da escola como um todo. As conferências pedagógicas são um espaço para analisarem e discutirem os métodos pedagógicos, a didática implementada, assuntos mais direcionados à sala de aula. Já no âmbito administrativo surge uma Conferência Interna onde a comunidade escolar escolhe pessoas que já tenham noção da rotina da escola para integrarem essa conferência, Lanz faz uma elucidação sobre essa conferência:

Como órgão central, a Conferência Interna constitui, de certa forma, o órgão de consciência e de vontade da escola. Ele deve estar a par do que acontece aí, e é quem toma as autênticas decisões. A fixação de metas, a constante autocrítica do corpo docente, a contratação e demissão de professores, a distribuição das classes e dos cargos pedagógicos, figuram entre os assuntos reservados à Conferência Interna. (LANZ, 1979, p.173)

Portanto, compreende-se que essa Conferência Interna substitui o que é conhecido por Diretoria nas escolas tradicionais. Toda instituição escolar necessita de verba para sua manutenção, na perspectiva Waldorf os responsáveis por esse papel é a Associação Mantenedora que geralmente é composta pelas pessoas que deram início a essa instituição, mas também uma parte fundamental para essa manutenção é o apoio financeiro dos pais, sabendo que cada família tem uma realidade diferente, essa contribuição é feita de maneira proporcional ao que cada um pode oferecer.

Esse modelo de gestão presente nas escolas que seguem essa linha pedagógica, assemelha-se muito aos princípios da participação e da descentralização na gestão democrática do ensino público, conforme a Constituição Federal de 1988 e a LDB/1996, pois a comunidade escolar como um todo está integrada nos processos da escola, seja na elaboração do Projeto Político Pedagógico ou em quais reformas precisam ser feitas, tanto o corpo docente, os pais, a equipe de auxiliares fazem parte dessas decisões e também atuam de forma direta, contribuindo para que essa instituição consiga ter um bom andamento.

### **3 Metodologia da pesquisa**

Para atender aos objetivos propostos, foi realizado um estudo exploratório seguindo abordagem qualitativa. A opção pela pesquisa exploratória foi feita considerando se tratar de uma aproximação inicial com a temática. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem por objetivo: “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” (GIL, 2008, p. 41). O autor destaca, ainda, que a pesquisa exploratória tem um planejamento flexível, podendo utilizar diferentes técnicas, como a pesquisa bibliográfica e entrevistas.

A opção pela abordagem qualitativa se deu por características relevantes da pesquisa, conforme apontado por Bogdan e Biklen (1994): o ambiente natural como fonte direta dos dados, seu caráter descritivo e o interesse maior pelos processos do que pelos resultados.

Assim, instrumentos de coleta de dados utilizados para essa pesquisa foram predominantemente descritivos: a análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, e entrevistas estruturadas, além de observação durante o período de estágio em Gestão Escolar pela Universidade de Brasília. Ao todo, foram realizadas quatro entrevistas, duas com membros da equipe de gestão – Diretora e Vice-Diretora – e duas mães, no período de 18/05/2023 a 08/06/2023. Essas entrevistas foram divididas em três blocos, sendo o primeiro relacionado ao perfil do entrevistado, com o objetivo de conhecê-lo melhor e compreender em como ele está inserido nesse contexto da pesquisa. O segundo bloco sobre a gestão escolar e o terceiro sobre a relação família-escola.

A observação durante o estágio, após a delimitação do objeto de estudo possibilitou o contato com o objeto dessa pesquisa que é a gestão de uma escola pública Waldorf no Distrito Federal, com atenção para a relação família-escola e o princípio da autonomia na gestão escolar. Para a análise documental utilizamos o documento construído pela comunidade escolar que norteará a escola por aquele período determinado, sendo ele o PPP, essa análise contribuiu para obtenção de dados consistentes, uma vez que é um instrumento de fonte estável (ANDRÉ E LÜDKE, 1986).

A seguir, apresentamos uma breve descrição da escola, antes de adentrarmos a discussão das informações levantadas.

