

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**KRYS ELLEM HONÓRIO CARDOSO**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO BÁSICA: Escola Pública e Escola  
Waldorf**

**CÁCERES-MT**

**2018**

**KRYS ELLEM HONÓRIO CARDOSO**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO BÁSICA: Escola Pública e Escola  
Waldorf**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientação: Profa. Dra. Rosely Aparecida Romanelli.

**CÁCERES-MT**

**2018**

Walter Clayton de Oliveira CRB 1/2049

C268g	<p>CARDOSO, Krys Ellem Honório. Gestão Participativa na Educação Básica: Escola Pública e Escola Waldorf / Krys Ellem Honório Cardoso – Cáceres, 2018. 302 f.; 30 cm. (ilustrações) II. color. (sim)</p> <p>(Dissertação/Mestrado) – Curso de Pós-graduação Stricto Sensu (Mestrado Acadêmico) Educação, Faculdade de Educação e Linguagem, Câmpus de Cáceres, Universidade do Estado de Mato Grosso, 2018. Orientadora: Rosely Aparecida Romanelli</p> <p>1. Gestão Participativa. 2. Gestão Democrática. 3. Escola Pública. 4. Rudolf Steiner. 5. Pedagogia Waldorf. I. Krys Ellem Honório Cardoso. II. Gestão Participativa na Educação Básica: Escola Pública e Escola Waldorf. CDU 37.014.5</p>
-------	--

**KRYS ELLEM HONÓRIO CARDOSO**

**GESTÃO PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO BÁSICA: Escola Pública e Escola  
Waldorf**

Dissertação de Mestrado aprovada no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Estado de Mato Grosso, para obtenção do título de Mestra em Educação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr<sup>a</sup>. Rosely Aparecida Romanelli (Orientadora – PPGedu/UNEMAT)

---

Dr<sup>a</sup>. Tania Stoltz (Membro Externo – PPGedu/UFPR)

---

Dr<sup>a</sup>. Ilma Ferreira Machado (Membro Interno – PPGedu/UNEMAT)

**APROVADA EM: 23/03/2018**

*Dedico este estudo a cada um daqueles que contribuíram com a minha formação pessoal,  
acadêmica e profissional.  
E a todos os sujeitos da Educação Básica do Estado de Mato Grosso.*

*Se nada ficar destas páginas,  
algo, pelo menos, esperamos que permaneça:  
[...] Nossa fé nos homens e  
na criação de um mundo em que seja menos difícil amar.*

***Pedagogia do Oprimido - Paulo Freire***

## RESUMO

A gestão escolar é inspirada tanto por órgãos governamentais e mantenedoras quanto pela comunidade local. Os primeiros disponibilizam os serviços educacionais em espaços específicos para realização do processo de ensino aprendizagem, enquanto os últimos referem-se aos estudantes e seus responsáveis. Seja em estabelecimentos de ensino público ou privado, o envolvimento de todos que compõem a instituição nos assuntos que envolvem o ambiente escolar facilita o trabalho e fortalece as relações interpessoais. Por tudo isso é que o objeto desta pesquisa intitulada *Gestão Participativa na Educação Básica: Escola Pública e Escola Waldorf*, é a Gestão Participativa na Educação Básica. Por perceber que essa temática carece de estudos no Brasil e sobretudo em Mato Grosso é que dados concretos foram buscados no próprio ambiente educacional. Por meio de pesquisa de campo, bibliográfica e documental, foram descritas e explicadas informações que ajudaram a responder qualitativamente pelo aporte da hermenêutica compreensiva à questão central desse estudo: Como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso? Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa foi: Conhecer como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso. A pesquisa foi realizada em uma escola pública localizada em Tangará da Serra, chamada de *Escola Feliz*, cuja gestão é orientada pela Lei Estadual 7.040/98; e em uma escola privada da capital do estado, Cuiabá, chamada de *Escola Alegre*, que é inspirada na Pedagogia Social de Base Antroposófica. Pelo intermédio de questionários e entrevistas, os sujeitos em ambos os espaços foram, o gestor, e representantes dos segmentos professor, coordenador, funcionário técnico ou de apoio, pai ou mãe, e aluno. O embasamento teórico foi sustentado pela lei supracitada e por autores como Gadotti (2012), Paro (2016); Luck (2013); Romão (2012); Romanelli.(2000, 2008, 2009, 2017); e Steiner (2015, 2000, 1986). Os resultados indicaram que na *Escola Alegre* a participação da comunidade escolar ocorre em momentos pontuais. Dos assuntos administrativos profissionais especializados cuidam, assuntos pedagógicos o corpo docente, coordenadores, orientadores e diretoria discutem e deliberam. Os demais funcionários, pais e alunos têm liberdade para participar a qualquer tempo. Todavia, à instituição tem autonomia para conduzir as atividades de gestão. Os pais confiam que a escola tem profissionais bem preparados para assumir a responsabilidade de participar, decidir e realizar um trabalho adequado com o projeto de educação emancipatória que a instituição se propõe a fazer. Já na *Escola Feliz* apesar de existir a percepção de que a gestão democrática é realizada, a participação é vista como desigual e se dá por meio de representação dos segmentos junto ao Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar. Ficou evidenciado que os professores são mais envolvidos nos assuntos da escola do que os demais funcionários, pais e alunos. Em ambos os espaços a pesquisa concluiu que embora a participação dos membros pudesse ser melhor, a gestão escolar praticada tem aprovação de suas respectivas comunidades.

**Palavras-chave:** Gestão Participativa, Gestão democrática, Escola Pública, Rudolf Steiner, Pedagogia Waldorf, Pedagogia Social.

## ABSTRACT

School management is inspired by both government agencies such as local community. The first ones provide educational services in specific spaces to accomplish the teaching-learning process, while the last ones relate to the students and their responsible. Whether in public or private schools, the involvement of all that compound the institution in the subject that involve the school ambient makes easier the work and strengthens the interpersonal relationship. For all this, the object of this research entitled *Participative Management in Basic Education: Public School and Waldorf Schoolis* Participative Management in Basic Education. From realize that this theme lacks studies in Brazil and especially in Mato Grosso is that concrete data were sought in the educational environment itself. Through fieldresearch, bibliographic and documentary, information were described and explained that helped to respond qualitatively by the contribution of the comprehensive hermeneutics to the central questions of this study: How does the participation of the school community in the management of two Basic Education units located in Mato Grosso occur? Thereby, the general objective of this research was: To know how occur the participation of the school community in the management of two Basic School units, located in Mato Grosso. The research was carried out in a public school located in Tangará da Serra, called *Happy School*, which The Management is oriented by State Law 7.040/98 and in a private school in the capital of the state, Cuiaba, called *Joyful School*, which is inspired on Social Pedagogy of Anthroposophical Base. Through questionnaires and interviews, the subjects in both spaces were, the manager, and representatives of the segments teacher, coordinator, technical or support employee, father and mother and student. The theoretical basis was sustained by the aforementioned law and by authors as Gadotti (2012), Paro (2016); Luck (2013); Romão (2012); Romanelli. (2000, 2008, 2009, 2017); e Steiner (2015, 2000, 1986). The results indicate that in the *Joyful School* the participation of the school community occurs in punctual moments. Administrative matters specialized professional take care of it, pedagogical subject the teaching staff, coordinators, supervisors and the direction discuss and deliberate. Other employees, parents and students are free to attend at any time. However, the institution has autonomy to lead the Management activities. Parents trust that the school has well-trained professionals to take responsibility for participating, decide and carry out an adequate work with the emancipatory education project that the institution intends to do. In the *Happy School* although there is the perception that the democratic management is carried out, the participation is seen as unequal and occurs through the representation of segments with the Deliberative Council of the School Community. It was evidenced that teachers are more involved in school affairs than other staff, parents and students. In both areas the research concluded that although the participation of the members could be better, the school management practiced has approval from their respective communities.

**Key-words:** Participative management, Democratic management, Rudolf Steiner, Public School, Waldorf Pedagogy, Social Pedagogy.



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>BVA</b>	Biblioteca Virtual de Antroposofia
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CDCE</b>	Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar
<b>CEFAPRO</b>	Centro de Formação e Atualização dos Profissionais da Educação
<b>D.O.</b>	Diário Oficial
<b>ENEM</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>FEWB</b>	Federação das Escolas Waldorf no Brasil
<b>H.E.F.</b>	Histórico <i>Escola Feliz</i>
<b>MT</b>	Mato Grosso
<b>PCN's</b>	Parâmetros Curriculares Nacionais
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PMI</b>	Procedimento de Manifestação de Interesse
<b>PMTB</b>	Portal Mato Grosso Brasil
<b>PMTGA</b>	Prefeitura Municipal de Tangará da Serra
<b>PPGEdu</b>	Programa de Pós-Graduação em Educação
<b>PPP</b>	Projeto Político Pedagógico
<b>PRC</b>	Proposta de Redesenho Curricular
<b>PROFUNCIONÁRIO</b>	Programa Indutor de Formação Profissional em Serviço dos Funcionários da Educação Básica Pública
<b>PSA</b>	Pedagogia Social de Base Antroposófica
<b>PW</b>	Pedagogia Waldorf
<b>R. E.</b>	Regimento Escolar
<b>SAB</b>	Sociedade Antroposófica do Brasil
<b>TAE</b>	Técnico Administrativo Educacional
<b>UAB</b>	Universidade Aberta do Brasil
<b>UNEMAT</b>	Universidade do Estado de Mato Grosso

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Período da realização da coleta de dados na <i>Escola Alegre</i> e na <i>Escola Feliz</i> .....	30
<b>Quadro 2</b> - Trimemorações apresentadas pela Teoria Steineriana.....	84
<b>Quadro 3</b> - Quadro de caracterização dos sujeitos da <i>Escola Alegre</i> .....	108
<b>Quadro 4</b> - Características que a equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa e principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa – Escola Alegre.....	132
<b>Quadro 5</b> - Características que a equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa e principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa – Escola Feliz .....	175

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - A quadrimembração de Steiner .....	74
<b>Figura 2</b> - Entradas da <i>Escola Alegre</i> .....	99
<b>Figura 3</b> - Relações antroposóficas abraçadas pela <i>Escola Alegre</i> .....	101
<b>Figura 4</b> - Quadro negro da sala de aula da <i>Escola Alegre</i> .....	103
<b>Figura 5</b> - Órgãos colegiados <i>Escola Alegre</i> .....	115
<b>Figura 6</b> - Organograma dos órgãos executivos da <i>Escola Alegre</i> .....	116
<b>Figura 7</b> - <i>Escola Feliz</i> .....	138
<b>Figura 8</b> - Divisões do PPP <i>Escola Feliz</i> .....	139
<b>Figura 9</b> - Oficina de Saboaria.....	141
<b>Figura 10</b> - Composição equipe gestora da <i>Escola Feliz</i> .....	156

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 O PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 Contextualizando o problema e os objetivos .....	22
2.2 O <i>locus</i> e os sujeitos .....	25
2.3 Tipos e meios de pesquisa .....	27
2.4 Técnicas de investigação .....	29
2.5 Abordagem e análise dos resultados .....	32
<b>3 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>34</b>
3.1 Participação da Comunidade Escolar nos Assuntos da Escola .....	35
3.2 Gestão Escolar Democrática e Participativa .....	41
3.3 Lei Estadual 7.040/98 .....	49
3.4 Autogestão na escola: uma possibilidade de ampliar a participação da comunidade escolar .....	56
3.5 A Formação de Professores e os saberes da gestão escolar .....	62
3.6 O Projeto Político Pedagógico .....	66
<b>4 A COSMOVISÃO DE RUDOLF STEINER E A PEDAGOGIA SOCIAL DE BASE ANTROPOSÓFICA .....</b>	<b>70</b>
4.1 A Cosmovisão Steineriana .....	71
4.2 A Antroposofia .....	72
4.3 A Filosofia da liberdade: um outro olhar sobre o ser humano .....	78
4.3.1 Estabelecendo as ligações entre o real e o desejável .....	82
4.4 A trimembração do organismo social .....	84
4.4.1 Sob uma nova perspectiva: A Lei Social Principal .....	88
4.5 A Pedagogia Waldorf: uma proposta de Steiner para a Educação .....	90
4.6 Uma possibilidade de transformação social .....	93
<b>5 EXPLORANDO A EMPIRIA... ..</b>	<b>95</b>
5.1 Apresentação do Estado de Mato Grosso .....	95

5.1.1 Características de Cuiabá/MT .....	97
5.1.2 Características de Tangará da Serra/MT .....	97
5.2 A <i>Escola Alegre</i> .....	98
5.2.1 A gestão da <i>Escola Alegre</i> .....	115
5.3 A <i>Escola Feliz</i> .....	135
5.3.1 A Gestão da <i>Escola Feliz</i> .....	155
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	177
REFERÊNCIAS .....	191
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA FELIZ .....	199
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PAIS OU RESPONSÁVEIS DOS ALUNOS DA ESCOLA FELIZ .....	202
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DA ESCOLA FELIZ.....	205
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR / COORDENADOR DA ESCOLA FELIZ .....	208
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ALUNO DA ESCOLA FELIZ .....	209
APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA ALEGRE .....	210
APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO PARA PAIS OU RESPONSÁVEIS DOS ALUNOS DA ESCOLA ALEGRE .....	214
APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DA ESCOLA ALEGRE.....	218

<b>APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR PEDAGÓGICO DA ESCOLA ALEGRE.....</b>	<b>222</b>
<b>APÊNDICE J – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ALUNO DA ESCOLA FELIZ .....</b>	<b>223</b>
<b>ANEXO A – PPP ESCOLA ALEGRE .....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXO B – PPP <i>ESCOLA FELIZ</i> .....</b>	<b>265</b>

# 1 INTRODUÇÃO

*A melhor maneira que a gente tem de fazer possível amanhã alguma coisa que não é possível de ser feita hoje, é fazendo hoje aquilo que hoje pode ser feito.*

**Paulo Freire**

Esta pesquisa intitulada *Gestão Participativa na Educação Básica: Escola Pública e Escola Waldorf* está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu) - *Stricto Sensu* -Mestrado em Educação, da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus Universitário de Cáceres, linha de pesquisa Formação de Professores, Políticas e Práticas Pedagógicas, cujo objeto de estudo é a Gestão Participativa na Educação Básica, em especial, a participação da comunidade escolar na gestão da escola.

<sup>1</sup>O interesse por essa temática surgiu como uma forma de alinhar minha formação inicial – graduação em Administração, com minha atuação profissional, visto que sou Técnica Administrativo Educacional (TAE), lotada em uma escola de Educação Básica da rede pública estadual em Tangará da Serra/MT.

Essa realidade supracitada decorre do caminho que trilhei ao longo dos anos de estudo. Recordo que sempre gostei muito de estudar. Dentre as inúmeras profissões que ainda pequena almejava para o futuro estava a de ser administradora de empresas. Filha de pai e mãe com ensino fundamental incompleto, meu o projeto de vida inspirado por eles era estudar bastante, fazer uma faculdade para que não tivesse uma vida tão sofrida e com todas as limitações que eles tiveram. E foi assim que aconteceu, desde que comecei aos cinco anos até hoje, nunca parei de estudar, sempre em escola pública. Iniciei a graduação em Administração na turma 2009/1, na UNEMAT. Os quatro anos do curso foram de muita dificuldade, mas passaram rápido.

Em 2010 fiz o concurso do Estado de Mato Grosso para o cargo de TAE, em que fiquei classificada, sendo convocada para posse em 2012. Na escola eu me encontrei, gosto muito de atender ao público, ouvir as pessoas, que às vezes vão mais para desabafar do que para utilizar dos serviços da escola. Também me sinto satisfeita vendo o serviço sendo

---

<sup>1</sup> Os oito parágrafos seguintes estão escritos na primeira pessoa do singular pois apresentam, de modo sintético, a aproximação da pesquisadora com o tema, surgido em decorrência de sua história de vida. No restante do texto, a autora retoma a escrita impessoal.

realizado, as coisas organizadas, de fazer parte da história de cada aluno, dos funcionários, e esclarecer as dúvidas, enfim trabalhar junto à comunidade.

Ser funcionária pública me abriu as portas para a Especialização em Gestão Pública, no ano de 2013, foi uma parceria da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e UNEMAT, tendo como prioridade a capacitação dos servidores públicos. Foi um curso de dois anos, em caráter semipresencial, cujo polo de apoio estava situado na cidade de Arenópolis/MT, cerca de 102 quilômetros de Tangará da Serra/MT.

Ainda em 2013, o governo do estado disponibilizou a qualificação profissional técnica de nível médio, com o Curso Indutor de Formação Profissional em Serviço dos Funcionários da Educação Básica Pública (PROFUNCIONÁRIO), para que os novos concursados pudessem melhor desempenhar suas funções, eu escolhi fazer o Técnico em Secretaria Escolar<sup>2</sup>, curso semipresencial, aos finais de semana, cuja duração foi de dois anos. Logo em 2014 iniciei mais uma especialização, desta vez em Gestão Escolar, semipresencial, pelo Centro Universitário Barão de Mauá/SP.

Em meados de 2015 terminei as duas especializações e o curso técnico. Consegui a estabilidade e a promoção para a classe ao mesmo tempo. Nesse período me inscrevi no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado) em Educação da UNEMAT. Passo a passo as coisas foram dando certo, e fui aprovada na seleção. Estou tendo a oportunidade de pesquisar sobre o que gosto e preciso para melhorar como pessoa e profissional.

Quanto ao meu objeto de pesquisa e a relação com as atividades que desenvolvo na escola, vejo também como algo que pode contribuir com as comunidades escolares, uma vez que o olhar e as competências atribuídas a minha profissão são necessários em todos os lugares, inclusive na escola. As instituições de ensino fazem uso de práticas e ferramentas de gestão cotidianamente. Isso faz com que não só os professores em função de gestão, como todos os demais profissionais da educação<sup>3</sup> em um momento ou outro se deparem com tarefas de cunho administrativo.

Além disso, penso que é preciso conhecer mais o ambiente educacional, as pessoas que trabalham na área, os alunos que são o foco da educação. Vejo e vivo na correria do dia-

---

<sup>2</sup> A escolaridade mínima exigida pelo cargo de Técnico Administrativo Educacional (TAE), é o ensino médio, quesito básico para cursar o PROFUNCIONÁRIO, cuja oferta é de responsabilidade do Estado, porém sem regularidade na frequência dessa oferta. Somente após a conclusão desse curso o profissional pode se enquadrar na tabela salarial de profissionalização, cujo rendimento é cerca de 65% superior a tabela dos não profissionalizados. Tabela salarial disponibilizada pelo Sindicato dos Trabalhadores no Ensino Público de Mato Grosso, no link: <<http://sintep2.org.br/sintep/banner/tabela/comvigenciatabela.pdf>>.

<sup>3</sup> De acordo com a Lei Federal 12.014/2009 profissionais da educação são todos aqueles que trabalham na escola e tem formação superior ou técnica em área pedagógica ou afins e ainda recebam formação que possibilite atender as especificidades de sua função.



a-dia que a sociedade, talvez sem nem perceber adquiriu como modo de vida, fazendo com que algumas coisas aparentemente naturais passem despercebidas. Tem uma frase que eu sempre levo comigo, que diz o seguinte: *Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana*<sup>4</sup>. Ao meu entendimento é exatamente isso que está sendo deixado de lado, como algo que de tão simples, nem importância faz, a humanidade do outro. Isso precisa ser posto em voga para não se perder de vez. O tratamento que meu objeto de pesquisa recebeu aqui busca entender esse ponto de vista, pois também acredito que informações concretas da realidade de cada espaço, nesse caso, de cada unidade escolar é o ponto de partida para planejar qualquer ação.

Desse modo, a começar pelo cenário educacional vivenciado no Brasil e no Estado de Mato Grosso, especificamente, percebeu-se certa preocupação quanto ao envolvimento da comunidade escolar nos tópicos referentes a instituição de ensino. Em especial aqueles voltados a gestão da escola, que carece da atenção de toda a comunidade, visto que a educação escolar é ligada às demais formas de educação.

A própria legalização da Gestão Democrática nas instituições de ensino públicas e estaduais de Mato Grosso (Lei 7.040/98), institucionaliza e normatiza como a escola deve proceder para propiciar democraticamente a participação de cada segmento, seja por meio da eleição da equipe gestora, conselho deliberativo e fiscal, ou ainda, no modo como as ações destes devem ser desenvolvidas. A dificuldade é que nem todos aqueles que pertencem ao ambiente educacional conhecem tal regulamentação e o processo de luta e resistência que ocorreu para conquistá-la.

Diante desse contexto, a problemática que serviu de ponto de partida para toda esta discussão foi englobada na questão: Como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso? E não poderia ser diferente, haja vista que a democratização do acesso a esse nível escolar é direito constitucionalmente garantido a todos os cidadãos brasileiros, o que não tem ligação direta com a real democratização da gestão nesses espaços.

Nesse sentido cabe refletir ainda: de que forma a gestão democrática está sendo tratada pela comunidade escolar: como uma imposição ou conquista? Quais as dificuldades para efetivá-la? Será que existe um interesse implícito imposto pelos paradigmas dominantes por responsabilizar a escola por meio de seus representantes/gestores pelo seu sucesso ou fracasso? Seria a conquista legal da gestão democrática escolar, usurpada, persuadida e

---

<sup>4</sup> Frase de Carl Gustav Jung, psiquiatra e psicoterapeuta suíço que fundou a psicologia analítica, viveu de 1875 a 1961, amplamente divulgada na internet, mas sem referência de origem.

conduzida pelos governantes para que na prática aconteça uma pseudo participação da comunidade escolar em seus próprios desígnios?

Além dessas perguntas, várias outras cabem nesse contexto, como por exemplo: A equipe gestora pode influenciar na participação, ou não, das pessoas que trabalham e das que recebem os serviços da escola? A participação pode ser ensinada? A lógica individualista que regula os relacionamentos entre as pessoas e seus modos de vida pode ser modificada? A liberdade steineriana<sup>5</sup> para agir ou não agir existe, ou condicionamentos externos e internos e convenções sociais determinam o conteúdo do pensamento e o que é permitido sentir e fazer?

Todas essas indagações implicaram na elaboração do seguinte objetivo geral para a pesquisa: Conhecer como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso. De modo específico, as ações que subsidiaram o alcance deste foram: apresentar como a Lei Estadual 7.040/98 e a Antroposofia<sup>6</sup> abordam a Gestão Participativa; identificar as principais características e ações que a equipe de trabalho pode/deve ter/desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa na instituição de ensino; elencar as oportunidades de formação disponíveis aos profissionais da Educação Básica para se capacitarem a fim de agir em consonância com as necessidades da gestão participativa; e, citar os principais desafios encontrados nas escolas para a efetivação da gestão participativa.

Dado o exposto e levando em conta que a participação social requer interação entre as pessoas, cabe destacar que viver e expressar, de fato, a humanidade que caracteriza a raça dos homens e a diferencia de todos os outros seres, respeitando essa preciosidade no próximo, de forma a tecer relações mais sustentáveis de vida, não é tarefa tão simples, mas também não é coisa de outro mundo. “É possível encarar o ser humano individual como um ser autônomo, tendo em vista a sua inserção num coletivo? [...] as características da vida do indivíduo e o modo de ele agir são, pois, influenciados pelo caráter da tribo” (STEINER, 2000, p. 162). Percebe-se assim que lidar com pessoas, trabalhar com e para estas, exige bom senso, ética e força de vontade, pois afinal, são as diferenças que tornam cada ser único e especial.

Enxergar no trabalho coletivo uma maneira de alcançar os melhores resultados para todos e ainda satisfazer as próprias necessidades individuais pode ser interessante, uma vez

---

<sup>5</sup> Refere-se ao conceito de liberdade apresentado por Rudolf Steiner, em sua principal obra: *A Filosofia da Liberdade*, nesta dissertação apresentada na seção 4, item 4.3.

<sup>6</sup> A Antroposofia, do grego "conhecimento do ser humano", introduzida no início do século XX pelo austríaco Rudolf Steiner, pode ser caracterizada como um método de conhecimento da natureza do ser humano e do universo, que amplia o conhecimento obtido pelo método científico convencional, bem como a sua aplicação em praticamente todas as áreas da vida humana SETZER, Valdemar W. *A Antroposofia*. 1998. Disponível em: <<http://www.sab.org.br/antrop/>>. Acesso em: 16 Fev. 2017.

que isso tende a fortalecer o trabalho participativo. Na escola, o esforço e engajamento do grupo de profissionais, juntamente com pais e alunos precisa ser acontecer. Uma educação escolar que contemple as demais formas de educação exige a participação e o comprometimento de cada um desses sujeitos.

E é por isso que em momentos formais ou informais de aproximação com a comunidade nos assuntos que lhes são de interesse, que um diálogo aberto e claro deve se fazer sempre presente, assim como, cada profissional, pai ou aluno, por meio de representação ou mesmo de forma direta, deve ter condições de expressar suas opiniões, sugestões, ou seja, de conseguir falar e ser ouvido de modo respeitoso.

Todavia, os percursos de uma gestão participativa nem sempre são coerentes com os discursos que a norteiam, e essa talvez seja uma problemática com raízes mais profundas do que aparentam, pois não se referem tão somente ao modo como o gestor escolar conduz seus planejamentos e atividades, nem apenas ao não empoderamento de pessoas para se sentirem à vontade em participar, ou com tempo disponível para isso, ou ainda várias outras razões. Em quase duas décadas desde a institucionalização da gestão democrática em Mato Grosso, nota-se na prática, que conseguir o engajamento da comunidade escolar no que tange a aspectos de gestão da escola, ainda é difícil, são muitas coisas que demandam a participação das pessoas.

Foi uma conquista para o Estado de Mato Grosso legalizar e descentralizar os assuntos que são próprios e característicos de cada realidade, com suas devidas especificidades e necessidades. Assim, encontrar o ponto de equilíbrio para que a gestão participativa e democrática esteja presente, nos percursos assim como nos discursos, faz-se necessário. Compreender onde estão as falhas e quais os desafios, pode levar a tentativas mais acertadas de realizar a gestão participativa nas escolas.

Mesmo em instituições educacionais privadas, nas quais uma maior autonomia pode ser percebida, pois suas mantenedoras não são secretarias governamentais, estas ainda assim precisam de obedecer a uma série de solicitações dos órgãos públicos destinados a cuidar e acompanhar a educação ofertada no Brasil. No entanto, embora seja sabido que processos educativos precisam ser construídos em vez de impostos, a gestão desses espaços não necessariamente necessita acontecer em todos os âmbitos democraticamente, os assuntos burocráticos, por exemplo, podem ser tratados de forma mais direta pelos profissionais responsáveis por tal função.

Em vista disso, para a pesquisa de campo foram selecionadas uma escola pública e uma escola privada. A primeira é orientada pela Lei Estadual 7.040/98 que trata da Gestão Democrática nas escolas de ensino público estadual de Mato Grosso, e a segunda é orientada

pela Pedagogia Social de Base Antroposófica. Implicitamente pode surgir a ideia de comparar a gestão de uma e outra unidade de ensino e da participação dessa ou daquela comunidade nos assuntos da escola. Por isso, vale frisar que a comparação não é o objeto último dessa pesquisa, até mesmo porque cada espaço possui suas especificidades.

Não se pretende dizer que a gestão de uma escola é melhor que a outra ou que uma comunidade é mais participativa e outra menos. Condicionantes diferentes envolvem a realidade de cada público, e não é por tratar um mesmo assunto em espaços diferentes que resultados comparativos tenham de ser expostos. Ao contrário, busca-se mostrar que em todos os ambientes que trabalham voltados a área da educação, existe a necessidade da participação de cada um que compõe aquele espaço. Afinal, além de ser um processo coletivo, a educação é uma construção diária e em constante movimento.

Sendo assim, duas escolas contribuíram com o presente estudo, sendo uma chamada de *Escola Alegre*, e a outra de *Escola Feliz*. A primeira é uma instituição privada orientada pela Pedagogia Social de Base Antroposófica, situada em Cuiabá/MT. A segunda é uma escola pública regida pela Lei Estadual nº 7.040/98, localizada em Tangará da Serra/MT. Nos dois espaços foram pesquisados por meio de questionários e entrevistas o gestor, um coordenador, um professor, um funcionário técnico ou de apoio, um pai ou mãe e um aluno (a). O estudo tem caráter descritivo e explicativo, e enquadra-se como pesquisa de campo, bibliográfica e documental, sendo os resultados analisados qualitativamente pelo aporte da fenomenologia hermenêutica.

Dessa forma, a pesquisa está organizada em seis sessões. A primeira delas é a introdução. A segunda seção apresenta o percurso metodológico utilizado pela pesquisadora durante todo o estudo, trazendo de forma contextualizada informações sobre o problema; os objetivos; sujeitos; lócus; tipos e meios de pesquisa; técnicas de investigação; abordagem; e metodologia para análise dos resultados.

Já a terceira e quarta seções estão sob os títulos *A Participação da Comunidade Escolar na Gestão Democrática* e *A Cosmovisão de Rudolf Steiner e a Pedagogia Social de Base Antroposófica*, respectivamente. Nestes tópicos buscou-se satisfazer o primeiro objetivo específico que é apresentar como a Lei Estadual 7.040/98 e a Antroposofia abordam a Gestão Participativa. Essas seções comportam a base teórica de toda a discussão dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

A quinta seção traz os resultados da pesquisa empírica de modo a atender os objetivos de identificar as principais características e ações que a equipe de trabalho pode e deve ter que desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa na instituição de ensino;

elencar as oportunidades de formação disponíveis aos profissionais da Educação Básica para se capacitarem a fim de agir em consonância às necessidades da gestão participativa; e, citar os principais desafios encontrados nas escolas para a efetivação da gestão participativa.

A gestão da educação escolar e a necessidade da participação da comunidade no ambiente de ensino são assuntos que precisam ser debatidos e pesquisados. Em especial, nesses dias de retrocesso político e social em que o país vive, deixar claro que a democracia é uma conquista do povo é essencial, visto que os interesses hegemônicos tentam persuadir do contrário. É pela base, isto é, família e escola, que a formação sólida de cidadãos capacitados e esclarecidos para entender e resistir ao contexto de desvalorização dos direitos básicos tende a acontecer.

Portanto, nas páginas que seguem apresenta-se um texto de forma simples e de fácil entendimento para que todos os interessados possam ler com tranquilidade. Chama-se a atenção nessas linhas para aquilo que de fato pode oferecer suporte para ampliar o olhar para além do que está posto diante dos olhos. Não trata de uma receita nem de um manual de instruções sobre como deve ser a participação da comunidade escolar na gestão da Educação Básica, mas certamente possibilita um conhecimento mais aprofundado sobre questões importantes no cotidiano da sociedade, de modo especial, da escola.

## 2 O PERCURSO METODOLÓGICO

*Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?- perguntou Alice.  
Isso depende muito de para onde queres ir - respondeu o gato.  
Preocupa-me pouco aonde ir - disse Alice.  
Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas - replicou o gato.*

*Fragmento do livro Alice no país das maravilhas*

O caminho a ser percorrido depende muito de onde se pretende chegar, conforme dito na epígrafe. É por isso que o trajeto necessita ser viajado com os pés firmes no chão e olhos bem abertos em direção ao alvo para não perder o foco. Deste mesmo modo também é o desenvolvimento de uma pesquisa, que precisa ser bem planejada. Vale dizer, que por mais que um caminho esteja traçado, nada é imutável, afinal, “a pesquisa científica exige criatividade, disciplina, organização e modéstia”, cujo desenvolvimento não é estático (GOLDENBERG, 2004, p. 13). Uma rota pode ser traçada, e talvez no decorrer da viagem apareçam curvas que direcionem a lugares bem mais interessantes do que a estrada em linha reta mostraria.

Os tópicos dessa seção foram organizados como descrito em sequência. De início apresenta-se uma contextualização do problema e dos objetivos que direcionam a pesquisa, tanto geral quanto especificamente. Até mesmo pelo fato de que “o que determina como trabalhar é o problema que se pretende trabalhar” (GOLDENBERG, 2004, p. 14). Desse modo, anunciar de forma bem clara o cenário que provocou a preocupação central do estudo foi imprescindível para elaborar o plano de trabalho realizado até a conclusão da pesquisa. Essas informações constam no subtítulo 2.1.

Posteriormente, anuncia-se o *locus* e os sujeitos da pesquisa de forma breve, visto que se optou por fazer uma exposição mais detalhada destes juntamente com a apresentação dos resultados obtidos. A definição do espaço da pesquisa de campo foi essencial, assim como a seleção dos sujeitos, pois esse conjunto contribuiu para delinear o trajeto percorrido. O subtítulo 2.2 traz esse assunto.

Em seguida, estão expostos os tipos e meios de pesquisa escolhidos para alicerçar o desenvolvimento de todo o estudo. Essas definições foram realizadas com base no problema anunciado e nos objetivos que nortearam a busca de informações para satisfazer a pergunta inicial, como consta no item 2.3.

A partir de então, expõem-se as técnicas de investigação, haja vista que cientificamente é preciso coletar dados de modo sistemático e organizado. Questionários e entrevistas subsidiaram a obtenção dos dados que a pesquisadora julgou necessário ter em mãos para satisfazer o objetivo maior deste estudo. Detalhadamente isso pode ser conferido no subtítulo 2.4.

A forma de abordagem da pesquisa e modo como os resultados foram analisados constam na sequência. Como descrito nessa parte, tratar qualitativamente os dados por meio da fenomenologia hermenêutica foi uma exigência dos tipos de pesquisa utilizados. Já o modo como organizar as informações coletadas para propiciar análise adequada e condizente com problema e objetivos foi uma consequência da fenomenologia hermenêutica. Note-se isso no item 2.5. Toda essa seção esclarece os procedimentos teórico metodológicos adotados durante o processo de pesquisa que culminou no presente texto.

## **2.1 Contextualizando o problema e os objetivos**

Vivemos em um país constituído com base em princípios democráticos, no qual a participação popular deve direcionar os rumos que a gestão pública necessita seguir em todos os âmbitos. Nas instituições de ensino, públicas ou não, o processo de condução das atividades de gestão também segue o pressuposto da participação da comunidade, seja em maior ou menor grau, a depender da entidade mantenedora.

São muitas as atividades desenvolvidas no ambiente escolar, tanto de cunho administrativo quanto pedagógico, ambas relacionadas à finalidade de formação de um educando crítico e reflexivo. Assim, a equipe gestora mostra-se envolta em um contexto multifacetário, ou seja, são muitas as situações que necessitam de apontamento, sugestão, orientação e tomada de decisão gerencial, tática e estratégica. Isso em virtude de que a organização do trabalho pedagógico ultrapassa os limites da sala de aula ou ainda, dos muros da escola.

As decisões e ações no âmbito da Escola Pública devem ser realizadas não apenas por uma pessoa, mas por uma equipe gestora, configurada como Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), no qual o Diretor é membro nato (LEI 7.040/98) e também pelo Conselho Fiscal. Diretor e Presidente do Conselho Deliberativo<sup>7</sup> estão hierarquicamente na mesma linha. Conta ainda, geralmente, com a participação do Coordenador Pedagógico, por

---

<sup>7</sup> Esta pesquisadora foi Presidente do CDCE da *Escola Feliz* pelo biênio 2014/2015.

ser este o responsável direto pela orientação e supervisão das atividades de ensino aprendizagem realizadas na escola.

No que concerne às Escolas Waldorf, isto é, aquelas orientadas pela Pedagogia Social de Base Antroposófica, a equipe diretora é composta por órgãos colegiados e executivos, estes têm a responsabilidade de conduzir as atividades administrativas e pedagógicas da instituição, contam também com uma mantenedora de natureza privada. (*ESCOLA ALEGRE, 2017a*).

Em ambas escolas, é indispensável a participação da comunidade escolar, composta pelos alunos, pais, professores e demais funcionários para que o trabalho seja desenvolvido tal como a proposta da legislação, em especial Lei Estadual 7.040/98, e a Pedagogia Social de Base Antroposófica sugerem. Aliás, instituições de ensino de todos os níveis, necessitam do engajamento daqueles que constroem e dos que recebem a educação escolar.

A gestão das instituições de ensino público em Mato Grosso é realizada pelos próprios profissionais da escola, obedecendo uma série de requisitos estabelecidos pela Lei Estadual 7.040/98, que norteia a gestão democrática. Assim, como a gestão escolar proposta pela Antroposofia, afirma que a autogestão seria a forma mais adequada de realizar as atividades administrativas da instituição educativa.

Todavia, a formação dos docentes pouco abrange a prática da gestão escolar. A resolução de problemas corriqueiros, a excessiva burocracia imposta nos processos cotidianos, os conflitos interpessoais, os problemas sociais que acabam aparecendo no dia a dia das atividades educativas, a falta de participação da comunidade escolar nas deliberações necessárias causa desafios ao exercício da profissão. Essas situações são imprevisíveis, cada unidade escolar apresenta uma realidade, que pode ser mutável de acordo com os que ali estão. Talvez seja essa uma das dificuldades, aprender simultaneamente ao fazer essas funções.

Desse modo, uma equipe gestora que consiga visualizar as situações sob estes vários aspectos e ainda realizar um bom trabalho frente as atividades de ensino, não é apenas necessária como imprescindível para a educação escolar e para a educação para a vida. Por isso que a condução da gestão escolar precisa ser feita de modo que propicie a participação da comunidade, que torne os agentes corresponsáveis, não apenas pelos resultados, como por toda a condução das atividades a serem realizadas na Escola. E tudo isso de modo efetivo, é o pretendido e quiçá o ideal, neste cenário de instabilidades política, financeira e social que estamos vivendo no país e na gestão pública em suas diversas áreas.



Ressaltando que independente do assunto, seja referente a atividades fins ou a atividades meio, toda a comunidade escolar deve participar de forma igualitária dos processos deliberativos. Isso requer a participação e o entendimento de que uma Escola é constituída por pessoas e para pessoas (PARO, 2016). Assim, alcançar os desejos coletivos na área da educação, tanto quanto a responsabilidade estatal é compromisso de quem compõe e desfruta desse ambiente.

Referindo-se à condição legal para o exercício da função de gestores educacionais, esta necessita somente da comprovação de formação prioritariamente em licenciatura plena. Ou seja, não há necessidade de terem formação específica em gestão para administrar os recursos materiais, humanos, financeiros, operacionais, mercadológicos e pedagógicos necessários para a função. Isso pode ser visto como dificuldade, mas precisa ser enfrentado e superado conjuntamente pelos gestores e comunidade escolar, parceiros na responsabilidade pelos rumos da escola.

Nesse sentido, a questão problema desse estudo foi saber: Como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso? Pelo tempo disponível para realização da pesquisa, apenas uma escola norteadada pela Lei de Gestão Democrática e uma escola norteadada pela Pedagogia Social de Base Antroposófica foram estudadas. Esclarece-se que os resultados encontrados são pontuais e específicos de cada uma dessas unidades de ensino, pois a pesquisa não tem caráter generalizador, embora mesmo assim, possa servir de referência para outros estudos.

Como objetivo central considerou-se necessário conhecer como é a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso. Especificamente, isso será conseguido por meio dos objetivos específicos:

- Apresentar como a Lei Estadual 7.040/98 e a Antroposofia abordam a Gestão Participativa;
- Identificar as principais características e ações que a equipe de trabalho pode/deve ter/desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa na instituição de ensino;
- Elencar as oportunidades de formação disponíveis aos profissionais da Educação Básica para se capacitarem a fim de agir em consonância às necessidades da gestão participativa;
- Citar os principais desafios encontrados nas escolas para a efetivação da gestão participativa;

Desta forma, a pesquisa tem relevância para os profissionais da Educação Básica no que tange a destacar a importância de seu papel enquanto agentes do Estado, e vislumbrando mais longe, buscar despertar o espírito crítico e participativo daqueles que atuam nas Escolas. A pesquisa é significativa também para a pesquisadora no que diz respeito à formação e atuação profissional, além de contribuir para o crescimento pessoal e intelectual, que pôde ser obtido por meio da participação e da aplicação prática dos conceitos abordados e propostas apresentadas.