### *3.1. Descrição da escola*

O estabelecimento de ensino estudado foi a Escola Classe 316 Norte, localizada na Asa Norte, Região Administrativa do Plano Piloto, Distrito Federal. A escola é privilegiada pela vasta natureza ao seu redor. Diferente de muitas escolas, ela não possui muros, é rodeada por grades. Dessa forma, quem está de fora da escola observa o que acontece lá dentro e vice-versa.

Composta por 11 salas de aula, ela recebe cerca de 446 crianças distribuídas entre Educação Infantil e Anos Iniciais do ensino fundamental, para um total de 11 professores em cada turno (matutino e vespertino). A escola funciona em dois turnos: pela manhã, recebe os alunos dos anos iniciais do ensino fundamental e, à tarde, os alunos da educação infantil. O corpo pedagógico é composto por dois coordenadores, 4 professores (as) de apoio, 1 supervisor (a), 1 orientador (a) e 1 pedagogo (a).

O pessoal administrativo possui 1 secretário escolar, já a equipe de apoio é formada por 6 auxiliares de limpeza, 3 merendeiras e 4 vigilantes, por não ter porteiros, os vigilantes acabam auxiliando nesse controle de entrada e saída de alunos, mesmo assim é uma falta relevante para o bom andamento da escola. E a equipe gestora é composta pela diretora, pela vice-diretora e pela supervisora, porém como a escola segue a pedagogia Waldorf a estrutura da gestão segue uma concepção mais horizontal.

A formação em serviço é feita por meio de estudos, palestras, diálogos, cursos de capacitação, atividades culturais e atividades que proporcionem bem-estar e saúde. Pesquisas,

planejamentos, aprendizados em ação, avaliação e replanejamentos. As reuniões de coordenação coletiva têm um caráter mais explicitamente voltado para a formação complementar por meio da presença de convidados e parceiros da escola. A participação em cursos, oficinas, palestras, congressos, encontros, seminários e atividades afins são também estimuladas.

Por fim, para finalizar a descrição da escola cabe ressaltar seus aspectos estruturais, composta por direção, sanitários, secretaria, cozinha, área de lazer, sala dos professores, refeitório, cantina, parquinho, parque de areia, parque interno das pirâmides de bambu, horta, gramados laterais e no fundo da escola, sala de leitura que está funcionando, temporariamente, em um antigo banheiro adaptado e quadra de esportes na área externa da escola.

#### **4 Discussão dos resultados: a gestão de uma escola pública Waldorf no Distrito Federal**

Nesta seção, são apresentados e discutidos os dados levantados na análise do Projeto Político Pedagógico da EC 316 Norte e são analisadas as falas registradas nas entrevistas realizadas com membros da equipe gestora e mães de estudantes. Em resposta aos objetivos da pesquisa, a análise aborda o processo de escolha da Pedagogia Waldorf e a construção do Projeto Político Pedagógico da escola; de que maneira princípios da Pedagogia Waldorf estão presentes no ambiente escolar e nos processos de gestão, destacando como se relacionam a outros processos relativos à gestão educacional no Distrito Federal e, por fim, a relação família-escola, com um fator relevante nessa concepção educativa. Esses temas de análise estão organizados em três tópicos, desenvolvidos a seguir.

##### *4.1 O processo de escolha pela Pedagogia Waldorf*

A escola em estudo foi criada na rede pública do Distrito Federal no ano de 1984, atendendo os Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Em 2019, a escola teve seu Projeto Pedagógico modificado para inclusão de princípios da pedagogia Waldorf no ensino-aprendizagem, que, conseqüentemente, também implicaram em mudanças nos processos de gestão.

Esse processo de mudança foi iniciado em 2017, impulsionado por um grupo de professoras da escola, após a realização de um curso de formação para os professores na Introdução à Pedagogia Waldorf. Segundo relato da Diretora, a participação das famílias, um dos pilares da pedagogia Waldorf, também foi importante no processo de mudança da filosofia de ensino seguida pela escola:

**DIRETORA:** No ano de 2017, algumas inspirações e elementos da Pedagogia Waldorf chegaram ao universo da escola por meio de algumas famílias, advindas de escolas Waldorf, e de pessoas da equipe de profissionais da escola que fizeram um curso de Introdução à Pedagogia Waldorf na Escola de Aperfeiçoamento da Secretaria de Educação.

No Projeto Político Pedagógico da escola é possível compreender melhor como se deu essa capacitação de professoras da escola e como essa mudança para uma escola que segue os princípios da pedagogia Waldorf foi introduzida nesse ambiente:

No ano de 2018, cinco professoras concursadas da rede vieram trabalhar nesta unidade escolar. Este grupo de educadoras ofertava, desde 2016, pela Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação (EAPE) um curso de formação sobre Introdução à Pedagogia Waldorf destinado aos professores e profissionais da SEEDF, tendo formado por volta de 150 profissionais. Esta práxis docente inspirada na Pedagogia Waldorf e em consonância com o Currículo em Movimento foi muito bem recebida pelas crianças e as famílias, despertando o interesse de famílias, professoras e profissionais da escola. Diante dessa nova realidade escolar, um expressivo número de famílias manifestou interesse e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido com inspiração na Pedagogia Waldorf nos anos de 2018 e 2019, no que se refere ao olhar cuidadoso aos ritmos da infância e à valorização dos elos comunitários para a formação humana e social. (PPP Escola Classe 316 Norte, 2022, p.6)

Assim, observamos, também, que houve uma boa aceitação por parte da comunidade escolar à mudança implementada. Segundo as entrevistadas, a ideia foi bem acolhida pelo corpo docente, pelos funcionários e pelas famílias.

**Mãe 1:** Não sabia que era Waldorf, depois que conheci gostei muito, pelo fato da harmonia presente no ambiente escolar, uma escola acolhedora.

**Mãe 2:** Posso dizer que dei sorte de me adequar ao critério geográfico, porque a escolha pela Pedagogia Waldorf se deu antes dessa adequação geográfica ser possível. A Escola Classe Beija-flor trazia o sonho de oferecer a Pedagogia Waldorf para crianças que não tinham condições de pagar por uma escola particular. E o motivo dessa pedagogia ser tão desejada é que ela propõe um desenvolvimento integral do ser humano. Desenvolvimento dos sujeitos em todas as suas dimensões – intelectual, física, emocional, social e cultural. Reputo, ainda, que essa educação do sujeito



integral é fundamental numa sociedade mais saudável, justa, menos violenta, mais participativa, em equilíbrio com a natureza e mais feliz.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola, no final de 2019, a equipe de gestão eleita pela comunidade escolar propôs a adoção da Pedagogia Waldorf. O PPP foi, então, construído com a comunidade e discutido em assembleias para definição de quais seriam os projetos norteadores em 2019.

Destaca-se aqui que a participação dos diferentes atores no cotidiano escolar na construção do projeto pedagógico da escola, como aspecto relevante na gestão democrática do ensino público foi seguido.

Em adição, torna-se importante ressaltar que, ao mesmo tempo em que segue princípios da Pedagogia Waldorf, a escola, como integrante da rede pública do sistema de ensino distrital, segue o Regimento Escolar do Distrito Federal que normatiza seu funcionamento e estabelece as regras de comportamento, responsabilidades e convivência no ambiente escolar.

#### *4.2 Princípios da Pedagogia Waldorf: o Projeto Político Pedagógico como orientador do cotidiano escolar*

A análise do Projeto Pedagógico mostrou que, além dos princípios da Pedagogia Waldorf, a instituição de ensino tem por base as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil, o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil e o Currículo em Movimento da Educação Infantil na SEEDF (Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal). Assim, segundo a Vice-Diretora,

**VICE-DIRETORA:** A nova gestão começou o ano de 2020 materializando a inspiração na Pedagogia Waldorf, por meio das práticas pedagógicas definidas no PPP de 2019. A escola começou seus trabalhos em 2020 com algumas mudanças nos espaços físicos que possibilitaram maior vínculo entre famílias, crianças e servidores da unidade.