Além disso, a pesquisa contribuiu para que a missão<sup>8</sup> dessa universidade (UNEMAT) fosse cumprida tal qual é proposta. Assim, o conhecimento obtido pela pesquisadora e o resultado da pesquisa servirão para tornar pública a realidade vivenciada no cenário da gestão participativa escolar presente nas unidades de ensino pesquisadas. E ainda, os gestores terão dados para subsidiar as tomadas de decisões mais acertadas, assim como a comunidade de cada escola poderá evidenciar a importância que cada um tem dentro do espaço escolar.

A importância dessa pesquisa também se dá em relação a revelar que existem modos diferentes de gerir instituições de ensino, mas acima de tudo, que uma lógica mais humana precisa permear o ambiente educacional e as relações estabelecidas nestes e por meio destes. Como também poderá ser utilizada como instrumento que revela fragilidades que precisam ser aperfeiçoadas pela própria população, dado o desinteresse ou apatia estatal em melhorar a Educação Básica.

E mais, sendo esta uma pesquisa científica, os dados e informações coletadas, estarão à disposição do banco de dados das Assessorias Pedagógicas dos municípios, da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso, da Universidade do Estado de Mato Grosso, das escolas pesquisadas, dos gestores, dos pais, alunos, professores, servidores técnicos e de apoio administrativo, assim como da sociedade em geral, para que futuramente inspire outras pesquisas e ações que beneficiem a toda população.

## **2.2 O locus e os sujeitos**

Visto que a pesquisa mira conhecer sobre a participação da comunidade escolar na gestão da escola a luz da Lei de Gestão Democrática e da Pedagogia Social de Base

---

<sup>8</sup> Oferecer educação superior pública de excelência, promovendo a produção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão de maneira democrática e plural contribuindo com a formação de profissionais competentes, éticos e comprometidos com a sustentabilidade e com a consolidação de uma sociedade mais humana e democrática. Conteúdo disponível em <<http://portal.unemat.br/index.php?pg=universidade&conteudo=6>>. Acesso em: 02 Abr. 2017.

Antroposófica, acreditou-se que, escolas que atendam todos os anos da Educação Básica corresponderiam melhor as necessidades objetivadas.

Também se entendeu que em unidades de ensino desse perfil, existem a possibilidade de pais e alunos permanecerem vinculados por mais tempo, tendo condições de participarem com mais propriedade da gestão destas. E ainda, atendendo aos anos finais desse nível, isto é, o ensino médio, os educandos que cursam estas séries estão criando, modelando ou expressando de forma mais intensa, suas capacidades críticas e reflexivas, podendo contribuir com mais engajamento na pesquisa.

Como a Lei Estadual nº 7.040/98 orienta que na Gestão Democrática, a representação do segmento aluno no CDCE seja realizada por aqueles que preferencialmente tenham a partir de 14 anos, é nos anos finais da Educação Básica que esse perfil é mais facilmente encontrado. O Art. 21 diz: “Para fazer parte do Conselho, o candidato do segmento aluno deverá ter no mínimo 14 (quatorze) anos ou estar cursando a 5ª série do 1º grau” (MATO GROSSO, 1998). E para a Antroposofia<sup>9</sup>, é também nesta faixa de idade que os alunos conquistam uma maior autonomia em relação as atividades da escola.

Assim, o número de potenciais instituições de ensino para *locus* de pesquisa, restringiu-se para duas unidades, em Tangará da Serra/MT, cidade onde a pesquisadora reside e trabalha na área da educação. Essas duas são escolas de ensino público estadual, orientadas pela Lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em Mato Grosso. A seleção de apenas uma, dentre as duas possíveis escolas, ocorreu depois que a unidade escolar orientada pela Pedagogia Social de Base Antroposófica surgiu como opção.

Buscou-se localizar uma unidade escolar com características semelhantes as já descritas acima, mas que fosse orientada pela Pedagogia Social de Base Antroposófica. Isso em virtude de buscar uma aproximação com o tema de pesquisa da professora orientadora do presente estudo, que é voltado a Pedagogia Waldorf e Antroposofia. Em Mato Grosso, apenas uma unidade de ensino se encaixa no perfil, sendo localizada na capital do estado, Cuiabá, ofertando ensino privado.

Desse modo, para reduzir as diferenças socioeconômicas entre as unidades escolares elencadas, optou-se por selecionar, em Tangará da Serra/MT, a escola mais próxima a região central, pois a outra possível pretendida fica situada em zona periférica do município. Parte-se do pressuposto que a comunidade escolar de ensino público, mais próxima ao centro pode ter

---

<sup>9</sup> A Antroposofia, neste texto, é a principal referência, todavia, cabe dizer que para outras teorias que também consideram a evolução cognitiva, a adolescência é o início do período de amadurecimento da consciência para atingir a idade adulta.

menor disparidade em relação às características da comunidade escolar da instituição de ensino norteadas pela Pedagogia Social de Base Antroposófica, que é privada.

Esses *loci* de pesquisa são identificados em toda a dissertação da seguinte forma: a escola pública estadual de Tangará da Serra/MT, é chamada ficticiamente de *Escola Feliz*, enquanto a escola Antroposófica da capital, que é privada, é chamada de *Escola Alegre*. Ambos os nomes foram escolhidos de modo que transmitissem algo característico das instituições, porém, sem diferenciar substancialmente uma escola da outra para não motivar de pronto comparação entre as mesmas. Salienta-se que ambas as unidades de ensino concordaram formalmente em contribuir com a pesquisa, por meio de seus representantes, todavia, a fim de evitar algum constrangimento ou problemas de qualquer natureza, seus reais nomes não serão apresentados.

Quanto aos sujeitos, foram doze no total, sendo seis em cada instituição. Na *Escola Feliz* responderam à pesquisa os representantes do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, sendo o gestor, um professor ou professora, um funcionário técnico ou apoio administrativo, um pai, mãe ou responsável, um aluno ou aluna, e ainda o coordenador pedagógico do ensino médio, totalizando seis sujeitos. Cada um destes é identificado pela função desempenhada seguido do pseudônimo da escola, do seguinte modo: Gestor Feliz, Professor Feliz, Funcionário Feliz, Mãe Feliz, Aluno Feliz e Coordenador Feliz.

Já na *Escola Alegre*, os sujeitos foram o gestor, um professor ou professora, um funcionário técnico ou do apoio administrativo, um pai, mãe ou responsável, um aluno ou aluna, e ainda o coordenador pedagógico do ensino médio, também totalizando seis sujeitos. Da mesma forma que na escola anterior, cada sujeito desta instituição foi identificado pela função desempenhada seguido pelo nome fictício da escola, assim: Gestor Alegre, Professor Alegre, Funcionário Alegre, Mãe Alegre, Aluno Alegre e Coordenador Alegre.

Vale deixar claro que tanto o Aluno Feliz quanto o Aluno Alegre foram autorizados formalmente por seus pais para participarem da pesquisa. Cada unidade escolar consentiu com o roteiro de perguntas do questionário e entrevista, antes que estes fossem realizados com os estudantes.

### **2.3 Tipos e meios de pesquisa**

Para o estudo considerou-se adequado realizar pesquisa descritiva e explicativa. Descrever as características da população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre as variáveis, geralmente com coleta de dados padronizada, determina a pesquisa descritiva.

Esta, em conjunto com a pesquisa explicativa, que é aquela que procura identificar os fatores que influenciam na ocorrência dos fenômenos e busca aprofundar o conhecimento da realidade, permitindo que o objetivo central da pesquisa seja alcançado (GIL, 2008).

Já em relação aos meios, o estudo enquadrou-se como pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Como é perceptível pelo nome, a pesquisa de campo “tem a fonte de dados no próprio campo em que ocorrem os fenômenos” (TOZONI-REIS, 2010, p. 45). Essa mesma autora define ainda que no caso da pesquisa em Educação, o campo são os espaços educativos. Para a presente pesquisa, os campos serão as próprias unidades escolares, a *Escola Feliz* e a *Escola Alegre*.

Com relação à pesquisa bibliográfica sua principal característica é “o fato de que o campo onde será feita a coleta de dados é a própria bibliografia sobre o tema ou objeto que se pretende investigar” (TOZONI-REIS, 2010, p. 42). Desta forma, as principais bibliografias utilizadas neste estudo tratam sobre a Participação da Comunidade Escolar na Gestão Democrática e sobre a Cosmovisão Steineriana. Para isso a autora apoiou-se em importantes autores, como: Gadotti (2012); Paro (2016); Luck (2013); Saviani (2009); Nóvoa (1999); Romão (2012); Veiga, I. P. (2002); Veiga, M. da (1996); Steiner (2015, 2000, 1986), além desses Baldinotti (2010). Este último é pesquisador que produziu estudo sobre gestão participativa em escolas estaduais de Mato Grosso, cujo trabalho foi apontado por meio de um levantamento bibliográfico, sobre pesquisas contidas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>10</sup>, chamado de Balanço de Produções<sup>11</sup>.

No que diz respeito à pesquisa documental, esclarece-se que se assemelha à pesquisa bibliográfica, diferenciando-se pela natureza das fontes, sendo que em geral, as pesquisas do tipo documental analisam materiais que ainda não sofreram tratamento analítico de terceiros (GIL, 2008). Para o presente estudo, focou-se no estudo da legislação e de documentos internos das escolas pesquisadas, como por exemplo o Projeto Político Pedagógico de cada instituição.

Nota-se assim que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos do estudo tiveram condições de serem satisfeitos por meio desses tipos e meios da pesquisa. Com a análise adequada das pesquisas de cunho descritivo e explicativo, de campo, bibliográfico e

<sup>10</sup> O banco de dados da CAPES é a principal referência de trabalhos acadêmicos dos pesquisadores do PPGEdu UNEMAT por hospedar trabalhos em nível de pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, nível semelhante ao produzido pelos pesquisadores em formação na instituição.

<sup>11</sup> O Balanço de Produção é uma pesquisa do tipo bibliográfica e procura, além de mapear, discutir as produções acadêmicas de diferentes campos do conhecimento (FERREIRA, 2002). Para o presente estudo tal pesquisa contribuiu para reforçar a necessidade de estudos mais aprofundados acerca da temática abordada.

documental foi possível conhecer com mais propriedade a participação da comunidade escolar nas escolas escolhidas, como mostra a seção 5.

## 2.4 Técnicas de investigação

Para a coleta de dados foi feito uso do questionário para buscar respostas às indagações levantadas nos objetivos específicos e posteriormente foi realizada entrevista com os membros que compõem a equipe de gestão escolar das unidades selecionadas. Desse modo, doze sujeitos contribuíram com o estudo.

Quanto ao questionário, é definido como “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas as pessoas com o propósito de obter informações [...], na maioria das vezes, são propostos por escrito” (GIL, 2008, p. 121). O autor orienta ainda que o questionário deve ser construído de modo que os objetivos de pesquisa sejam formulados em questões específicas. Esse instrumento foi utilizado com os doze sujeitos da pesquisa, sendo que as questões foram formuladas com linguagem adequada para cada sujeito, por isso, confeccionou-se três modelos diferentes, adaptando-os ao nível de compreensão de cada sujeito, sem, contudo, alterar o propósito das perguntas. Como pode ser observado nos apêndices A, B, C, F, G, H, utilizou-se de questões abertas e fechadas, possibilitando, deste modo, que os sujeitos expressassem suas opiniões acerca dos assuntos abordados.

Já a entrevista é uma técnica bastante usual na pesquisa de cunho qualitativo, especialmente as de campo. Ela objetiva, por meio da fala dos sujeitos, conseguir informações acerca do assunto estudado (TOZONI-REIS, 2010). O diálogo, ou todo tipo de comunicação entre pesquisador e depoentes que sirva para coletar dados e posterior análise, pode ser considerada entrevista. Para esta pesquisa, foram entrevistados seis sujeitos, sendo três da *Escola Feliz* e a mesma quantidade da *Escola Alegre*. Estes sujeitos foram, na *Escola Feliz*, o gestor, o coordenador pedagógico do ensino médio, e um aluno do ensino médio. Na *Escola Alegre* foram também, o gestor, o coordenador pedagógico do ensino médio, e um aluno do ensino médio.

O critério de seleção de sujeitos para a realização da entrevista baseou-se em dar destaque para os envolvidos mais diretamente nas deliberações da escola, sendo estes o Gestor por responder legalmente por toda a instituição de ensino, o Coordenador Pedagógico por estar diretamente envolvido nas atividades de tal âmbito e em contato com professores e alunos, ou seja, entes que efetivam o processo de ensino aprendizagem dos estudantes, e por

fim, o próprio aluno, em virtude de que todas as atividades realizadas na e pela escola voltam-se a formação deste. Foi realizada entrevista<sup>12</sup> semiestruturada com cada um desses sujeitos, nos períodos descritos abaixo. Os apêndices D, E, I, J, trazem o referido roteiro de questões da entrevista.

**Quadro 1** - Período da realização da coleta de dados na *Escola Alegre* e na *Escola Feliz*

Sujeitos	Entrevista	Questionário	
		Entrega	Recolhimento
Gestor Alegre	10 de maio	20 de abril	20 de abril
Coordenador Alegre	10 de maio	10 de maio	10 de maio
Professor Alegre	não se aplicou	10 de maio	10 de maio
Funcionário Alegre	não se aplicou	10 de maio	10 de maio
Mãe Alegre	não se aplicou	10 de maio	10 de maio
Aluno Alegre	10 de maio	10 de maio	10 de maio
Gestor Feliz	29 de abril	29 de abril	04 de maio
Coordenador Feliz	04 de maio	02 de maio	05 de maio
Professor Feliz	não se aplicou	02 de maio	05 de maio
Funcionário Feliz	não se aplicou	29 de abril	29 de abril
Mãe Feliz	não se aplicou	01 de maio	02 de maio
Aluno Feliz	04 de maio	04 de maio	05 de maio

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, maio de 2017.

O questionário com o Gestor Alegre foi o primeiro respondido, ocorreu no dia 20 de abril de 2017, nas dependências da escola. Na oportunidade o projeto de pesquisa foi apresentado para a equipe gestora da unidade escolar, alguns documentos como o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar do estabelecimento foram solicitados. A pesquisadora informou a necessidade de reunir os demais sujeitos da *Escola Alegre* para entrevista e realização de questionário, tendo sido orientada a agendar via e-mail uma nova data para tais atividades.

Em sequência, ocorreu no dia 29 de abril do mesmo ano, realização de questionário e a entrevista com o Gestor Feliz, na própria escola. O questionário de Funcionário Feliz também foi realizado nessa mesma data, entregue pela pesquisadora e respondido no mesmo momento pelo sujeito. Ambos os encontros não foram agendados previamente, se tratava de um sábado letivo, pós paralisação nacional<sup>13</sup>, em que a movimentação na escola estava bastante tranquila. Na oportunidade foi indagado quem eram os demais sujeitos na escola,

<sup>12</sup> Todas as entrevistas foram gravadas em aparelho celular.

<sup>13</sup> 28 de abril de 2017 foi dia de greve geral no Brasil em luta contra a Reforma da Previdência e das Leis Trabalhistas.

haja vista que o critério de inclusão foi a participação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, o gestor indicou prontamente as pessoas.

De posse dessa identificação, foi entregue em mãos, na casa da Mãe Feliz o questionário com breve exposição do projeto da dissertação, isso no dia primeiro de maio e agendado recolhimento para o dia seguinte, o que aconteceu como previsto. Já os questionários do Professor Feliz e do Coordenador Pedagógico Feliz foram entregues também pessoalmente, na escola, no dia dois de maio para que pudessem responder e devolver no dia quatro de maio. Nesses casos, as realizações dos questionários não foram na mesma hora devido os sujeitos estarem em atendimento aos alunos e professores. Pediram para deixar o questionário com eles para que nos momentos de menor tumulto pudessem responder. Na data marcada ambos não tinham conseguido finalizar as respostas e a devolução foi remarcada para o dia posterior. Isso ocorreu com sucesso.

Nessa visita de quatro de maio à *Escola Feliz* para recolher os questionários que ainda não estavam prontos, foi realizada a entrevista com o Coordenador Feliz e com o Aluno Feliz, que trouxe a autorização por escrito para participar da pesquisa, e levou o questionário para responder em casa e entregar no dia cinco de maio, data em que aconteceu, tudo dentro do previsto e a pesquisa de campo foi concluída na *Escola Feliz*. Os documentos solicitados como Projeto Político Pedagógico e Histórico da Unidade Escolar foram encaminhados para a pesquisadora por e-mail, ainda no dia quatro.

O agendamento para prosseguir com a pesquisa na *Escola Alegre* foi realizado para o dia 10 de maio, nessa data, todos os sujeitos estavam presentes, o Professor Alegre, o Funcionário Alegre e o Aluno Alegre foram selecionados pelo Gestor Alegre que também estava lá, pois a escola tem a equipe de gestão organizada de modo diferente da escola pública, como será explicitado na seção 5. Também estavam no local a Mãe Alegre e o Coordenador Alegre. Assim, os questionários foram entregues e respondidos em sequência. Enquanto isso, alternativamente a entrevista era realizada com os sujeitos de forma individual. Essa escola tem a parte administrativa separada das dependências das salas de aulas e sala dos professores, isso proporcionou uma coleta de dados mais ágil e sem interrupções. Como esse *locus* está a aproximadamente 240 quilômetros de distância da residência da pesquisadora, foi necessário fazer todas as tratativas por e-mail para que os sujeitos estivessem todos presentes e disponíveis na mesma data, horário e lugar, pois a UNEMAT não disponibiliza ajuda de custos para realização da pesquisa de campo. Dessa forma, a coleta de dados foi finalizada em 10 de maio de 2017, data em que a *Escola Alegre* entregou os documentos solicitados anteriormente pela pesquisadora.



Os termos de consentimento da *Escola Feliz* foram assinados na data em que os questionários foram entregues aos respondentes. Já o termo de assentimento foi deixado com o gestor da escola no dia 29 de abril, este fez contato com o pai da aluna, que levou para casa o documento no dia 03 de maio e trouxe assinado no dia seguinte. Já em relação aos termos de consentimento e assentimento da *Escola Alegre*, estes foram todos assinados no dia 10 de maio. Portanto, transcorreram 20 dias de coletas de dados, a partir da primeira visita a escola pesquisada, no caso, *Escola Alegre*.

## 2.5 Abordagem e análise dos resultados

Esclarece-se que a pesquisa está sendo abordada pelo método qualitativo da fenomenologia hermenêutica. Essa é a abordagem que mais combina com a pesquisa de campo e permite que o pesquisador trate os dados de forma interpretativa (GIL, 2008). Na análise de dados de forma qualitativa, primeiro ocorre a redução, depois a exibição e por último a conclusão/verificação (MILES; HUBERMAN, 1994 *apud* GIL, 2008). É justamente isso que foi realizado. Buscou-se descrever e interpretar de modo explicativo as respostas das entrevistas e dos questionários visando compreender o cenário que cada respondente visualiza para indicar uma ou outra coisa. No processo de análise e interpretação dos dados considerou também, documentos como o Projeto Político Pedagógico da cada escola, e a própria legislação. Tudo isso dentro da perspectiva da hermenêutica<sup>14</sup> compreensiva.

A hermenêutica compreensiva “não deixa de ser um processo cotidiano que acompanha toda ação social, um método científico de construção de conhecimento ou [...] de transformação do conhecimento pré-reflexivo ou atóxico em conhecimento teórico” (KOLLER, 2003 *apud* WELLER, 2007, p. 03).

São duas as concepções da hermenêutica, sendo uma ciência da cultura e outra ciência do espírito. A primeira tem como objeto, na área das Ciências Sociais e da Educação, além de textos e obras de arte, as interações e expressões obtidas na fase de coleta de dados. A segunda, busca compreender o que está por trás das ações humanas, visto que não é possível estabelecer separação rigorosa entre sujeito e objeto (WELLER, 2007).