Buscando levar ao cotidiano escolar o que está estabelecido no seu PPP, as características da Pedagogia Waldorf nessa escola se expressam de várias formas. O ambiente escolar é composto por brinquedos que estimulam o movimento, a força e o raciocínio dessas crianças,

que por sinal ajudaram na construção desses brinquedos, como: casinha de tijolos, pneus no chão e pirâmides de bambu. A vegetação presente nesse ambiente está sempre disponível para que as crianças possam usufruí-la, por exemplo, ao subir nas árvores ou cuidando da horta.

Os espaços da sala de aula são compostos por elementos das estações do ano, que remetem a ambientes externos à escola, a forma de ensino não se limita a livros, pois priorizam que as crianças vivenciem o conteúdo e assimilem isso aos seus cotidianos.

O Projeto Pedagógico da escola dialoga com o Currículo em Movimento de Brasília e constitui-se como essência do trabalho de coordenação e direção, observando princípios da Pedagogia Waldorf, a saber: a horizontalidade na estrutura organizacional e a relação família-escola estão presentes não só em questões administrativas, como também no processo de ensino-aprendizagem:

**DIRETORA:** Todos os anos revisitamos e melhoramos o nosso Projeto Político Pedagógico, o PPP. Nosso projeto é de inspiração na Pedagogia Waldorf, ou seja, tudo que dialoga com o Currículo em Movimento de Brasília e a Pedagogia nós adotamos.

Os princípios da pedagogia Waldorf estendem-se à relação com as famílias que sentem e vivenciam a harmonia e a humanização das relações nesse espaço educativo, uma vez que ao proporcionarem essa filosofia, que é mais presente em instituições privadas, em uma escola de ensino público em que as metodologias de ensino agregam o canto, a brincadeira, o contato com a natureza, é notório o diferencial nos processos vivenciados por essas crianças e por toda a comunidade escolar mostrando-se efetivos nesse Projeto Pedagógico:

**MÃE 2:** A Escola Classe Beija-flor trazia o sonho de oferecer a Pedagogia Waldorf para crianças que não tinham condições de pagar por uma escola particular. É o motivo dessa pedagogia ser tão desejada é que ela propõe um desenvolvimento integral do ser humano. Desenvolvimento dos sujeitos em todas as suas dimensões – intelectual, física, emocional, social e cultural. Reputo, ainda, que essa educação do sujeito integral é fundamental numa sociedade mais saudável, justa, menos violenta, mais participativa, em equilíbrio com a natureza e mais feliz.

#### *4.3 A gestão de uma escola Waldorf pertencente à rede pública do DF*

Assim como os métodos pedagógicos diferenciam-se das escolas comuns, o modelo de gestão também já que estabelecem uma relação de horizontalidade desvinculando essa ideia de pirâmide onde há uma chefia e seus subordinados, pois a pedagogia waldorf traz em sua essência que esse modelo de escola tem como comunidade escolar: os docentes, os alunos, os pais e a associação mantenedora por mais que não haja essa relação de poder, uma das compensações é o fato de se sentirem pertencentes a uma instituição em que todos trabalham em prol de todos (LANZ, 1979).

Esse modelo de gestão presente nessa escola segue os princípios da gestão auto administrativa presente na filosofia Waldorf, isso só é possível, pois as escolas são responsáveis pela elaboração e execução de suas propostas pedagógicas, assim como administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros, de acordo com o Art. 12 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, presente na Lei de Diretrizes e Bases (LDB).

Diante disso, a autonomia sendo o fundamento da concepção democrático-participativa da gestão escolar (LIBÂNIO, 2015) o desempenho desse tipo de gestão coincide com os métodos dessa pedagogia, proporcionando uma harmonia e humanização dos processos que envolvem a escola, com o principal objetivo de garantir o desenvolvimento das crianças e o aprendizado dos estudantes Vieira, Vidal e Nogueira (2020).

A partir dessas concepções a vice-diretora da Escola Classe 316 Norte explica como a gestão democrática vem sendo trabalhada na escola:

**VICE-DIRETORA:** A gestão democrática possibilita as tomadas de decisões e ações de modo colaborativo e mais descentralizado. A gestão democrática tem como princípio a participação da comunidade. As famílias participam do Conselho de Classe, Conselho Escolar, na elaboração do PPP, da avaliação institucional, nos plantões de atendimento oferecidos pela gestão, das reuniões de famílias, das assembleias, dos mutirões.

No pilar dessa escola a família é um ponto de extrema importância e que participa de forma ativa. A partir do que a Pedagogia Waldorf traz a comunidade escolar é quem constrói esse espaço educativo e conseqüentemente é quem decide como funcionará. Essa escola é de uma rede de ensino pública do DF, mas optaram por seguir a pedagogia waldorf aplicando essas concepções de forma harmônica dentro desse ambiente.

Essas famílias são protagonistas em maioria das decisões, como na construção do PPP, ou onde poderá ser aplicada determinada verba, como podem auxiliar os professores. A diretora ressalta a participação das famílias nos processos de tomada de decisão: “fazemos várias assembleias e encontros temáticos para que a escuta atenta seja o mais horizontal possível” (DIRETORA).

Essa relação entre a escola e a família estende-se à formalidade da instituição, já que uma das práticas do educador Waldorf é conhecer inclusive o ambiente em que a criança vive não se limitando às paredes da escola.

**MÃE 3:** A Pedagogia Waldorf acima de tudo **humaniza as relações [grifo nosso]**, por exemplo, as professoras buscam conhecer a história da criança desde o útero em entrevista de anamnese no início do ano. A gestão possui plantões online e presencial semanais para que as famílias se sintam à vontade de procurá-las caso sintam vontade. Além disso tem os momentos que participamos das atividades nas escolas, para além das “festas culturais”, por exemplo o dia do brilho em que ajudamos com os cuidados com a escola.

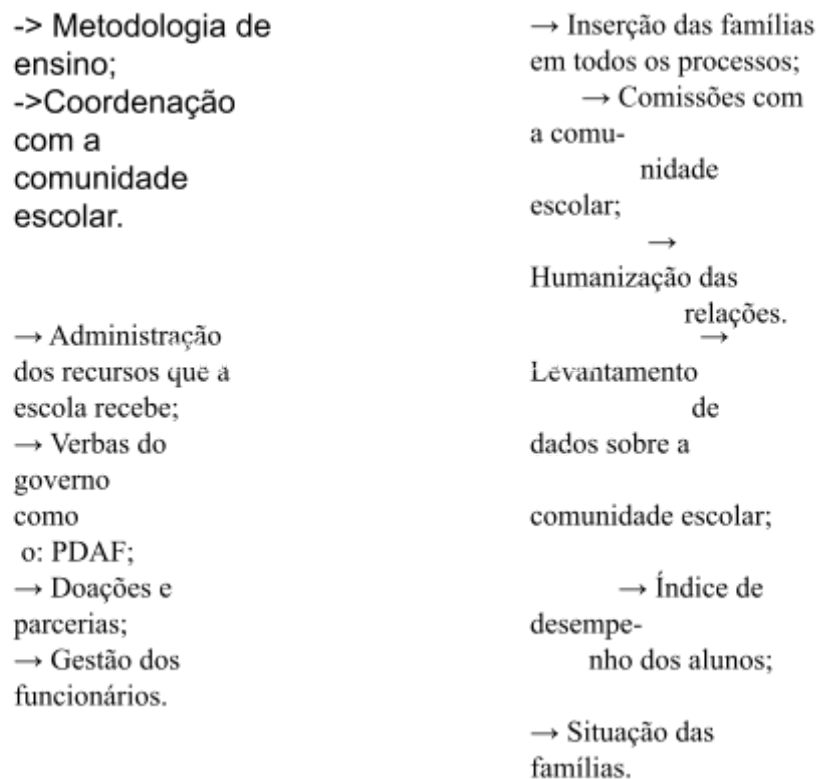
A relação família-escola se torna essencial nos processos de gestão, evidenciando, na dimensão relacional, sua importância para o bom funcionamento dessa instituição de ensino.