Nessa dissertação ambas as concepções foram utilizadas. Primeiro porque durante a coleta de dados a pesquisadora dispensou atenção para além de gravar as entrevistas, nas

---

<sup>14</sup> Palavra de origem grega e significa a arte ou a técnica de interpretar e explicar um texto ou discurso. Segundo a filosofia, a hermenêutica aborda duas vertentes: a epistemológica, com a interpretação de textos e a ontológica, que remete para a interpretação de uma realidade. Etimologicamente, a palavra está relacionada com o deus grego Hérmes, que era um dos deuses da oratória (DICIONÁRIO DE SIGNIFICADOS, s/a).

expressões dos sujeitos, que revelaram muito os modos como se sentiam em relação ao formular as respostas, ao tocar em determinados assuntos ou lembrar de fatos passados. Depois, em consequência de um dos *locus* ser o espaço de formação e de atuação profissional da pesquisadora, tornando-se difícil deixar de lado toda a experiência de vida que a mesma passou naquele ambiente e com aqueles sujeitos.

Para isso foi utilizado o método fenomenológico hermenêutico, no qual “o sujeito é que interpreta e dá sentido ao texto a partir do contexto histórico que ocorre, buscando investigar o mundo pessoal das experiências e não um ente independente do sujeito” (SILVA, 2010, p. 54). Nesse contexto, o sujeito refere-se ao pesquisador que também é protagonista na construção do conhecimento acerca do objeto de estudo.

Essa abordagem fenomenológica faz uma descrição do mundo vivido. Pode ser entendida como uma abordagem mais aprofundada dos fenômenos, não se contenta apenas com o que é observável, mas penetra seus significados e contextos, com vistas a refinamento e previsões maiores (COLTRO, 2000). Além disso, utiliza o pesquisador como principal instrumento de coleta de dados, pois este não precisa despir-se de seu conhecimento prévio acerca do assunto estudado, mas parte dele, da sua intuição sobre ele.

### 3 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

*Nas escolas, nas ruas, campos, construções  
Somos todos soldados [...]  
Caminhando e cantando e seguindo a canção  
Somos todos iguais braços dados ou não*

*Trecho da música Caminhando e Cantando de Geraldo Vandré*

Dizem por aí que o agir move o mundo. Se é assim, então fazer parte da ação é contribuir para esse movimento. Em qualquer espaço, militar ativamente ou esperar de forma passiva que as coisas aconteçam, em várias circunstâncias, pode ser uma opção. Em razão disso encarar os desafios com alegria pode ajudar a amenizar as dificuldades, ainda mais de modo coletivo, ou de *braços dados*, como diz o trecho da música que inicia essa seção.

Esta seção que abre a fundamentação teórica de todo o estudo aborda aspectos importantes que a literatura da área educacional traz sobre a temática Gestão Participativa. O subtítulo 3.1 chamado de *A Participação da Comunidade Escolar nos assuntos da Escola* aborda a importância de tal ação para os diversos segmentos que compõem a escola, e ainda sobre características, formas, e condicionantes dessa participação. Tudo isso apoiado, em especial, nos autores Romão (2012), Luck (2013) e Paro (2016).

Já a *Gestão Escolar Democrática e Participativa* é apresentada no item 3.2. Essa é uma parte que apresenta conceitos essenciais da temática em questão, como definição de gestão escolar, gestão democrática e de participação. Nespoli (2012) e Libâneo (2015) foram algumas das referências que subsidiaram essa discussão teórica.

À *Lei Estadual 7.040/98* que é um dos mais importantes suportes desse estudo foi dedicada a seção 3.3. Um pouco dos principais aspectos dessa lei que normatiza a gestão das escolas de ensino público estadual no Estado de Mato Grosso foi descrito com maior enfoque. Mesmo com o princípio da publicidade devendo reger todo assunto que envolve a legislação pública, é imprescindível expor com detalhes alguns aspectos dessa lei, inclusive desconhecida por alguns daqueles que devem obedecer tal à norma.

A *autogestão na escola: uma possibilidade de ampliar a participação da comunidade escolar* é o tema do item 3.4. Nele, é exposto que essa forma de gestão é um dos meios que a população tem para defender os interesses sociais. Apesar de não ser um assunto amplamente discutido, a autogestão é também resistência contra aquilo que a hegemonia do capital impõe como necessário para viver.

Promover um ambiente favorável à construção coletiva, democrática e participativa deve ser parte da formação de professores e de gestores educacionais, é sobre isso que o tópico 3.5, intitulado *A formação de Professores e os Saberes da Gestão Escolar* trata. Seja de modo inicial ou continuado, a capacitação profissional daqueles que atuam na escola necessita abranger toda a complexidade que uma instituição de ensino comporta.

Por fim, o Projeto Político Pedagógico (PPP), documento de construção coletiva é assunto do item 3.6. Como consta nesse texto, o PPP direciona as atividades pedagógicas que a escola precisa devolver, além de constituir a própria identidade da instituição e daqueles que ali estão. Em razão disso a elaboração desse documento carece da participação de toda a comunidade escolar.

### **3.1 Participação da Comunidade Escolar nos Assuntos da Escola**

Discutir temáticas que envolvem aquilo que é público, de início parece corriqueiro, pois todas as pessoas necessitam de serviços de tal tipo. Seja contribuindo com o pagamento dos múltiplos impostos sobre produtos e serviços, transitando pelas ruas e rodovias, passeando na pracinha do bairro, utilizando o Sistema Único de Saúde ou encaminhando os filhos para instituições públicas de ensino, a sociedade de modo geral, não apenas financia aquilo que é patrimônio e direito de todos, como também, de algum modo, usufrui disso tudo que auxilia a construir.

Desse jeito, a gestão pública em todos os âmbitos, inclusive na escola, é feita por pessoas e direcionada para elas próprias. Uma participação mesmo que passiva já está implícita nesse contexto, pois, é preciso que a ação de alguns promova a satisfação da necessidade de outros. Na escola é assim, o professor precisa do aluno, e vice-versa. A equipe gestora precisa do apoio dos pais, assim como estes carecem do comprometimento da escola para com a formação dos alunos.

E sempre foi assim, o ser humano precisa do outro para viver e continuar existindo. No caso da gestão educacional, em especial do ensino público, é preciso articular a participação de cada um que promove ou recebe os serviços da escola, para que as deliberações sejam mais acertadas e tenham chance de serem executadas as decisões que alavanquem o coletivo para um projeto de mundo mais humano. Neste sentido, cabe refletir que “Por mais consistente e oportuna que seja uma tomada de decisão individual, se não socializada, ela corre o risco de morrer com quem a descobriu ou ter dificuldade de ser implementada na prática” (ROMÃO, 2012, p. 25). Essa reflexão do autor traz a memória a tão

conhecida frase: *um sonho sonhado sozinho é apenas um sonho, um sonho sonhado junto pode ser realizado*<sup>15</sup>, isto em razão de a autossuficiência não ser uma característica humana. As pessoas precisam umas das outras.

Assim, “por pior que seja a deliberação e ação coletivas, o preço pago por sua falta de consistência e inoportunidade forçará, ainda que pela via negativa, um aprendizado do grupo, preparando-o melhor para as decisões e ações subseqüentes” (ROMÃO, 2012, p. 26). Isso demonstra que para a escola pública, a gestão participativa é imprescindível para que se tenha possibilidade de construir um ambiente adequado a formação plena, dos alunos e também da equipe de trabalho e da comunidade escolar.

Por isso que, articular um ensino escolar que projete os alunos, para de fato, participarem ativamente dos assuntos sociais, é dever coletivo daqueles que compõem a escola, a comunidade escolar, e mantenedoras. O conteúdo didático aprendido nos bancos escolares, é posto à prova na vida. Ensinar como participar talvez não seja suficiente, mas praticar a participação, pode ser algo mais efetivo na formação dos alunos e profissionais que serão um dia, pois a participação não se ensina senão pela prática e pelo exemplo.

Uma das características da participação refere-se à atuação consciente dos membros que compõem a unidade, no caso da escola, toda a comunidade escolar, que assume o poder de influenciar a dinâmica desenvolvida no espaço. É por isso que a dimensão política do ato de participar ativamente dos assuntos relativos ao ambiente de ensino, constitui autenticidade e autoridade (LUCK, 2013).

Essa concepção política da participação, pelo direcionamento que vem recebendo, revela-se um dos entraves para que o coletivo tome seu devido lugar nos espaços, como segue:

Entendemos também que a dificuldade de participação popular nos processos decisórios das diversas instâncias políticas decorre não de seu absenteísmo, ataraxia ou apatia em relação aos negócios públicos, mas de obstáculos construídos e colocados à sua frente pelos que querem ter o monopólio da decisão (ROMÃO, 2012, p. 29).

Pode-se perceber além desses, dois desafios com maior evidência. De um lado “os mecanismos adotados pela política democrática moderna contribuíram para uma cisão entre o Estado, aparelho regulador, e a Sociedade Civil” (BALDINOTTI, 2010, p. 40). E de outro lado, o desencantamento com a vida pública faz com que as pessoas se transformem em seres apáticos, sem motivação, deixando que outros as conduzam (BALDINOTTI, 2010, p. 39). É

---

<sup>15</sup> Frase atribuída a Yoko Ono, citada por John Lennon e depois utilizada por Raul Seixas, cantor e compositor já falecido (1944-89), na música Prelúdio.

como se fosse necessário criar uma autodefesa das pessoas em relação ao organismo que deveria agir em prol delas mesmas.

No fundo, tanto Romão (2012) quanto Baldinotti (2010) sustentam argumentos que buscaram entender a não participação social nos assuntos públicos. Seja pelo motivo que for, essa é uma situação que não pode ser generalizada, uma vez que, diversos grupos de resistência e movimentos sociais lutam para combater a supremacia coercitiva do Estado e de grupos hegemônicos em relação a sociedade. Inclusive várias conquistas democráticas alcançadas ao longo do tempo ocorreram pelo anseio e batalha de movimentos organizados.

Assim, em meio ao evidente domínio neoliberal sobre o Estado, percebe-se a tendência de a educação escolar ser conduzida sem interesse real na potencialização da participação popular. Isso indica que o Estado tem interesse em manter a população dominada, reproduzindo a lógica capitalista que mantém o círculo vicioso de competitividade e individualismo entre as pessoas. A probabilidade de o Estado se esforçar para democratizar o saber é baixa, necessita-se que a sociedade civil tome frente de luta para avançar nesse sentido (PARO, 2016). Isto é, que tome propriedade da força que tem e participem induzidos dos assuntos sociais por si mesmos.

Além disso, no “âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado” (PARO, 2016, p. 50).

A ação de participar do processo decisório da escola, do desenvolvimento de ações pedagógicas, sejam aquelas realizadas dentro ou fora da sala de aula, como dinâmicas, ações sociais, eventos comemorativos em datas especiais, necessitam do engajamento de todos os envolvidos. Essas e tantas outras situações que precisam do apoio da comunidade, não apenas criam um sentimento de pertencimento do indivíduo ao grupo, mas especialmente propiciam um senso comum de responsabilidade, e fazem com que cada um se sinta à vontade em continuar contribuindo.

Alguns condicionantes internos, específicos de cada unidade escolar, podem contribuir para a participação ou para a não participação das pessoas. Apresentam-se quatro em especial: materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos (PARO, 2016). Quanto às condições materiais, o autor coloca que os aspectos práticos de trabalho e de relacionamento influenciam na ação das pessoas, obviamente condições ótimas não são sinônimo de relações democráticas e cooperativas, porém, a ausência destas tendem a contribuir para que as mudanças e ações necessárias não ocorram.

Os condicionantes constitucionais são de fundamental importância na promoção de um ambiente propício ou não a participação da comunidade escolar (PARO, 2016). Isto devido ao caráter hierárquico de organização, que privilegia relações verticais de autoridade em detrimento as relações horizontais, que são mais favoráveis ao envolvimento democrático e participativo.

Já em relação aos condicionantes político-sociais, ou seja, dos grupos dentro da escola, o autor esclarece:

Com respeito à diversidade de interesses dos grupos que se relacionam no interior da escola, há que se reconhecer, preliminarmente, a identidade de interesses sociais estratégicos por parte de professores, demais funcionários, alunos e pais, já que, na escola pública que atende as camadas populares, todos são trabalhadores, no sentido mais amplo do termo. Todavia, isto não significa que os atos e relações no interior da instituição escolar se deem de forma harmoniosa e sem conflitos, já que a consciência de tais interesses mais amplos não se dá de forma frequente nem imediata. Em sua prática diária, as pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos entre os diversos grupos atuantes na escola (PARO, 2016, p. 58).

No que tange aos condicionantes ideológicos, o mesmo autor supracitado explica que abrange aquelas concepções e crenças sedimentadas na personalidade do indivíduo e que move sua ação, comportamento e relação com o outro. Por isso, se é esperada a participação da comunidade na escola, é necessário considerar que o modo como pensam e agem as pessoas que ali trabalham podem facilitar e incentivar ou dificultar e impedir que isso ocorra. Há de se considerar que a visão que a escola tem da comunidade escolar tem a ver com a postura desta em relação a escola.

Assim, para a formação humana e social das crianças em idade escolar, estimular a participação, é além de tudo, inspirar que as mesmas se construam enquanto cidadãos, já com bases democráticas. Contudo, é preciso ter claro que uma participação efetiva deve ser o foco dos esforços despendidos tanto pela escola quanto pela comunidade, participar apenas para estar de corpo presente ou fazendo volume nas atas, de nada ou muito pouco funciona.

Nesse sentido, apresentam-se algumas formas pela qual a participação pode se dar no ambiente escolar. Primeiramente, como presença, como um alguém a mais a ocupar determinado espaço, sem voz ativa e inerte, apenas contribuindo com sua presença física, seja por obrigatoriedade ou necessidade. Algumas vezes esse tipo de participação é “suficiente”, nos casos em que a equipe gestora precisa apenas da outorga para oficializar suas deliberações com o apoio da comunidade. Isto é, dar a entender que pratica a gestão participativa, quando na realidade, a democracia fica apenas no discurso (LUCK, 2013).

Outra forma de participação é como expressão verbal e discussão de ideais. Ocorre quando “a oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem,

debaterem, de discutirem sobre ideias e pontos de vista – enfim, o uso da liberdade de expressão” (LUCK, 2013, p. 38). É de suma importância que todos possam falar e ser ouvidos. Ainda assim, essa pode ser uma forma limitada de participação, seja pelo fato de não se aprofundar, ficar na simples verbalização de opiniões, sem sistematização, sem compartilhar o entendimento coletivo dos assuntos debatidos, ficando só o que cada um pensa de modo individual. Seja pela falta de conclusões do debate, ou da não identificação de como fazer para superar as problemáticas levantadas, ou dos conflitos que podem surgir dadas as divergências de pontos de vista acerca dos assuntos.

A participação como representação é composta de ideias, expectativas, valores, direitos, entre outros, são discutidos e um representante do coletivo é imbuído de participar em nome dos demais integrantes (LUCK, 2013). Essa concepção é geralmente usada quando os grupos sociais são demasiadamente grandes, impedindo ou dificultando a participação direta de todos os membros. Os conselhos escolares são constituídos dessa forma, cada segmento tem um representante junto a tal. Essa é uma forma de participação bastante usual nas sociedades e organizações democráticas. O cuidado é para que desse modo, não seja praticada uma falsa democracia, “participar não significa simplesmente delegar a alguém poderes para agir em seu nome desresponsabilizando-se pelo apoio e acompanhamento ao seu trabalho” (LUCK, 2013, p. 42). A democracia implica em compartilhar a responsabilidade pelos resultados, mas também pelos percursos utilizados.

Nesse sentido, cabe analisar criticamente e de modo mais intenso o perigo, aparentemente intencional por parte daqueles que detém o monopólio do capital em utilizar a participação por representação, tanto na escola quanto em todos os espaços, tendo em vista que:

A representatividade é a maneira indireta de participação dos modernos, ela foi utilizada como forma de atender às necessidades do modo de produção, uma vez que este atomizou os indivíduos. Esta atomização foi feita pela necessidade de dedicação à produção, fazendo com que os trabalhadores fossem deixando de se ocupar com as atividades relativas a vida em sociedade (BALDINOTTI, 2010, p. 38).

Deixar de lado as necessidades e interesses próprios e dos semelhantes em detrimento de coisas, isto é, focar os esforços mais naquilo que se pode ter do que naquilo que se é, talvez seja uma forma que os paradigmas dominantes encontraram para tirar o ser humano que pensa, sente e age baseado em sua natureza como tal, do protagonismo que teria, não tivesse a obrigação de sobreviver em um ambiente expropriado de humanidade.

Adiante, também é abordada a participação como tomada de decisão, uma vez que participar “implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como



uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias” (LUCK, 2013, p. 44). Uma atenção maior deve ser direcionada para que a participação nas tomadas de decisão não foque apenas nos aspectos operacionais da escola, mas para que as deliberações partam do entendimento, compreensão e respeito quanto aos processos sociais e educacionais da escola. As pessoas envolvidas necessitam de orientar suas ações de modo a buscar atender ao propósito maior da unidade de ensino, em vez de apenas fazer decidir mecanicamente assuntos pontuais sem pensar no todo.

Por último, a autora supracitada fala sobre a participação como engajamento, que é nível mais pleno desta, é atuação conjunta de superação e articulação da teoria à prática. É estar presente, contribuir com ideias, opiniões, pensar coletivamente, mas também analisar, interagir, ajudar a tomar decisões, dar encaminhamento nas questões compartilhadas para que ações se efetivem, para colocar em prática aquilo que foi debatido e decidido. É “envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados” (LUCK, 2013, p. 48). É livre adesão, é empreendedorismo comprometido.

Dessa forma, os exemplos dos pais, professores, funcionários de como portar-se de modo ético, responsável, crítico e inclusivo são efetivamente demonstrações de como educar para a vida social, na qual, as pessoas são o centro das atenções. Daí a extrema precisão de mostrar fazendo, praticando de fato aquilo que é ensinado. Palavras por palavras podem ser esquecidas, mas a convivência em um espaço escolar de democracia e participação propicia aos alunos, experiência real e tem condição de influenciar para que reproduzam em suas vidas esse aprendizado.

Em meio a imensidão de coisas atrativas aos nossos adolescentes e jovens, principalmente aquelas que nada agregam na formação do bom caráter, constituir na escola, um local de diálogo saudável, de lazer comunitário, de deliberações de cunho social, é imprescindível. Para a instituição de ensino e para a comunidade, construir espaços de debates bem fundamentados, de promoção de ações sociais, é dar condições oportunas para que o espírito real da cidadania e da democracia sejam adotados da forma certa pelos educandos. Talvez, por si só ou apenas com o apoio da família, isso não seria feito.

A promoção da gestão participativa possui alguns objetivos, tais como: desenvolvimento do homem enquanto ser social, e da escola como unidade social dinâmica, para que assim, a educação seja vista como valor, e não como mera obrigação; e, potencialização do espírito de comunidade. Nesta forma de gestão, o grupo tem

responsabilidade conjunta acerca de tudo que é feito pela escola, (LUCK, 2013). Esses objetivos comungam com a visão trimembrada de formação de uma Escola Waldorf, como está exposto na seção 4.

Formando os alunos, capacitando continuamente professores e funcionários, assim como, possibilitando e incorporando a comunidade de pais nas deliberações da escola, estar-se-á construindo um espaço de diálogo efetivo. Além de estar resgatando a oportunidade de cada pessoa expor seus pensamentos e esperanças, de modo a engendrar coletivamente esforços para atingir uma melhor educação para a sociedade. Em tempos de individualismo exacerbado, competitividade e ganância, tentar compor uma outra forma de relação social é também responsabilidade da escola e dos educadores.

Por fim, o espaço escolar, como já foi dito, é o ambiente apropriado para potencializar a formação de cidadãos que pensem, lutem, respeitem e ajam em favor do coletivo social. Promover a gestão escolar democrática e participativa, no discurso e na prática, é oportunidade de transformar os desafios impostos a educação, em degraus para alcançar com mais sustentação o que é verdadeiramente necessário para o bem-estar social.