**DIRETORA:** Adotamos algumas práticas das escolas waldorf aqui no Brasil, por exemplo: Comissão de famílias para cuidar da horta, pequenos reparos físicos na escola e campanha de fraternidade (doação de alimentos, uniformes, flauta, roupas e agasalhos), conversa individual com as famílias, teatro com as famílias.

Isso comprova o quanto a gestão da escola precisa planejar a inserção na comunidade de forma que ambas – escola e comunidade – sintam-se confortáveis no processo de interação. A gestão democrática e participativa pressupõe o entendimento de que a escola não está sozinha na busca pela solução de seus principais problemas Vieira, Vidal e Nogueira (2020). A base do trabalho da escola é o planejamento, tendo como instrumento principal o PPP da escola. A autonomia dela em definir sua filosofia de ensino está no PPP. Na gestão, a escola faz a mediação entre as diretrizes emanadas do sistema de Ensino com os princípios da autoadministração da pedagogia Waldorf, garantidos na gestão participativa. Essa concepção se consolida nas seguintes dimensões, segundo Vieira, Vidal e Nogueira (2020) na gestão

administrativa e financeira, a relação família-escola que essa gestão prioriza faz parte da gestão relacional, já a forma como aplicam a metodologia de ensino e trabalham na formação dos docentes faz parte da gestão pedagógica e a gestão dos indicadores educacionais no levantamento de dados para a escola.

**FIGURA 2 - Dimensões da Gestão Escolar de Vieira, Vidal e Nogueira na realidade da escola estudada.**



Fonte: A autora, com base em Vieira, Vidal e Nogueira, 2020.<sup>2</sup>

## 5 Considerações Finais

A partir desse estudo foi possível compreender como ocorreu o processo de alteração do Projeto Pedagógico da escola para adotar a Pedagogia Waldorf, pois assim como existem

<sup>2</sup> Figura feita por Nicole Ferraz da Trindade, com base nas dimensões da Gestão Escolar presentes no livro "Gestão Escolar no Brasil" de Vieira, Vidal e Nogueira (2020).

diversas escolas que seguem linhas pedagógicas diferentes, a gestão escolar também pode se modificar de acordo com essas vertentes e faz com que o seu modelo de ação se diferencie dos demais. Nessa perspectiva, pode-se observar gestões que sigam um modelo de pirâmide onde há níveis de liderança, mas também há aquelas que optam por uma gestão horizontal onde na prática todos fazem parte de todas as decisões da escola, como é realizado nas escolas Waldorf.

Dentre tais dimensões, este trabalho, destacam-se a gestão pedagógica da escola, a gestão administrativa e a gestão relacional guiadas pelos princípios da Pedagogia Waldorf. Dentro do ambiente escolar nota-se que o modo como são feitas as reuniões, as tomadas de decisões que são feitas através da escuta e do diálogo, as necessidades são sanadas de acordo com o que seja melhor para ambos, a metodologia de ensino que foge da tradicional, a própria relação com a família que é presente na escola, demonstram como essa pedagogia se expressa em suas diversas formas e faz com que a escola tenha ótimos resultados que se esperam de uma gestão escolar.