### **3.2 Gestão Escolar Democrática e Participativa**

Parece redundante tratar enfaticamente a gestão escolar democrática e participativa em separado. Uma gestão democrática implicitamente já engloba a participação social, pois não existe democracia sem a participação popular. Todavia, destacar separadamente essas características da gestão escolar, tem por intuito evidenciar que a gestão educacional democrática, por abranger o coletivo da escola, requer o envolvimento efetivo de cada componente do grupo. Nesse sentido, participação comporta ser entendida como engajamento, esforço coletivo para deliberar e agir na escola e pela escola.

Assim sendo, a gestão democrática, seja referente a educação ou qualquer área pública, como o próprio nome diz, corresponde a gestão compartilhada pelos membros da instituição e seus usuários. A autonomia é uma das características desse tipo de gestão, implica descentralização hierárquica. Inclui planejamento que leve em conta as particularidades locais (NESPOLI, 2012).

Em se tratando do ambiente educacional, considera-se importante compreender também o conceito de gestão escolar ou gestão da educação. A princípio, é prudente entender o que cada termo significa separadamente. Administração ou Gestão conceitua-se como “processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais,

financeiros e informacionais visando à realização de objetivos” (PRADO, 1991 *apud* DOURADO, 2012, p. 18).

O processo supracitado funciona como um ciclo devendo ser retomado continuamente. Essa é a lógica utilizada pela administração mercadológica, mas que também cabe a instituições públicas, desde que orientadas com vistas a atender a sociedade em vez do capital. Aliás, em se tratando do público, a dimensão do planejamento, a direção e o controle carecem ainda mais de profissionalismo, capacitação e atenção, pois as consequências dessa gestão, sejam elas positivas ou negativas, tem abrangência muito maior do que quando se refere a empresas privadas.

Ainda nesse sentido, cabe esmiuçar que administração escolar e gestão escolar, ora entendidos como sinônimos, não são exatamente a mesma coisa. Assim como é natural do ser humano evoluir constantemente, o mesmo ocorre com aquilo que produto de seu trabalho, interesse ou necessidade. O que não quer dizer que um termo pode substituir o outro, mas que existem casos em que um ou outro são demandados dadas suas características. Dentre as diferenças relevantes entre ambos, relacionadas a escola, estão os seguintes aspectos:

A administração é vista como um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados. A gestão implica na democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que o avanço das organizações [...] (LUCK, 1997, p. 5).

Por isso, dependendo da concepção de educação praticada um ou outro termo torna-se mais adequado. Assim, continuando na conceituação dos termos, por educação, entende-se que seja um “processo tipicamente humano, que possui a especificidade de formar cidadãos por meio de conteúdos não-materiais que são as ideias, teorias e valores, conteúdos estes que vão influir decisivamente na vida de cada um” (FERREIRA, 2009, p. 09).

A educação não é palpável, mas mesmo assim tem grandioso valor. É um bem tão precioso, que ninguém pode roubar ou se apropriar da educação um do outro. Pode ser formal ou não formal, sendo que aquela realizada na escola é considerada a mais requintada, porém, a educação advinda de vivências também denota importância. Afinal, o aprender é constante na vida humana.

E diante desses conceitos, a gestão escolar ou gestão da escola pode ser entendida como “o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social

da educação é organizada, orientada e viabilizada” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001 *apud* DOURADO, 2012, p. 24). Afunilando um pouco mais essa parte de conceituação do que vem a ser gestão escolar, percebe-se ser de grande relevância definir o que vem a ser, então, Gestão Escolar da Escola Pública:

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (SILVA, 2003 *apud* FERREIRA, 2009, p. 25).

Quanta coisa cabe a gestão escolar! A relação com pessoas, e com o desenvolvimento dessas é mesmo complexo. Mas sendo a gestão realizada de forma democrática e participativa, propicia que cada um contribua para a realização de todos esses afazeres. As deficiências de um podem ser suprimidas pelas competências dos outros.

Em se tratando de uma gestão escolar democrática, vale discutir então, sobre a democracia propriamente dita. Isso em virtude de que no cotidiano muito se fala a respeito dessa temática, todavia, os sentidos e contextos onde é inserida indica uma variedade de conceitos atribuído ao termo.

A democracia, pelo lado histórico, é tida como um sistema de governo, no qual a maioria garante os direitos da minoria. “Na Grécia de Péricles essas posições podiam mudar, dependendo do assunto tratado, e não convinha ofender os direitos dos cidadãos das minorias, porque isto representaria uma desqualificação para participarem do governo da cidadania” (OLIVEIRA, 2005, p. 14). O governo era assim chamado justamente porque a possibilidade de mudança de posições fazia com as pessoas se dispusessem a defender além dos interesses econômicos, também aqueles de cunho social (OLIVEIRA, 2005).

Vários outros conceitos também são utilizados para o termo, como por exemplo:

1. Forma geral da existência social em que uma sociedade, dividida internamente em classes, estabelece as relações sociais, os valores, os símbolos e o poder político a partir da determinação do justo e do injusto, do legal e do ilegal, do legítimo e do ilegítimo, do verdadeiro e do falso, do bom e do mau, do possível e do necessário, da liberdade e da coerção;

2. Forma sociopolítica definida pelo princípio da isonomia (igualdade dos cidadãos perante a lei) e da isegoria (direito de expor em público suas opiniões, vê-las discutidas, aceitas ou recusadas), tendo como base a afirmação de que todos são iguais porque livres, isto é, ninguém está sob o poder de um outro porque todos obedecem às mesmas leis das quais todos são autores (autores diretamente, numa democracia participativa; indiretamente, numa democracia representativa). Donde o maior problema da democracia numa sociedade de classes ser o da manutenção de seus princípios - igualdade e liberdade - sob os efeitos da desigualdade real;

3. Forma política na qual, ao contrário de todas as outras, o conflito é considerado legítimo e necessário, buscando mediações institucionais para que possa exprimir-se. A democracia não é o regime do consenso, mas do trabalho dos e sobre os

conflitos. Donde uma outra dificuldade democrática nas sociedades de classes: como operar com os conflitos quando estes possuem a forma da contradição e não a da mera oposição? Ou seja, a oposição significa que o conflito se resolve sem modificação da estrutura da sociedade, mas uma contradição só se resolve com a mudança estrutural da sociedade;

4. Forma sociopolítica que busca enfrentar as dificuldades acima apontadas conciliando o princípio da igualdade e da liberdade e a existência real das desigualdades, bem como o princípio da legitimidade do conflito e a existência de contradições materiais fazendo com que os direitos civis sejam sobre determinados por direitos econômicos e sociais. Isso significa que a democracia não se limita a garantir direitos, mas tem como característica principal a criação de direitos novos, postos pelas condições históricas e pelas lutas sociopolíticas. Por esse motivo, a democracia é o único regime político realmente aberto às mudanças temporais, uma vez que faz surgir o novo como parte de sua existência e, conseqüentemente, a temporalidade é constitutiva de seu modo de ser;

5. Única forma sociopolítica na qual o caráter popular do poder e das lutas tende a evidenciar-se nas sociedades de classes, na medida em que os direitos só ampliam seu alcance ou só surgem como novos pela ação das classes populares contra a cristalização jurídico-política, que favorece a classe dominante. Em outras palavras, a marca da democracia moderna, permitindo sua passagem de democracia liberal a democracia social, encontra-se no fato de que somente as classes populares e os excluídos concebem a exigência de reivindicar direitos e criar novos direitos. Isso significa, portanto, que a cidadania se constitui pela e na criação de espaços sociais de lutas (os movimentos sociais, os movimentos populares, os movimentos sindicais) e pela instituição de formas políticas de expressão permanente (partidos políticos, Estado de direito, políticas econômicas e sociais) que criem, reconheçam e garantam direitos.

6. Forma política na qual a distinção entre o poder e o governante é garantida não só pela presença de leis e pela divisão de várias esferas de autoridade, mas também pela existência das eleições, pois estas não significam mera alternância no poder, mas assinalam que o poder está sempre vazio, que seu detentor é a sociedade e que o governante apenas o ocupa por haver recebido um mandato temporário para isso. Em outras palavras, os sujeitos políticos não são simples votantes, mas eleitores. Eger, como já dizia a política romana, significa exercer o poder de “dar aquilo que se possui, porque ninguém pode dar o que não tem”, isto é, eger é afirmar-se soberano para escolher ocupantes temporários do governo (CHAUI, 2005, p. 24-25, grifo meu).

A primeira, a segunda e a quinta definições que Chauí (2005) aponta, vão ao encontro daquela apresentada anteriormente por Oliveira (2005), ressaltando a luta de classes e possibilidade de alteração destas. A terceira e quarta exposição de Chauí (2005) demonstram a concepção que o período da modernidade juntamente com a propagação do capitalismo, impuseram ao termo. Ao passo que o último conceito abordado pela autora se aproxima daquilo que no período pós modernidade é chamado democracia participativa.

Isso acontece porque duas principais concepções de democracia, antagônicas entre si, muitas vezes são tratadas como complementares. Trata-se justamente da democracia moderna e da democracia participativa. “A democracia dos modernos assenta-se sobre as regras formais de conduta para tomadas de decisões coletivas, em especial no campo da política” (BALDINOTTI, 2010, p. 38). Esse mesmo autor ainda esclarece que o Estado Moderno, o

capitalismo e o modo de produção decorrente destes basearam-se na regulamentação das coisas e das pessoas, o que ainda hoje acontece. As características que evidenciam isso são “a representatividade, a burocracia, a tecnocracia, e voto com fim nele mesmo e a divisão de poder” (BALDINOTTI, 2010, p. 38). Tudo isso fez com que a democracia fosse conferida a condição de sistema político baseado em valores não emancipatórios.

Enquanto isso, a democracia participativa contrariando toda a lógica mecanizada da Modernidade, centra-se no ser humano enquanto pessoa capaz de pensar por si, sentir além de só executar e agir em prol de seus semelhantes, respeitando a diferença do outro, desburocratizando, apropriando-se de códigos, participando e transformando a democracia em modo de vida (BALDINOTTI, 2010, p. 41). Isso pode ser relacionado com a autoeducação dos indivíduos para a vida social, proposta por Rudolf Steiner, por meio do ele chama de Lei Social Principal, abordada na Seção 4.

Por fim, toda essa gama de conceitos, por mais coerentes que sejam precisam ser utilizados com ética e responsabilidade. Uma vez que o uso isolado de algum desses em discursos descontextualizados pode persuadir a entendimentos equivocados, isto é, manobrados intencionalmente para ludibriar o povo com finalidade de favorecer interesses específicos de alguns grupos.

Dito isso, compreende-se que a democracia nos espaços sociais, como a escola, pode ser exercida “como mediação para a realização da liberdade em sociedade; a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se, inicialmente, como um instrumento a que a população deve ter acesso para exercer seu direito de cidadania” (PARO, 1998, p. 06). A condição desse acesso a democratização implica, então, em pessoas e instituições exercendo democraticamente seus direitos e deveres.

Assim, as atribuições que envolvem o modo de organizar o funcionamento da escola dependem além da capacidade profissional, das características pessoais de seus membros, como a coragem, dedicação, conhecimento, vontade, persistência e preparo técnico das pessoas que assumem a função de gestão escolar. Sendo esta uma tarefa bastante difícil, organizar o trabalho pedagógico na escola não cabe apenas ao diretor ou ao coordenador pedagógico, mas a uma equipe de profissionais, alunos e pais que compõe a chamada comunidade escolar.

Nesse sentido, a democratização da escola precisa não se restringir ao que o Estado lhe coloca, em vez disso, melhor seria se fizesse desse direito adquirido uma forma de cuidar e controlar as obrigações do poder público quanto a efetivação das ações que permitam o cumprimento daquilo que a sociedade coletivamente necessita.

Paralelamente à participação dos usuários enquanto direito, sobressai cada vez mais a importância de seu envolvimento com os assuntos da escola enquanto necessidade desta para o desempenho de suas funções. Enquanto relação dialógica, a educação escolar pressupõe a condição de sujeito do educando, o que já envolve sua participação ativa no processo. Ao mesmo tempo, enquanto fenômeno social mais abrangente, o processo educativo não pode estar desvinculado de tudo o que ocorre fora da escola, em especial no ambiente familiar. Até para que a escola possa bem desempenhar sua função de levar o aluno a aprender, ela precisa ter presente a continuidade entre a educação familiar e a escolar, buscando formas de conseguir a adesão da família para sua tarefa de levar os educandos a desenvolverem atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar (PARO, 1998, p 6-7).

Desse modo, as práticas sociais devem incluir a temática gestão democrática da escola pública, com vistas a contribuir para a consciência democrática e a participação popular dentro da escola. É necessário reconhecer nessa consciência e nessa participação uma tentativa de implantar uma outra cultura, que inclua política e debate, liberdade para a auto-organização do coletivo. Enfim, condições necessárias para que a equipe de trabalho e a comunidade escolar direcionem suas atividades (NESPOLI, 2012). Até porque “os fins humanos (sociais) da educação se relacionam com a liberdade” (PARO, 1998, p. 06), então é necessário providenciar condições para que todos participem democraticamente da tomada de decisões da instituição.

Nesse trajeto, a participação significa a atuação tanto da equipe de trabalho da escola, quanto dos pais e alunos que são seus usuários, em dois sentidos, articulados entre si. Primeiro, a participação pode corresponder a uma forma de conquistar a autonomia da escola e daqueles que a compõem, constituindo uma prática formativa, composta de elemento pedagógico, metodológico e curricular. Depois, a participação pode ser compreendida como um processo organizacional, no qual, professores, funcionários de apoio e administrativo, pais e alunos, compartilham, de modo institucional, os processos de tomada de decisão (LIBÂNEO, 2015).

Esse agir participativo dos profissionais da escola e de seus usuários, tem possibilidade de fazer com que a escola seja um lugar aberto a realidade, em vez de apartado da vida (FREITAS, 2010). A interação entre escola e sociedade vai sendo tecida ao longo do tempo, e o trajeto vai se moldando conforme aqueles que se sentem responsáveis por ela vão agindo para fazer acontecer uma educação mais adequada a formação dos cidadãos críticos e ativos.

“A participação é ingrediente dos próprios objetivos da escola e da educação” (LIBÂNEO, 2015, p. 117). Por isso que a escola é o local propício para se compartilhar valores, aprender, desenvolver capacidades diversas, como as intelectuais, sociais, afetivas,

éticas e estéticas. E é ainda, lugar para formar as habilidades para a participação das pessoas na vida social, econômica e cultural, complementa o referido autor.

Uma educação de qualidade é o que se deseja em qualquer escola. Assim, proporcionar que o processo de ensino aprendizagem seja o melhor possível, dentro das possibilidades de cada unidade escolar, é tarefa de cada um. Por mais que pareça utópico buscar algo que tem indícios de nunca acontecer, lutar para fazer da escola um espaço de participação e democracia depende de cada um e todos juntos.

Enquanto instituição social a escola deve conseguir unificar os objetivos sociopolíticos e pedagógicos de modo interdependente, abrangendo a necessária racionalidade dos recursos materiais e conceituais, com o esforço humano dirigido. Se assim for, o complexo trabalho coletivo de gerir a instituição de ensino pode ser orientado de acordo com alguns princípios, a saber:

1. Autonomia das escolas e da comunidade educativa;
2. Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar;
3. Envolvimento da comunidade no processo escolar;
4. Planejamento das tarefas;
5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar;
6. Utilização de informações concretas em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações;
7. Avaliação compartilhada;
8. Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns (LIBÂNEO, 2015, p. 118-122).

Todos esses princípios demonstram que é essencial para o bom andamento das atividades escolares que a equipe de trabalho em conjunto com a comunidade escolar tenha conhecimento sobre o meio ao qual pertencem, definam coletivamente aonde querem chegar, se qualifiquem continuamente. E ainda, elaborem planejamentos consistentes, efetuem o devido acompanhando das ações, e avaliem também em grupo os resultados alcançados, realinhando o planejado se houver necessidade.

Mais importante que tudo, é poder notar que são as pessoas o foco da educação. O gestor escolar é gente, o pai que leva a criança para escola é gente, o aluno é gente, o professor, a merendeira, o secretário, todos são gente<sup>16</sup>. A escola é feita por pessoas e para as pessoas, que pensam, que sentem e que agem. De tal modo, tudo que é feito, toda a participação necessária e efetiva precisa visar o ser humano e seu desenvolvimento.

---

<sup>16</sup> Este trecho foi inspirado no poema *A escola é*, escrito por Paulo Freire e amplamente divulgado na internet, no entanto, sem referência de origem.



A gestão democrática e aqueles que buscam praticá-la precisam acreditar naquilo que pode vir a ser uma educação construída a diversas mãos empenhadas em fazer a diferença:

Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como coisa utópica. Acredito não ser de pouca importância examinar as implicações decorrentes dessa utopia. A palavra *utopia* significa o lugar que não existe. Não quer dizer que não possa vir a existir. Na medida em que não existe, mas ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola (PARO, 2016, p. 13).

Essa visão otimista de acreditar na educação escolar, nas pessoas que a fazem e que a recebem, mesmo diante de tantos obstáculos que se colocam em relação a democratização e participação das pessoas nos espaços sociais, como a escola, por exemplo, renova a fé e motiva a ação. Que a gestão democrática e participativa possa vir a existir, em todas as escolas, em todos os espaços sociais, então! Esse pode ser o impulso para que sempre haja força e resistência para continuar a luta pela educação de toda a sociedade e em especial, dos profissionais da educação.

A gestão democrática exige “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade” (GADOTTI, 2012, p. 38). Essa consciência precisa estar presente em cada um da escola, que tem a responsabilidade de ensinar conteúdos pedagógicos, mas também precisa trabalhar na politização, na historicidade das lutas que trouxeram os avanços que hoje a educação escolar alcançou.

Mesmo que seja o gestor escolar o detentor do papel de maior visibilidade, uma vez que mais que responsável pela gestão das unidades de ensino, é um educador, prioritariamente um professor, suas atribuições podem ser consideradas como atividades meio, quando se referem aquelas voltadas ao cunho administrativo; e atividades fim, quando relacionadas aquelas de âmbito pedagógico. A gestão democrática da escola implica ainda responsabilidade com o projeto de escola:

Que a comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade do projeto da escola (GADOTTI, 2012, p. 39)

A gestão democrática prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, legalmente instituída no estado de Mato Grosso

envolve tudo isso. Os conceitos e exposições teóricas acima descritos influenciam com maior ou menor intensidade a vida de dezenas de funcionários, centenas de alunos e da sociedade como um todo. São muitos os desafios a serem enfrentados pela gestão escolar no contexto atual da escola. É uma grande responsabilidade atribuída a pessoas cuja formação e vivência ocorre geralmente em um contexto (educar para a cidadania), e a prática do trabalho é pressionada a ser desenvolvida em outro (educar para o mercado de trabalho).

Capacitar a equipe gestora para atuar frente a todas essas complicações e desenvolver um trabalho pedagógico que estimule a emancipação do indivíduo é também um desafio para a gestão pública. O modo como se configura a gestão das unidades de ensino passa primeiro pelo modo como os programas e políticas públicas regulam e direcionam a ação dos profissionais da educação sob sua subordinação e da sociedade como um todo. É sobre isso que o tópico seguinte aborda.

### **3.3 Lei Estadual 7.040/98**

A gestão democrática dos órgãos públicos tem crescente demanda no Brasil. Na escola de Educação Básica, federação, estados e municípios são orientados a conduzir as atividades de modo que a comunidade faça parte da gestão das unidades de ensino, assim como da fiscalização e realização de atividades de cunho administrativo, financeiro e pedagógico.

Sendo reivindicada durante a ditadura militar pelos movimentos sociais, a gestão democrática, foi ganhando espaço até tornar-se um dos princípios da educação na Constituição Federal Brasileira de 1988 que apresenta em seu capítulo III, artigo 205: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família” (BRASIL, 1988). No artigo 206, inciso VI: “a gestão democrática na forma da lei” (BRASIL, 1988). E nesse sentido também os artigos 3º; 14 e 15, também abordam a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na gestão da escola pública. A fim de atender a essa determinação legal, o Estado de Mato Grosso oferta vagas a educação de nível básico, ou seja, infantil, fundamental e médio, a toda sociedade, sendo dever das famílias e dos órgãos competentes como, por exemplo, os Conselhos Tutelares fiscalizar e fazer valer o direito os educandos de frequentar as unidades escolares em que se encontram vinculados.

Ainda que para ser aplicada apenas no ensino público, abriu uma outra perspectiva, a de resgatar o caráter público da administração pública (NESPOLI, 2012):

Assim, a gestão democrática estabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, da criação e da organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares [...] (NESPOLI, 2012, p. 137).

Assegurar formalmente todos esses direitos foi uma grande conquista para a sociedade, em especial, para a educação pública. Contudo, intenção não significa concretização de tais avanços. A burocratização utilizada como instrumento de controle do Estado sob a gestão democrática realizada pela escola, inibe ou até mesmo impede a liberdade que o autor comentou acima. E ainda, apenas a eleição de gestores e conselheiros não traduz uma gestão participativa.

Assim, normatizada por meio da Carta Magna, decretos, normativas e portarias diversas, a gestão educacional em Mato Grosso vem recebendo enfoque governamental. A Constituição Estadual de Mato Grosso<sup>17</sup> de 1989, por exemplo, no artigo 237 estabelece que: “O Estado e os Municípios organizarão os seus sistemas de ensino de modo articulado e em colaboração, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa humana, ao seu preparo para o exercício da cidadania” (MATO GROSSO, 1989). Porém em 1991, a parte do texto que tratava da gestão democrática na Educação foi retirada por meio de Ação Direta de Inconstitucionalidade. A parte cortada foi:

IV - gestão democrática, em todos os níveis, dos sistemas de ensino, com eleição direta para diretores das unidades de ensino, dirigentes regionais e composição paritária dos Conselhos Deliberativos Escolares, com participação dos profissionais de ensino, pais e alunos, na forma da lei (MATO GROSSO, 1989).

Difícil compreender a razão da inconstitucionalidade contida no artigo acima. E talvez seja por isso, que mesmo sem o amparo da Constituição local, que as lutas por uma educação escolar realizada com base na democracia existiram e persistem ainda hoje. Vale esclarecer, sobre esse aspecto, que as mudanças ocorridas da educação formal, principalmente a educação escolar estão diretamente ligadas a mudanças ocorridas no próprio Estado de Mato Grosso (BALDINOTTI, 2010).

O resgate histórico da gestão democrática em Mato Grosso evidencia que ela é mais fortemente influenciada pelas políticas de Estado a partir de 1995, período em que o Presidente da República era Fernando Henrique Cardoso, e o governo do Estado era Dante

---

<sup>17</sup> Texto refere-se ao conteúdo presente na Constituição do Estado de Mato Grosso de 1989, atualizada até a Emenda Constitucional nº 71/2014.

Martins de Oliveira, ambos de partidos de direita<sup>18</sup>. Nesse ano iniciou-se uma reorganização dentro dos aparelhos do Estado de MT. No lugar das Superintendências de Educação surgiram as Gerências de Assuntos Pedagógicos, estas transferiam a responsabilidade burocrática dos órgãos extintos para a escola, ou seja, nascia a descentralização das atividades do governo para a equipe de gestão de cada unidade de ensino. No mesmo ano as Gerências Pedagógicas, que ficavam vinculadas a SEDUC em Cuiabá, foram abolidas, cedendo espaço para a criação das Assessorias Pedagógicas, descentralizadas desta vez, presente nos municípios e interligando as questões da escola com a mantenedora, e vice-versa. (BALDINOTTI, 2010). Estas últimas estão em funcionamento até hoje.

No âmbito da escola, o Decreto nº 740 de 20 de dezembro de 1995 regulamentou como se daria o processo de eleição de diretores e de conselheiros para as instituições de ensino público estadual de MT. O referido decreto foi oriundo do Fórum Estadual de Gestão Escolar: Democracia e Qualidade, ocorrido nesse mesmo ano. “Este Fórum [...] continha os pilares que deveriam sustentar a gestão democrática a ser implantada no Estado via legislação regulamentar, Lei 7.040/98” (BALDINOTTI, 2010, p. 74).

Esta legislação foi fruto do embate das lutas entre as forças conservadoras e progressistas dentro do Estado, e o Sindicato dos Trabalhadores do Ensino Público (BALDINOTTI, 2010, p. 70). De acordo com a Lei Estadual 7.040/98 “a Gestão Democrática do Ensino Público Estadual, princípio inscrito no Artigo 206, VI, da Constituição Federal, e no Artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96” deve obedecer a uma série de preceitos, constantes no Artigo 1º da lei em questão (MATO GROSSO, 1998). São eles:

- I - corresponsabilidade entre Poder Público e sociedade na gestão da escola;
- II - autonomia pedagógica, administrativa e financeira da Escola, mediante organização e funcionamento dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar, do rigor na aplicação dos critérios democráticos para escolha do diretor de escola e da transferência automática e sistemática de recursos às unidades escolares;
- III - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- IV - eficiência no uso dos recursos financeiros (MATO GROSSO, 1998).

O primeiro preceito demonstra que a referida lei diz respeito a responsabilidade compartilhada entre Poder Público, isto é, Estado, e sociedade civil na gestão da escola. Aqui já fica claro que a participação democrática da comunidade escolar é imprescindível para realizar tal feito. E nesse sentido, as decisões direcionadas ao ambiente de ensino não são de

---

<sup>18</sup> Partidos de direita são aqueles cuja visão e ações aceitam como normais a hierarquia de classes, incluindo a desigualdade social entre essas, acreditam que o sucesso ou fracasso depende exclusivamente da pessoa, são conservadores, etc.

responsabilidade apenas do órgão mantenedor, assim como a instituição escolar não deve ser mera executora de tarefas. A corresponsabilidade implica em uma relação horizontal entre os envolvidos. Porém, o modelo democrático que os paradigmas dominantes pautados no neoliberalismo adotam é aquele em que a escola deve submeter-se a fazer apenas aquilo que lhe é exigido. Ou seja, cumprir todas as tarefas que diariamente lhe são imputadas. Tudo isso, com os gestores sendo ameaçados a responder processo administrativo em caso de descumprimento.

O capítulo II, da Lei 7.040/98 trata da autonomia na gestão administrativa, o artigo 4º regulamenta como deve ser feito a processo de eleição de diretor: “Art. 4º Os diretores das escolas públicas estaduais e da rede que compõem a Gestão Única deverão ser indicados pela comunidade escolar<sup>19</sup> de cada unidade de ensino, mediante votação direta”.

A gestão das unidades escolares de ensino público estadual, no Mato Grosso, de acordo com essa mesma lei (7.040/98), é feita pela diretoria e órgãos consultivos e deliberativos da unidade escolar, ou seja, por um diretor auxiliado pela Assembleia Geral, Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE) e Conselho Fiscal. Apesar da autonomia administrativa da instituição de ensino ser pressuposto garantido por esta lei o próprio Governo do Estado descumpra com o estabelecido.

A Portaria nº 428/2016/GS/SEDUC/MT, publicada em 28 de novembro de 2016 prorroga o mandato dos diretores escolares indicados, eleitos e designados das escolas estaduais de Mato Grosso e dos Conselheiros dos CDCE por mais um ano. “Art. 1º Prorrogar o mandato dos diretores escolares indicados e designados, para o ano letivo de 2016 e os eleitos e designados para o biênio 2016/2017 para exercer a função até 31 de dezembro de 2018” (MATO GROSSO, 2016, p. 01).

A Portaria supracitada fere o que está posto na Lei 7.040/98, no seguinte aspecto: “Art. 6º O período de administração do diretor corresponde a mandato de 02 (dois) anos, permitida a recondução” (MATO GROSSO, 1998, s/p). Se de fato a escola tem autonomia administrativa, não teria a comunidade escolar de ser consultada a respeito do assunto, em vez de ser apenas comunicada sobre tal decisão? E ainda, a portaria refere-se ao período de administração do gestor escolar, o que contraria a própria nomenclatura adotada na lei que sustenta a portaria (Lei de Gestão Democrática), o que provoca o entendimento de que quase vinte anos após ser promulgada a Lei 7.040/98, o Poder Público mudou o modo como vê as atribuições do gestor escolar. Isto é, o caráter mais amplo e humanístico que deveria ser

---

<sup>19</sup> A comunidade escolar é representada pelo Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), este foi institucionalizado pelo Decreto nº 1.464 de 29 de abril de 1997.

conquistado ao longo de todo esse tempo retrocedeu e voltou a ter caráter fechado e mecanizado. Tudo isso sem consulta à sociedade. Por força da lei, aos poucos e com sutileza foram sendo introduzidas transformações marcantes naquilo que se refere a gestão da escola.

E o uso coercitivo do poder pelo governo estadual não para por aí. A Portaria nº 182/2016/GS/SEDUC/MT instituiu uma comissão interna, ou seja, composta apenas por representantes do governo estadual (onze agentes do estado) para analisar e propor alteração na Lei nº 7.040/98. A Portaria supracitada foi publicada em 20 de abril de 2016 com vigência até 31 de dezembro de 2016. Tais datas demonstram que o período da comissão para formular a proposta governamental de mudanças na Lei de Gestão Democrática já encerrou, e ainda sugere que um documento oficial, porém não divulgado, já tenha sido elaborado, de forma unilateral. Em breve a sociedade poderá ter surpreendida com algum texto sendo votado pelos deputados, sem a participação ou concordância popular, nem mesmo do Sindicato dos Profissionais da Educação, o que descaracteriza a democracia que deveria ser prerrogativa essencial de qualquer decisão governamental.

A Lei 7.040/98 garante que a unidade escolar da rede pública de MT possui assegurada, além da autonomia administrativa, autonomia financeira e pedagógica. A gestão financeira descentralizada objetiva o adequado funcionamento da instituição assim como melhoria da qualidade de ensino, até mesmo porque cada escola é quem sabe das suas necessidades. A Secretaria de Estado de Educação deve repassar bimestralmente os recursos destinados ao financiamento de serviços e necessidades básicas. Já a verba para capacitação de pessoal e aquisição de materiais didáticos deve ser repassada de acordo com o Plano de Desenvolvimento Estratégico (MATO GROSSO, 1998). De acordo com a referida lei, “Art. 44. As aquisições ou contratações efetuadas pela escola deverão ser aprovadas previamente pelo Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, conforme normas e regulamentos a serem baixados pela Secretaria de Estado de Educação”.

Os recursos da escola são oriundos de:

- I - repasse, doações, subvenções que lhe forem concedidos pela União, Estado, Município, e entidades públicas e privadas, associações de classe e quaisquer outras categorias ou entes comunitários;
- II - renda de exploração de cantina, bem como outras iniciativas ou promoções (MATO GROSSO, 1998, LEI 7.040).

Todos esses precisam ser depositados em conta bancária cuja movimentação se dá por meio de cheque nominal, do diretor, do tesoureiro e do presidente do CDCE. E ainda, é necessário que estes prestem contas regularmente junto a Secretaria de Estado de Educação e arquem com qualquer irregularidade ocorrida em seu período de gestão.

Nesse sentido, fosse cumprida a legislação as escolas teriam condições de fazer sua parte, porém, os recursos financeiros nem sempre chegam no prazo estipulado, o que causa transtornos e prejuízos, principalmente aos alunos. No dia 17 de outubro de 2017, diversas mídias, especialmente as eletrônicas veicularam a notícia de uma escola da rede pública estadual de Mato Grosso deixaria de ofertar merenda escolar aos alunos por causa de atraso no recebimento das verbas. De acordo com o jornal virtual, a SEDUC explicou “por causa da priorização da folha dos servidores, houve um atraso de 15 dias em um repasse para as escolas” (PALMEIRA, 2017).

Além de culpabilizar os profissionais da educação pela falta da merenda, uma vez que o pagamento destes foi priorizado em detrimento ao repasse da verba para a compra de alimentos, com essa justificativa o governo infiltra a desunião entre a comunidade escolar, o que pode enfraquecer a gestão democrática e participativa da escola. Além disso, a descentralização financeira parte do princípio de que todas as escolas têm as mesmas condições materiais e humanas, uma vez que o cálculo é feito por meio de uma fórmula fixada, geralmente com base no número de alunos matriculados no período anterior.

A autonomia da gestão pedagógica, esta tem o intuito de efetivar a intencionalidade da escola mediante um compromisso definido coletivamente, no Plano de Desenvolvimento Estratégico e no Projeto Político Pedagógico (MATO GROSSO, 1998). Por conta de tudo isso percebe-se a importância da participação paritária de todos os componentes da instituição do ensino na gestão das escolas.

E no que tange aos assuntos de cunho administrativo, financeiro e pedagógico percebe-se que embora a autonomia da gestão na escola pública estadual seja uma conquista legal, os rumos destas dentro de um curto espaço de tempo podem desaparecer. O fato da comunidade escolar assumir o papel de gerir democraticamente suas atividades, não livra as interferências externas que influenciam a todos, a omissão do Estado em momentos estratégicos é claro exemplo disso.

Até o momento é estabelecido que dentre as atividades que competem ao diretor estão: manter o bom funcionamento da unidade escolar em todas as áreas, com destaque para os aspectos de infraestrutura e gestão de pessoas, e principalmente, o desempenho adequado dos educandos. Já à Assembleia Geral, CDCE e Conselho Fiscal destinam-se atividades de acompanhamento e suporte às atividades da direção. Desse modo, avalia-se como de fundamental importância destacar aqueles que se enquadram como conselheiros.

Para a direção da escola podem ser candidatos profissionais da Educação Básica, efetivos ou estáveis, com no mínimo dois anos de serviço ininterruptos, habilitados em nível

de licenciatura plena, que fizeram o Ciclo de Estudos organizado pelas Assessorias Pedagógicas. Já a Assembleia Geral é formada por toda a comunidade escolar. O CDCE deve ser constituído de modo paritário por representantes dos profissionais da educação, dos pais, e dos alunos; e o Conselho Fiscal é composto também por representantes da Comunidade Escolar (MATO GROSSO, 1998). Porém a tentativa de terceirizar os serviços não pedagógicos da instituição de ensino derruba qualquer possibilidade de gerir democraticamente a escola. A proposta de criar uma Parceria Público Privada voltada para a gestão da escola é claro exemplo disso.

A proposta, formulada e acompanhada pelo MT PAR – Participações e Projeto, tem como objetivo apenas a concessão administrativa para a parte estrutural das escolas, como construção, ampliação, reforma, conservação, manutenção e gestão de serviços não pedagógicos de 76 unidades escolares e dos 15 Centros de Formação de Profissionais da Educação (CEFAPROS) da rede estadual de ensino. Vale ressaltar que a parte pedagógica continuará sendo exclusivamente atribuição do Estado. Portanto, não entra no projeto de concessão administrativa. Por isso, reafirma que somente a gestão dos serviços operacionais estão na PPP (MATO GROSSO, 2016, *online*).

Todavia, a afirmação da SEDUC/MT não condiz com o princípio de autonomia financeira assegurado na Lei de Gestão Democrática nº 7.040/98, nem com aquilo que o Edital de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) Nº 001/2016 e documentos auxiliares, como o Projeto Parceria Público Privada Gestão Escolar – perguntas frequentes, estabelecem como estruturas administrativas e serviços não pedagógicos, a saber:

As estruturas administrativas de serviços não pedagógicos compreenderão inicialmente as seguintes responsabilidades: a) Estruturação e controle administrativo de cada unidade; b) Custeio das despesas de água, energia, telefone, gás, taxas e tributos (imóvel e serviços), internet (wireless); c) Investimento e reinvestimento em todas as unidades escolares de: c.1) mobiliário; c.2) equipamentos (utensílios, informática, segurança, catracas, dentre outros); c.3) serviços de limpeza e jardinagem; c.4) serviços de conservação e manutenção predial geral; c.5) serviços de vigilância e portaria; c.6) alimentação escolar (merenda) somente nas 31(trinta e uma) escolas que serão construídas; c.7) transporte em 02(duas) unidades escolares específicas; c.8) fornecimento de materiais, reprografia e impressão; c.9) fornecimento de material de uso contínuo, material de consumo de escritório, materiais de conservação e limpeza, e insumos de informática; c.10) insumo humano para atender todo o modelo de gestão dos serviços não pedagógicos acima definidos. c.11) outros serviços que o Estado julgar pertinente no âmbito não pedagógico (MATO GROSSO – EDITAL PMI/PERGUNTAS FREQUENTES, 2016, p. 01).

Já a primeira alínea refere-se ao controle administrativo de cada unidade, ou seja, alguém que realize atividades rígidas. A quem, então, seria atribuída a função de planejar, organizar e dirigir as escolas? Retomando o conceito de Prado (1991, *apud* DOURADO, 2012, p. 18) – item 3.2 dessa dissertação, até mesmo sendo concebida a administração em vez de gestão escolar, essa função seria exercida de modo fracionando entre o Poder Público e



empresas privadas? A estrutura da escola passando a ser responsabilidade privada gera ganhos para a comunidade escolar? A gestão da escola, os serviços de vigilância e portaria, alimentação escolar deixam de ser pedagógicos? As pessoas lotadas nessas funções e cargos deixam de ser profissionais da educação e passam a ser funcionários? O serviço e o espaço pedagógico, nesse âmbito, são apenas aqueles realizados dentro das quatro paredes das salas de aula? São tantos absurdos e propostas obsoletas que indignação é o sentimento que toma conta, em especial daqueles que estão diretamente envolvidos com a educação escolar, e que impulsionam estudos, pesquisas, lutas e resistência para buscar jeitos de frear o Poder Público que teima em defender os interesses hegemônicos em detrimento dos sociais.

Veja-se assim que diante das regulamentações legais, o Estado de Mato Grosso deve gerir as escolas com base democrática e participativa, articulando toda a comunidade escolar na gestão da unidade de ensino. Formar e capacitar a equipe gestora para desempenhar suas funções de modo que todos os componentes estejam representados e tenham voz ativa para deliberar, discutir e realizar suas atribuições deveria ser responsabilidade estatal.

Embora na prática os valores do Poder Público estejam sendo conduzidos de modo inverso ao necessário, nem por isso, a sociedade civil precisa se manter inerte e alheia ao que está sendo posto. Pelo contrário, a mola propulsora para o embate pode vir justamente em razão da não concordância com os rumos que a gestão pública vem tomando. Cabe a comunidade e a escola em parceria com as organizações sindicais defender o processo de gestão democrática, arduamente conquistado.

A autogestão, nesse sentido, é uma das alternativas que podem servir de base para confrontar o que é anseio social com o que está estabelecido pelas forças hegemônicas. Além de ampliar a participação da comunidade nos assuntos de escola, é uma maneira fazer com que a autoeducação e o autodesenvolvimento de cada um sejam conduzidos em virtude da cooperação social nos diversos aspectos da vida social.

### **3.4 Autogestão na escola: uma possibilidade de ampliar a participação da comunidade escolar**

Quem vem ditando as regras do jogo da vida hoje é a classe dominante, ou seja, aquela que detém posse dos meios de produção, cujo trabalho humano precisa submeter-se as necessidades e desejos destes, para em contrapartida, conseguir manter as mínimas condições de subsistência. Essa relação entre dominadores e dominados, por muito tempo pareceu não

ter possibilidade de ser modificada, mesmo que lutas e resistências tenham sido presentes do decorrer da história.

E justamente pelo não conformismo, ainda que nem sempre explícito por de parte das pessoas insatisfeitas com o rumo em que as coisas estão sendo direcionadas, cada vez mais intensamente, outra forma de organização foi se mostrando mais necessária. Deste modo, a autogestão dos grupos foi se construindo como tentativa de modificar a lógica pela qual as vidas estão sendo direcionadas.