Vieira, Vidal e Nogueira (2020), ressaltam que a finalidade da escola é garantir o ensino e a aprendizagem com qualidade como um direito de todas as pessoas, garantido na Constituição Federal de 1988. Assim, as autoras mostram a escola como uma organização de aprendizagem que, com base no planejamento, estrutura sua gestão em dimensões: gestão pedagógica, gestão relacional, gestão administrativa e financeira e gestão de indicadores. Por seguirem uma linha de gestão horizontal, o princípio da autoadministração torna-se um dos princípios desse modelo, isso só é possível porque as escolas têm essa autonomia garantida pela lei para exercerem o modelo de gestão que acharem mais viável e condizente com a realidade da instituição de ensino.

Dentro dessa realidade escolar a família é parte fundamental de todos os processos, desde questões burocráticas, até no cotidiano escolar. Essa relação de comunhão entre a comunidade escolar estabelece relações que influenciam diretamente no bom andamento dessa instituição de ensino e no processo de ensino-aprendizagem dessas crianças. A partir dessa observação, percebe-se a importância de a equipe gestora das escolas buscarem formas de inserir as famílias nesses processos, mesmo que não sigam esse modelo Waldorf.

Ao analisar a forma como essa equipe gestora optou em gerir essa instituição escolar, é possível pensar essa realidade para outras escolas públicas do Distrito Federal. Tendo como

prioridade a qualidade do ensino para os alunos, ao estabelecerem relações com as famílias, trabalharemos de forma horizontal e coletiva em prol do bom funcionamento das instituições, usufruindo do seu poder de autonomia assegurado pela lei, provavelmente a realidade de muitas escolas será diferente, já que a equipe gestora é parte fundamental para que isso aconteça.

A importância de se analisar esse modelo pedagógico que foi implementado num ambiente regido por um sistema de ensino público, é de extrema importância para o cenário educacional, visto que essa perspectiva inovadora aborda abre ricas possibilidades de humanização do processo de ensino-aprendizagem e de gestão da escola, com feitos muito positivos e agregadores, em que não só os (as) alunos(as) são beneficiados (as), mas toda a comunidade escolar. Portanto, analisar como essa gestão escolar é realizada em uma escola pública da rede de ensino do Distrito Federal a partir de um modelo pedagógico da Pedagogia Waldorf, contribui para se pensar na possibilidade de implementar esse tipo de ensino em mais instituições.

Como um estudo exploratório, este trabalho respondeu aos objetivos propostos e, ao mesmo tempo, apontou reflexões relevantes para estudos futuros: como a equipe de gestão consolidará e como sustentará filosofia de educação Waldorf na escola ao longo do tempo?? Outro aspecto relevante na filosofia Waldorf é a dimensão da espiritualidade que, por sua complexidade, merece análises mais aprofundadas. Estas, entre outras, constituem questões importantes para reflexões futuras sobre como a comunidade escolar se apropria dos princípios Waldorf e a sustentabilidade da proposta.

## 6 Referências

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em Educação**. Porto, Portugal : Editora Porto, 1994.

CARDOSO, Krys Ellem Honório. **GESTÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO BÁSICA: Escola Pública e Escola Waldorf**. Orientador: Profa. Dra. Rosely Aparecida Romanelli. 2018. 302 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação e Linguagem da Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres, 2018.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo : Editora Atlas, 2008.

LANZ, Rudolf. **Noções Básicas de ANTROPOSOFIA**. 7. ed. São Paulo: EDITORA ANTROPOSÓFICA LTDA, 2005. 101 p. ISBN 85-7122-024-7.

LANZ, Rudolf. **A PEDAGOGIA WALDORF: caminho para um ensino mais humano.** São Paulo: Summus, 1979. 92 p.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. **Lei nº N° 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. [S. l.], 1996

LIBÂNEO, José. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 6º. ed. rev. e aum. São Paulo: Heccus Editora, 2015. 304 p.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Pedagógica e Universitária LTDA., 1986. 99 p.

NÓVOA, A.(coord.). **As organizações escolares em análise.** 2a. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica.** 17a. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

STEINER, Rudolf. **O estudo geral do homem, uma base para a pedagogia: A arte da educação.** 5º. ed. rev. e atual. São Paulo: Antroposófica, 2015. 19 p. v. 1. ISBN 978-85-7122-241-0. Recurso online.