Por que a autogestão foi pensada como possibilidade de confronto? Talvez porque as pessoas tenham percebido que elas mesmas conseguem definir por si o que precisam para se constituírem enquanto pessoas livres, trabalhadoras e autônomas. Ou ainda, talvez porque os movimentos sociais auto organizados conseguiram mais avanços que outras tentativas de mudança do modo como vinham sendo tratadas. Enfim, inúmeras são as possibilidades de respostas para essa indagação, mas o que importa é que a autogestão é claramente uma possibilidade de transformação dos padrões de vida, de trabalho, de luta e de resistência.

A autogestão é um conceito não amplamente divulgado nem ensinado, até mesmo em cursos de graduação em Administração ou Gestão das mais variadas áreas, basta ler a matriz curricular destes para observar isso. Apesar disso, vem ganhando espaço e adesão de diversos grupos sociais que buscam uma outra forma de viver, tomar decisões e agir, de modo que seus próprios interesses sejam mais considerados do que aqueles que o capital e a classe hegemônica determinam para toda a sociedade.

Encontrar uma forma alternativa para construir relações laborais, sociais e educativas vem constituindo uma tentativa de fazer com que os paradigmas dominantes percam território e força. Não é mais concebível que um único tipo de conhecimento seja considerado o correto, que relações de exploração predominem, nem que a educação atue dentro de um limite estipulado pelos detentores de riquezas.

Muitas pessoas desejam viver de modo diferente, e ao passo que esse desejo se torna necessidade coletiva é que a oportunidade de agir sob uma outra lógica, mais humana e sustentável fica evidenciada. Por isso que “a autogestão é [...] um movimento que se autoconstrói de baixo para cima, é um movimento popular de base que agrupa a diversidade e parceiros de resistência” (SGUAREZI, 2013, p. 06).

Isso não quer dizer que a autogestão seja uma técnica de gestão informal por ser idealizada por um determinado grupo de pessoas e ser direcionado para o mesmo. Ao contrário, o desejo popular por transformar o mundo, a começar por seu microambiente, amplia o campo dos conhecimentos formais e utiliza também os conhecimentos oriundos de

espaços informais do saber, pois nem tudo que é necessário conhecer cabe nos bancos das escolas ou das universidades.

Dessa forma, podendo ser utilizada em espaços formais ou informais, a autogestão pode ser compreendida como “projeto de organização democrática que privilegia a democracia direta” (MOTHÉ, 2009, p. 26). Seja no âmbito associativo ou cooperativo, onde os trabalhadores tanto executam seus afazeres como também participam das decisões de cunho administrativo, seja no espaço escolar, onde profissionais, pais e alunos deliberam coletivamente aquilo que a instituição de ensino deve desenvolver, ou em qualquer outro ambiente onde seja desejada, visto que:

A autogestão parte de uma ambição antropológica, especulando sobre as potencialidades infinitas abertas ao imaginário humano de cidadãos livres do jugo da ideologia dominante. Ela abre o caminho para uma ideia de progresso diferente daquele da produção ilimitada das riquezas: o progresso ilimitado de uma democracia criadora (MOTHÉ, 2009, p. 28).

Nesse sentido, já é possível evidenciar que o centro das atenções de uma organização que gere a si própria são os seres humanos que a compõem, cujas relações interpessoais traduzem o entrosamento e respeito mútuo aos pares, pois inexistente uma rígida estrutura hierárquica. Todos têm possibilidade de falar, sugerir e decidir, assim como ouvir, acatar e fazer quando necessário, pois é a coletividade que se auto organiza do modo como define o mais adequado.

Por assim ser, é que a autogestão engloba processos formativos de cunho educacional, pois sendo a educação um direito de todos os cidadãos, e um dos requisitos para que estes tenham acesso aos bens e serviços disponíveis e constituídos em uma sociedade democrática, mostra-se essencial imbuir a cada componente do grupo das condições mínimas para que consiga participar ativamente de seus deveres, enquanto membro de uma organização autogestionada, (GADOTTI, 2005).

O desejo de mudança que atrai adeptos para a autogestão baseia-se no entendimento de que toda ação humana possui intencionalidade, e ainda, que a educação precisa ser processual em vez de possuir finalidade demarcada (CARDOSO, 2016). Sendo dessa forma, se um outro mundo, mais qualitativo do que quantitativo é almejado, este deve ser construído com base naquilo que o próprio sujeito considera melhor para si e para os seus.

É claro que não é fácil desatar as amarras que aprisionam o pensamento e o agir do homem desde seu nascimento, pois é perceptível que tudo o que permeia as relações, sociais, políticas, econômicas, jurídicas, e tudo que está ao redor do povo, está também condicionado a um jogo de poder e interesses. É como se os ambientes formatassem as pessoas para

comportar-se de forma engessada, porém, cidadãos livres tem infinitas possibilidades para transformar sua realidade (MOTHÉ, 2009). A autogestão talvez possa representar essa tal liberdade.

Por isso que a auto-organização oportuniza a autogestão, que é uma forma como o grupo decide organizar a si próprio, considerando aquilo que é bom e viável para todos igualmente, sem interferência externa de um sistema impositivo. E coletivo, nesse sentido, é entendido como “uma concepção integral e não simples total referido a suas partes, o coletivo apresenta propriedades que não são inerentes ao indivíduo. A quantidade se transforma em qualidade” (PISTRAK, 2002, p. 177).

Portanto, mesmo partindo do interesse e necessidade das minorias, que na verdade são maiorias, se for visto pelo número de pessoas, a autogestão vem conquistando espaço e adeptos, principalmente por causa dos movimentos sociais populares, cujo interesse maior é fazer frente de resistência quanto a problemáticas diversas. É uma forma de superar as relações de dominação e de silenciamento, e fortalecer a autonomia e emancipação coletiva.

A população unida pode, organizada de modo auto gestor mostrar que a ação conjunta é mais eficaz que a fragmentação imposta pela elite dominante à massa trabalhadora. E ainda, permite que cada um determine seu próprio caminho, tendo em vista o bem-estar social das pessoas de modo geral, e não apenas de uma parte que ordena para que a outra execute, como se a liberdade fosse apenas para alguns.

A autogestão pode ser aplicada em diversos meios, inclusive na gestão de estabelecimentos de ensino, todavia, quando o assunto se refere a instituições públicas, essa forma de gerir fica mais difícil de ser aplicada, haja visto que os governos, federal, estadual e municipal, por intermédio das Secretarias de Educação, é que fazem a gestão, planejamento, organização, direção e controle das escolas sob sua jurisdição.

A escola, assim como toda instituição pública, deve estar à disposição do povo, atender a demanda social, proporcionar educação de qualidade, formação crítica, reflexiva e política dos seus alunos e da comunidade em que está inserida. Desse modo, mesmo a gestão sendo feita verticalmente e por um sistema impositivo, os objetivos de ensino e aprendizagem precisam permanecer como foco das ações governamentais, dos profissionais, dos pais e dos alunos. Se a autogestão é algo complicado para acontecer, a auto-organização já é realidade em vários estados brasileiros. Um dos instrumentos indispensáveis à autogestão é a auto-organização.

Nos anos de 2015 e 2016, merecem destaque quanto a auto-organização dos estudantes de diversas partes do Brasil, em defesa de suas escolas e da educação pública de

qualidade. E também contra a reforma do ensino médio (MP746), proposta pelo governo Temer. Nos vários estados do país instituições de ensino médio, superior e tecnológico foram ocupadas por estudantes, com o apoio de parte da comunidade e de movimentos sociais. “A auto-organização dos estudantes para a ocupação das escolas se constituiu como direito coletivo e expressão da cidadania, com o objetivo de pressionar o governo pelo cumprimento do direito social à educação previsto na Constituição” (MST, 2016, s/p.). E ainda, é válido destacar que a:

Participação coletiva também dava o tom das atividades na E.E. Conselheiro Crispiniano, em Guarulhos. Organizados em comitês por área, os jovens desempenhavam tarefas de segurança, limpeza e alimentação e realizavam assembleias. Ivysson Luz de Souza, 17 anos, aluno da unidade, explicou que, diferente da rotina engessada do dia a dia, os manifestantes transformaram a escola em um lugar onde os alunos e a comunidade querem estar. “Na ocupação está todo mundo vivendo em harmonia. Quando você está em um local em que todo mundo quer a mesma coisa e faz por onde, você se sente bem (MST, 2016, s/p).

Esses depoimentos mostram que é possível, mesmo em meio as adversidades que se fazem presentes no cotidiano das pessoas, agir de modo diferente, lutar de forma ética e legal por ideais que o próprio povo formula. A recente onda de ocupação das escolas, revela o protagonismo dos jovens, a resistência das classes oprimidas utilizadas constantemente como massa de manobra para os interesses capitalistas, mas que, tem potencial e força para mudar isso, a partir de sua auto-organização.

Já em se tratando de autogestão, exemplos práticos aplicados a escolas também são encontrados, todavia, mais comumente em instituições privadas, o que evidencia, que a autogestão de coletivos, funciona inclusive em espaços onde o capital tem maior espaço, mas com o sentido de propiciar um melhor ambiente para que o ensino e aprendizagem aconteçam de forma mais significativa e visando a ampla formação humana dos sujeitos.

As instituições de ensino que trabalham com a Pedagogia Waldorf, isto é, que aplicam os princípios da Antroposofia<sup>20</sup> na educação de seus alunos, são, na grande maioria escolas que adotam a autogestão para proporcionar durante todo o processo educativo, experiências práticas aos educandos de como participar ativamente de todos os assuntos do meio do qual faz parte.

O Colégio Rudolf Steiner, de Minas Gerais, disponibiliza em seu *site*, na parte de perguntas frequentes, esclarecimento sobre como a escola é administrada:

A organização administrativa de cada instituição Waldorf segue o princípio da autogestão. Não há dono, mas conselhos. Cada escola é representada juridicamente por uma Associação sem fins lucrativos, no nosso caso, a Associação Pedagógica Itacolomi, da qual participam professores, pais, e aqueles que sentem afinidade com

---

<sup>20</sup> Os princípios da Antroposofia não são ensinados nas Escolas Waldorf, mas aplicados na educação dos alunos.

os seus propósitos educativos e culturais. Esta filosofia, ou tipo de gestão que dela provém, não muda em nada quaisquer responsabilidades pedagógicas, financeiras ou jurídicas. A Escola Waldorf responde a todos esses níveis, como qualquer outra escola (COLÉGIO RUDOLF STEINER, MG, s/a).

Isso demonstra que mesmo com uma mantenedora privada, é possível propiciar uma participação mais efetiva dos profissionais, pais e alunos nos assuntos da escola. Mesmo trabalhando com uma pedagogia diferenciada, possibilita capacitar os alunos durante todo o processo de formação escolar para tomarem decisões e partilharem responsabilidades. Isso se configura como um dever da escola, pois construir cidadãos vai além de ensinar teorias e práticas de forma isolada, focando apenas o cognitivo, e sim a completude do ser humano.

A Escola Waldorf Berta e Emil Molt, situada em São Paulo, e a Escola Anabá localizada em Florianópolis/SC, também apresentam em suas páginas da *web*, conteúdos que reiteram a forma de gestão que utilizam nos respectivos estabelecimentos de ensino, e deixam claro que adotam a autogestão, especificamente norteada pela Antroposofia. Essa mesma forma de gestão, costumeiramente é utilizada na maioria das escolas que adotam a Pedagogia Waldorf.

A organização da escola baseia-se na autogestão e fundamenta-se nos princípios da trimembração do organismo social propostos por Rudolf Steiner. O trabalho se divide em três esferas que se inter-relacionam buscando o equilíbrio a partir da autonomia que lhes é outorgada; cada integrante possui direitos e obrigações iguais, mesmo nível de participação, sem distinção de hierarquia e privilégios.

A institucionalização da autogestão dá-se por meio da organização de comissões de trabalho em todas as esferas, cujas decisões resultam de um processo de consenso e não por decisão majoritária. A operacionalização das atividades administrativas e pedagógicas é feita por meio de profissionais contratados, sempre com aval do Conselho Pedagógico da escola (ESCOLA WALDORF BERTA, s/a).

A trimembração do organismo social, que norteia a autogestão das Escolas Waldorf, remete facilmente aos princípios da Revolução Francesa, isto é, liberdade, igualdade e fraternidade<sup>21</sup>. Isto evidencia que uma pedagogia social, de fato, é imprescindível para a formação escolar de sujeitos individuais que agem levando em conta o bem-estar comum.

Diante do exposto percebe-se que a autogestão tem condições reais de fazer parte do dia a dia das pessoas. A sociedade tem uma alternativa de se auto reger sob uma lógica mais humanizada e solidária. Mesmo que as forças do capital e das classes dominantes tentem ofuscar o potencial de luta e resistência que cada indivíduo carrega dentro de si, é preciso

---

<sup>21</sup> A trimembração do organismo social revalorizou os impulsos da Revolução Francesa, concebendo a liberdade como princípio para a vida cultural-espiritual. A igualdade como alicerce para questões jurídico-legais. A fraternidade como sustentação da vida econômica.

rebelar-se e assumir para cada um, a parcela de responsabilidade por modificar a dialógica que é a vida, buscando mudar as relações de trabalho e produção de ordem capitalista.

Por este motivo, a formação inicial e continuada dos professores deve ser ainda mais valorizada e abranger saberes técnicos, pedagógicos e didáticos, mas acima de tudo, deve ser ofertada de modo a considerar o ser humano como o bem mais precioso que existe, e assim, contribuir para que a formação destes seja a melhor possível.

### **3.5 A Formação de Professores e os saberes da gestão escolar**

Para exercer a docência seja na Educação Básica, profissional, tecnológica ou superior faz-se necessário que o interessado percorra um processo formativo<sup>22</sup> que o capacite para tal. A formação de professores no Brasil, basicamente divide-se em duas, inicial e continuada. Enquanto a formação inicial acontece nos cursos de licenciatura e é voltada aos conhecimentos teóricos e práticos para a formação profissional, e pelo estágio, a formação continuada pode ser entendida como um prolongamento dessa formação, com vistas ao aperfeiçoamento no contexto do trabalho e fora dele também (LIBÂNEO, 2015). Por causa disso, “é fundamental que os estudantes de pedagogia<sup>23</sup> vivenciem as situações administrativas e pedagógicas, assim, como as relações de tensões dadas a partir das políticas educacionais [...] aspectos que contribuiriam na sua formação” (RODRÍGUEZ, 2003, p. 53).

A partir desse credenciamento, a formação do professor não pode parar. Pelo contrário, é necessário que constantemente seja realizada a formação dos professores, pois, entende-se que o docente trabalha diretamente com pessoas, e estas transformam-se a todo momento, modificando também o próprio docente. É preciso aperfeiçoamento cotidiano para lidar com tamanhas circunstâncias e problemáticas que assolam a carreira profissional do professor.

Desse modo, a formação continuada “envolve todas as aprendizagens decorrentes da atualização permanente, das experiências profissionais vivenciadas associadas ou não aos cursos de atualização em nível de *lato* ou *stricto* sensu, que ampliam a formação inicial” (COSTA; ROCHA, 2003, p. 50).

---

<sup>22</sup> Atualmente a formação docente neste país, acontece principalmente no ensino superior privado, com as denominadas “universidades-empresas de massa”, e também em faculdades isoladas, e crescentemente em cursos a distância, privados na maior parte das vezes, com mensalidades atrativas e nos mais variados locais (DINIZ-PEREIRA, 2015, p. 277).

<sup>23</sup> Não apenas os estudantes de pedagogia, mas de todas as licenciaturas.

Nota-se assim que o professor é sempre estudante, está em constante processo de aprendizagem e inovação, tanto de práticas pedagógicas e didáticas quanto de conteúdos curriculares, reinventando-se para adequar-se às necessidades dos alunos, das escolas, dos sistemas e das modernidades que aparecem a cada dia, porque:

O desenvolvimento profissional envolve formação inicial e contínua articuladas a um processo de valorização identitária e profissional dos professores. Identidade que é epistemológica, ou seja, que reconhece a docência como um campo de conhecimentos específicos configurados em quatro grandes conjuntos, a saber: 1) conteúdos das diversas áreas do saber e do ensino, ou seja, das ciências humanas e naturais, da cultura e das artes; 2) conteúdos didático-pedagógicos diretamente relacionados ao campo da prática profissional; 3) conteúdos relacionados a saberes pedagógicos mais amplos do campo teórico da prática educacional; 4) conteúdos ligados à explicitação do sentido da existência humana (individual, sensibilidade pessoal e social). E identidade que é profissional. Ou seja, a docência constitui um campo específico de intervenção profissional na prática social – não é qualquer um que pode ser professor (LIBÂNEO; PIMENTA, 1999, p. 41 *apud* LIBÂNEO, 2015, p. 74).

Diante do exposto, compreende-se que a profissão docente é muito mais complexa do que parece ser. Embora não tenha o devido reconhecimento e valorização, em especial por parte dos governos, ainda assim, formar pessoas, profissionais do futuro, é uma das tarefas mais lindas e esperançosas que a sociedade necessita.

Mais recentemente, de 1996 a 2006, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), a formação de professores sofreu um nivelamento por baixo, ficando os institutos superiores de educação com formação de nível inferior, aligeirada e mais barata (SAVIANI, 2009).

A formação continuada para os profissionais da educação também é fundamental, pois os saberes se renovam diariamente. Problemas de todos âmbitos surgem rotineiramente, as escolas se inovam ou se adaptam a diferentes formas de gestão, avaliação, projeto pedagógico, alternam público, recebem impactos dos meios de comunicação e das tecnologias. Diante de tudo isso, além de tomar consciência de todas as dificuldades da profissão, é necessário refletir sobre como superá-las, e a formação continuada é o espaço para aprender coletivamente como lidar com essa realidade em constante mutação (LIBÂNEO, 2015).

A oferta da formação continuada pode ser dentro ou fora da jornada de trabalho. Dentro, pode tratar de ajudar os professores iniciantes a formular o projeto pedagógico da escola, discutir assuntos pertinentes a prática pedagógica, realizar reuniões, conselhos de classe; e fora, pode ser por meio de eventos diversos, como congressos e oficinas (LIBÂNEO, 2015).



O decreto n.º 8.752, de 09 de maio de 2016, dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica, no Capítulo I, Seção I que trata sobre os princípios que regulamentam o referido decreto é colocado no inciso VII: “a formação inicial e continuada, entendidas como componentes essenciais à profissionalização, integrando-se ao cotidiano da instituição educativa e considerando os diferentes saberes e a experiência profissionais”. No inciso anterior (VI), apresenta-se como princípio a necessidade de articulação entre as formações inicial e continuada, como também entre os níveis, etapas e modalidades de ensino.

Compreende-se daí, que a formação de todos os profissionais da Educação Básica, necessita ser sólida, tanto inicial quanto continuamente, para se aperfeiçoarem na função ocupada. E assim, na Seção II que fala sobre os objetivos da Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica, o inciso IV coloca que é almejado “promover a integração da Educação Básica com a formação inicial e continuada, consideradas as características culturais, sociais e regionais em cada unidade federativa”. E segue expondo no inciso V que “apoiar a oferta e a expansão de cursos de formação inicial e continuada em exercício para profissionais da Educação Básica pelas instituições de ensino superior em diferentes redes e sistemas de ensino, conforme estabelecido pela Meta 15 do PNE”.

Como mostra a legislação, a formação de professores, em especial da Educação Básica, é regulamentada. Todavia, como o próprio texto mostra, sem muitos detalhes nem expectativas. Isso deixa a entender que mesmo diante da extrema necessidade de bem qualificar os profissionais da educação, para daí ter condições de ofertar firme alicerce aos demais profissionais, mesmo assim, a qualificação profissional do professor, gestor e demais funcionários da escola, não recebe a devida atenção, cuidado e investimento.

Rodríguez (2003) escreveu um texto muito interessante sobre a formação de professores, a começar pelo título *Formação de Professores: Uma política de qualificação ou desqualificação do trabalho docente?* Nele, a autora discorre que talvez todo o processo evolutivo da qualificação docente mascare uma triste realidade, a de formar para reduzir o papel do professor, em vez de formar para ampliar as potencialidades profissionais destes. Isso em razão da educação ser tratada como objeto para atender aos interesses do capital.