STOLTZ, Tania; WEGER, Ulrich. **Educar em revista.** O pensar vivenciado na formação de professores, Curitiba, p. 67-83, 2015.

VIEIRA, Sofia; VIDAL, Eloisa; NOGUEIRA, Jaana. **Gestão Escolar no Brasil.** 1º. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020. 178 p. ISBN 976-65-5652-014-8. Recurso online.



## 7 Apêndices

a) Roteiro da entrevista com a Diretora da escola

Prezado/a gestor/a

Esta entrevista integra o Trabalho Final de Curso da estudante Nicole Ferraz da Trindade que tem por objetivo estudar a gestão de uma escola pública da rede de ensino do DF, com foco na dimensão da relação família-escola.

Agradecemos sua relevante contribuição para o estudo desenvolvido por Nicole, ressaltando o respeito e sigilo no tratamento dos dados (nome da instituição e do /a entrevistado/a).

Data da entrevista:

Entrevistado/a(\*):

*(\*) OBS: Nome do entrevistado/a não será divulgado no relatório do estudo.*

### **Bloco I – Perfil do/a entrevistado/a:**

Função na escola:

Tempo de trabalho na SEEDF:

Tempo na função na escola:

Formação:

Idade:

Gênero:

### **Bloco II – Gestão da escola pública Waldorf**

1. Como ocorreu o processo de escolha da Pedagogia Waldorf na Escola?

2. As famílias participaram desse processo?
3. A escola segue orientações curriculares da SEEDF?
4. As famílias participam dos processos de tomada de decisão?
5. Além da mantenedora, a escola recebe recursos do PDAF?
6. Como a escola elabora e administra seu calendário de atividades?

**b) Roteiro da entrevista com a vice-diretora da escola**

Data da entrevista:

Entrevistado/a(\*):

*(\*) OBS: Nome do entrevistado/a não será divulgado no relatório do estudo.*

**Bloco I – Perfil do/a entrevistado/a:**

Função na escola:

Tempo de trabalho na SEEDF:

Tempo na função na escola:

Formação:

Idade:

Gênero:

**Bloco II – Gestão da escola pública Waldorf**

- 1) Como ocorreu o processo de escolha da Pedagogia Waldorf na Escola?

- 2) As famílias participaram desse processo?
- 3) A escola segue orientações curriculares da SEEDF?
- 4) As famílias participam dos processos de tomada de decisão?
- 5) Além da mantenedora, a escola recebe recursos do PDAF?
- 6) Como a escola elabora e administra seu calendário de atividades?

### Bloco III – Relação família-escola

- 1) De que maneira a adoção da Pedagogia Waldorf contribuiu para a relação da escola com as famílias?
- 2) Como é feita a comunicação com os pais/responsáveis?
- 3) Como se dá a participação das famílias nos processos decisórios da escola?
- 4) Na sua percepção, a relação com as famílias na perspectiva Waldorf contribui para a aprendizagem e a Formação dos alunos?
- 6) Para concluir, há algum comentário que você deseja adicionar a este estudo?

#### **c) Roteiro da entrevista com as mães**

1. De que maneira a adoção da Pedagogia Waldorf contribuiu para a relação da escola com as famílias?
2. Como é feita a comunicação com os pais/responsáveis?

3. Como se dá a participação das famílias nos processos decisórios da escola?
  
4. Na sua percepção, a relação com as famílias na perspectiva Waldorf contribui para a aprendizagem e a Formação dos alunos?
  
5. Por que você escolheu como escola para o (a) seu (sua) filho (a) essa instituição da rede de ensino pública do Distrito Federal que adotou a filosofia Waldorf?
  
6. De que forma você descreveria a relação família-escola nessa instituição de ensino?
  
7. Em relação à didática e às metodologias implementadas nessa instituição, como você descreveria o processo de aprendizagem da sua criança diante desses aspectos mencionados anteriormente?