Com efeito, o processo de constante reestruturação capitalista provoca um fenômeno de permanente desqualificação, ou seja, a qualificação do trabalhador fica obsoleta para as “novas demandas” impostas pelo mercado de trabalho [...] a qualificação é subalterna ao processo do aumento de produtividade (RODRÍGUEZ, 2003, p. 49-50).

Exemplo disso pode ser evidenciado quando em diversos momentos escuta-se propagandas convidando pessoas a matricularem-se em cursos aligeirados com baixo custo, para estarem “qualificados” para o mercado de trabalho em pouco tempo. Ou ainda, nos vários cursos técnicos que não tratam o trabalho com princípio educativo<sup>24</sup> e têm o intuito de fornecer mão de obra barata para as classes que detêm os meios de produção. A autora corrobora que a “qualificação tão propagada nos últimos anos, não deixa de ser uma pseudoqualificação, devido seu caráter alienante, ou seja, uma desqualificação própria do processo qualitativo no capitalismo” (RODRÍGUEZ, 2003, p. 52).

A formação de professor, seja ela inicial ou continuada, moldada para atender uma finalidade específica, com base no pensamento da autora supracitada, não qualifica, pelo contrário, limita, diminui e descaracteriza o trabalho pedagógico do professor. Este, em sua essência, não deveria atuar apenas na dimensão prática ou técnica-instrumental, mas deveria compor-se e trabalhar a partir do campo histórico, político e científico, e deste modo, contribuir para a plena formação humana de seus alunos (RODRÍGUEZ, 2003).

Verifique-se diante do exposto, que a luta que se fez e se faz presente desde o início da educação escolar e da formação de professores no Brasil, deve continuar fazendo parte da vida dos professores e da sociedade que depende da educação para melhorar a si própria e o meio do qual faz parte. Resistência precisa ser palavra de ordem e ação diária dos profissionais da educação, para que a banalização da educação desejada pelo capital não consiga prosperar. Afinal, a luta pela formação inicial e continuada de professores, de qualidade e abrangente de todos os aspectos necessários para a promoção de uma formação humana completa ainda precisa ser conquistada no Brasil.

O modo como se dá a formação de professores influencia diretamente a formação de gestores, pois sendo estes prioritariamente licenciados e profissionais da educação que passam por formação continuada em suas unidades de lotação, a ocupação de um cargo de gestão é uma das atribuições que o docente pode assumir e realizar, sendo dever das mantenedoras ofertar capacitação específica para o exercício da função.

A forma como o gestor escolar desenvolve suas atribuições também influencia no modo como a escola direciona suas atividades, interage com funcionários, professores, alunos, pais, enfim, com toda a comunidade escolar. Por isso, reforça-se a importância fundamental de se investir na capacitação dos profissionais da educação, em especial dos professores, tanto

---

<sup>24</sup> Pela ação vital do trabalho os seres humanos conseguem transformar a natureza em meios de vida, (FRIGOTTO, CIAVATTA; RAMOS, s/a, p. 02), esse é sentido original do trabalho, que deve ser ensinado em conjunto com a educação escolar, pois “a escola não é uma ilha na sociedade. Não está totalmente determinada por ela, mas não está totalmente livre dela” (FREITAS, 1995, p. 98-99).

em relação a formação inicial quanto em relação a formação continuada. E está é uma temática que precisa ser pensada pelo coletivo da escola e constar em seu Projeto Político Pedagógico.

Ensinar e aprender ao mesmo tempo. Aprender a reaprender. Reaprender a ensinar. Tamanha a complexidade em ser professor, e mesmo assim, valorização e reconhecimento precisam se dar por meio de lutas, embates e resistência. Uma das mais nobres entre as profissões, aquela que forma todos os demais profissionais merece ser tratada com esmero e zelo tanto pelos governantes quanto pela sociedade de modo geral. Os rumos de uma sociedade melhor e mais justa depende em grande parte do trabalho que é realizado na e pela escola. Exemplo disso é a construção do Projeto Político Pedagógico, esmiuçado em sequência.

### **3.6 O Projeto Político Pedagógico**

A época que o mundo vive é marcada pela globalização, principalmente em razão da facilidade da comunicação e da troca de informações. Todo esse progresso proporcionado pelo avanço da tecnologia tem reflexos na economia, na política, na educação, nas relações de mercado, na cultura, entre tantas outras áreas. É como se todos pudessem tudo a toda hora, nesse grande aglomerado humano residente no planeta Terra.

Mas nem tudo é como parece ser, junto com as conquistas maravilhosas do período pós-industrial, acentuou-se a competitividade, medidas e recompensas para produtividade, individualismo, egoísmo. As classes com maior poder aquisitivo e propriedade dos meios de produção, ainda hoje, tentam impor seu jeito de ser a todos os povos, como se fosse necessária a homogeneização social (GADOTTI, 2012).

Dada essa imposição neoliberal, fica evidente nos tempos de hoje, a crescente necessidade da reivindicação pela participação e autonomia “contra toda forma de uniformização e o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua [...] a multiculturalidade é a marca mais significativa do nosso tempo” (GADOTTI, 2012, p. 36).

Na escola, tudo isso é traduzido nos discursos que tratam sobre autonomia, cidadania e participação. Sendo a mesma considerada espaço aberto a todas as pessoas, sem qualquer distinção, cabe também a escola combater a tentativa das classes hegemônicas de inculcar na cabeça da sociedade que uma cultura é superior a outra, que uma língua é menos importante que as demais, que um elevado poder econômico, necessariamente corresponde a uma boa qualidade de vida.

É por meio do Projeto Político Pedagógico (PPP), que as preocupações diversas que assolam a educação têm condições de serem trabalhadas na escola. O plano diretor, que engloba os objetivos, metas, procedimentos, é a parte instituída do PPP, mas não é todo o projeto, pois este é instituinte, visto que permite revisão a qualquer tempo (GADOTTI, 2012).

Enquanto o plano diretor defende o alcance daquilo que foi estabelecido, com qualidade, o PPP, a partir dele, confronta aquilo que está sendo com o que pode vir a ser. Leva em consideração a história local, o currículo, os métodos, o que pensa a equipe de trabalho e a comunidade escolar, o modo de vida destes, podendo ser definido da seguinte forma:

O Projeto Político Pedagógico constitui-se no plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, e que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática neste processo de transformação (ARAÚJO, 2009, p. 201).

Dessa forma, evidencia-se que o PPP deve estar em permanente construção coletiva, com vistas a alcançar a parcela de transformação social atribuída a educação escolar. Visto que a escola é mais que apenas o local para aprendizagem de conteúdos formais, é também lugar de convívio social, troca de experiências, relacionamentos interpessoais, luta e resistência, formação de coletivos, ambiência para a politização dos indivíduos.

As instituições de ensino fazem parte da vida diária das comunidades, devem tratar do ensino aprendizagem, e ainda daquilo que é relevante para a sociedade. Por isso que para entender o porquê do plano global da escola ser chamado do Projeto Político Pedagógico, faz-se necessário compreender que projetar é algo feito para o futuro. E comporta ainda ser entendido como a busca por aquilo que se pretende alcançar, tendo como referência uma realidade passada (FERREIRA, 2009).

A dimensão política do PPP se dá pelo fato de que este deve contribuir com a formação do cidadão para a vida em sociedade (ARAÚJO, 2009). Não existe como construir um projeto sem direção política. Desse modo, entende-se que um projeto pedagógico, necessariamente é político (GADOTTI, 2012). Utilizar ainda assim, a nomenclatura Projeto Político Pedagógico, visa evidenciar a intencionalidade que a ação política desse tipo de projeto tem, ou ainda, que tipo de transformação social se almeja por meio da escola.

A parte pedagógica do projeto, logicamente, diz respeito a efetivação da função da escola, o ensino-aprendizagem (ARAÚJO, 2009). Assim, o Projeto Político Pedagógico ou simplesmente PPP, elaborado anualmente por cada unidade escolar é um dever das escolas

previsto em legislação federal. “Está determinado na LDB, no art. 12, que a escola terá a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica e de informar aos pais e responsáveis sobre sua execução” (ACÚRCIO, 2004, p. 81).

Diria mais, não apenas informar aos pais, como também estimular e cobrar a participação destes, assim como de cada um que compõe a escola, para elaborar e colaborar para a execução deste. A constituição do PPP não é responsabilidade apenas da equipe gestora, mas de todos os professores, funcionários e comunidade escolar, pois esse cenário de diversidade vivenciado atualmente, é produto do desenvolvimento das próprias contradições da escola (GADOTTI, 2012).

Do mesmo modo que inexitem duas pessoas absolutamente iguais, também não existem duas escolas iguais, sendo assim, cada PPP deve ser único, reflexo da realidade daquela comunidade, fruto do diálogo e da autonomia desta. “A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político pedagógico” (GADOTTI, 2012, p. 38).

Logicamente que as mantenedoras direcionam vários dos rumos que a instituição de ensino deve percorrer, mas a identidade de cada escola não tem como vir determinada por fatores externos. Por mais que a legislação indique os caminhos, cabe à comunidade escolar construir-se rumo ao que a coletividade considera preciso, dentro das possibilidades existentes.

O projeto político-pedagógico pode ser visto como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. Igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério, autonomia, pluralidade de ideias, são princípios que devem orientar a elaboração do PPP, com intuito de alcançar as finalidades estabelecidas na legislação, como também as finalidades políticas, sociais, culturais, de formação profissional e humana (VEIGA, 2002).

“Aglutinar pessoas em torno de uma causa comum; dar um referencial para a caminhada; ser um instrumento de transformação da realidade; e, colaborar na formação dos participantes” é também finalidade do PPP (ARAÚJO, 2009, p. 202). Nesse sentido, participantes são todos aqueles que auxiliam na elaboração do Projeto Político Pedagógico, ou seja, equipe gestora da unidade escolar, professores, funcionários técnicos e de apoio, pais e alunos. “A construção continuada desse projeto implica as tarefas coletivas de pensar/escrever o projeto, pensar/aplicar o projeto, pensar/avaliar o projeto e pensar/atualizar o projeto”, e todas essas tarefas ocorrem simultaneamente (EYNG, 2002 *apud* ARAÚJO, 2009, p. 209).

O empenho e o envolvimento da equipe escolar em realmente fazer do PPP um projeto norteador de todas as atividades precisa ser constante. Um espaço que é ocupado por tantas pessoas com as mais variadas bagagens e expectativas precisa de um norte para evitar o risco de se perder no caminho. A educação escolar ofertada em cada instituição reflete esse movimento dos profissionais e da comunidade, o que significa que a qualidade desejada para a educação tem relação com qualidade daquilo que cada um faz.

A construção conjunta do PPP e a aplicação destes são meios que a comunidade escolar tem para superar as relações verticalizadas que as mantenedoras, o capitalismo e o governo impõem as instituições de ensino, como se todas fossem iguais. A particularidade de cada escola debatida pelo conjunto de pessoas que a compõe precisa ser evidenciada no plano global. Cada um precisa sentir que seus deveres e direitos estão representados nesse documento, que mesmo sendo único possui a identidade de cada um que coopera na e pela escola. Por envolver a comunidade escolar, o PPP reflete a gestão desenvolvida na unidade de ensino, e assim, torna-se uma das principais expressões da democracia na escola.

Existem variadas maneiras de viver e interpretar o mundo, e portanto de organização escolar. A seção seguinte aborda justamente isso, uma outra forma de enxergar coisas da vida e do ser humano que podem servir como uma lente a olhos cansados, que buscam ver com mais clareza além daquilo que está posto. É necessária disposição para perceber, alternativas ou estar aberto a propostas diferentes e para a participação na gestão escolar.

## 4 A COSMOVISÃO DE RUDOLF STEINER E A PEDAGOGIA SOCIAL DE BASE ANTROPOSÓFICA

*Certamente não posso afirmar que as coisas irão melhorar se houver uma mudança;  
mas posso dizer, sim, que é preciso mudar para que a situação se torne boa.*

*Georg Christoph Lichtenberg*

Entende-se que a educação escolar é sim muito importante para formação das pessoas, contudo, a escola é apenas um dos espaços onde ela pode acontecer. O próprio lar, a igreja, clubes esportivos, a pracinha do bairro são outros ambientes que carregam consigo a função de auxiliar no processo educativo de seus ocupantes. É por isso que a Pedagogia Social<sup>25</sup> de base Antroposófica é o tema central desta seção. As instituições de ensino contribuem com a formação dos cidadãos por meio da educação formal e os outros locais de modo formal, não formal ou informal.

A necessidade de uma Pedagogia Social pode ser notada visualizando que a escola sozinha não consegue atender todas as necessidades do ser humano para vida em sociedade. Dessa forma, a construção da educação deve estar presente em todos os lugares e permear todos os âmbitos da vida. E tendo como base a Antroposofia é possível vislumbrar mais longe, a formação plena de pessoas conscientes e esclarecidas para pensar, sentir e querer o melhor para si próprias e para toda a sociedade.

Assim, as seções que seguem buscam aprofundar o conhecimento acerca de uma cosmovisão mais completa e regida por uma lógica mais humanizada para ser e viver no mundo. O principal teórico utilizado é Rudolf Steiner, apresentado no tópico 4.1, que traz sua biografia e introdução ao pensamento steineriano.

A Antroposofia em si, que é a corrente teórico-filosófica desenvolvida por Steiner, é esmiuçada no item 4.2, que traz conceitos, concepções, a trimembração e a quadrimembração do ser humano, assim como as áreas de aplicação e forma de desenvolvimento do homem para conseguir ver mais além do que aquilo que está visível aos olhos.

---

<sup>25</sup> Pedagogia Social é a Teoria Geral da Educação Social, portanto, área de conhecimento das Ciências da Educação. A Pedagogia Social constitui também a base teórica para as práticas de Educação Popular, Educação Sociocomunitária e práticas de Educação não escolares. Assim como a Pedagogia Escolar, para fundamentar suas práticas de Educação Escolar se serve de uma Teoria Geral da Educação Escolar, a Pedagogia Social se serve da Teoria Geral da Educação Social. Ambas são necessárias para a viabilizar a concepção de uma Educação integral, integrada e integradora. O campo de trabalho da Pedagogia Social é a Educação Social, que se faz ao longo de toda a vida, em todos os espaços e em todas as relações. Conteúdo disponível em <<https://pedagogiasocialbr.wordpress.com>>. Acesso em: 23 Mai. 17.

A principal obra de Steiner, *A Filosofia da Liberdade*, é detalhada no tópico 4.3, o qual mostra a relação daquilo que o autor diz com o tema de pesquisa, assim como descreve as ligações entre o real e desejável na gestão escolar da Educação Básica. O entendimento desse item é essencial para a compreensão de toda a Pedagogia Social de Base Antroposófica apresentada mais adiante.

No item 4.4 é exposta a Trimembração do Organismo Social, que é diferente da Trimembração do Ser Humano, mas tão importante quanto. As áreas político-jurídico ou de direito, econômica, e espiritual necessitam estar em harmonia para que a vida social se desenvolva de modo saudável, é isso que o texto mostra.

Um pouco da Pedagogia Waldorf é exposto no item 4.5, essa contribuição de Steiner para a educação é muito intensa no sentido de potencializar indivíduos autônomos, críticos, conscientes e livres. Já está presente em vários estados no Brasil e ganha cada vez mais espaço de atuação.

Por fim, a pesquisadora aborda a cosmovisão steineriana como uma possibilidade de transformação social, pois entende que é preciso mudar o modo como as coisas, situações e pessoas estão sendo direcionadas para que outro trajeto de vida possa ser percorrido pelas mesmas.

#### **4.1 A Cosmovisão Steineriana**

A dificuldade de se fazer a gestão participativa é um problema que vem crescendo ao longo do tempo, e as medidas governamentais ou locais ainda se encontram em busca de superação dessas fragilidades. Por isso, propõe-se, a partir de agora uma outra forma de compreender as raízes dessa problemática, ou melhor, uma forma diferente de compreender o ser humano, e assim, as forças motrizes de suas ações. Talvez esta seja a chave para entender o porquê da não participação de uns ou da participação ativa de outros. É preciso partir da base para tentar ver o real tamanho do desafio que a gestão escolar precisa ultrapassar, pois tratar apenas a ponta do *iceberg* talvez não nos leve a superação necessária.

Nesse sentido, Rudolf Steiner, ensina como desenvolver a observação a fim de enxergar além do que aquilo que se apresenta explicitamente aos olhos. A corrente científico-filosófica desenvolvida por Steiner, e todos os seus escritos, são consequência do interesse humanístico que o autor demonstrava desde menino, pois sua biografia, descrita na capa de *A Filosofia da Liberdade*, que de acordo com Romanelli (2017) é uma de suas obras básicas,



revela que desde a infância Steiner demonstrava sensibilidade para assuntos espirituais, embora tenha cursado, por influência paterna, estudos de nível superior em ciências exatas.

Mais tarde, já formado, Steiner mudou-se para Weimar (Alemanha), em 1890, para trabalhar no Arquivo Goethe-Schiller, autores de grande influência no pensamento steineriano. Foi quando aflorou novamente o interesse cognitivo que o fez desenvolver intensa atividade literário-filosófica. A partir de então, já como conferencista e escritor, primeiramente na Sociedade Teosófica e posteriormente fundando a Sociedade Antroposófica, passou a expor e divulgar o resultado de suas pesquisas científico-espirituais, cujo alcance atinge praticamente todas as áreas da vida, desde o campo das artes, passando pela medicina curativa, farmacologia, pedagogia Waldorf, entre outras, todas estas baseadas na Antroposofia.

## **4.2 A Antroposofia**

O filósofo austríaco Rudolf Steiner desenvolveu e apresentou, entre 1886 e 1925, uma forma de observar o mundo diferente daquela que habitualmente era conhecida, ou seja, o método das ciências naturais, que estuda o mundo visível e a realidade perceptível aos órgãos dos sentidos. A partir da cosmovisão Steineriana, o ser humano tem duas naturezas ou duas formas de se compor, a quadrimembração e a trimembração. Por isso que o mundo físico, na quadrimembração, é apenas um dos planos em que vive o ser humano, os outros três planos constituem o etérico, o astral, e o Eu.

A Antroposofia é, portanto, a descrição da realidade diferenciada pela visualização destes planos que compõem o homem (VEIGA, 1996). Isso significa que o ser humano vive nestes planos e é constituído por corpos compatíveis com cada um destes. Assim, corpo físico para o plano físico; corpo etérico para o plano etérico; corpo astral para o plano astral; e o Eu para o plano espiritual.

A Antroposofia considera o ser humano como portador de quatro entidades ou corpos. Esta descrição coincide com os saberes tradicionais e antigos pelos quais o homem não é visto apenas como um ser terreno. O primeiro deles é o corpo físico, composto das substâncias existentes no mundo mineral e sujeito às leis que o regem. Como segunda unidade o homem possui o corpo etérico ou vital, portador do princípio que atua nos seres vivos: plantas, animais e seres humanos. Este princípio é responsável de acordo com a Antroposofia, pelos fenômenos do crescimento, reprodução e demais funções metabólicas do ser humano. A terceira entidade é chamada de corpo astral ou das sensações, que aparece apenas nos animais e no homem, sendo veículo da vida de sentimentos e de sua expressão. A quarta entidade é a chamada de Eu, portadora da individualidade, da consciência humana. Apenas o ser humano a possui como a parcela da divindade que nele se manifesta (ROMANELLI, 2008, p. 81-82).

Nesse sentido, a Antroposofia possibilita uma nova forma de observação e entendimento humano, com vistas a ultrapassar a materialidade do mundo dado, de forma a revelar outros planos da vida do homem, como por exemplo o plano espiritual, que pode ser alcançado por meio do desenvolvimento de uma cosmovisão, ou visão de mundo, que abrange uma realidade mais completa do que a aquela que vemos ou percebemos por meio dos órgãos dos sentidos (ROMANELLI, 2000).

A Antroposofia ou teoria steineriana, afirma que pela observação comum, essa que é feita no dia a dia, o ser humano consegue alcançar apenas a realidade física. Talvez seja por isso que a maioria das pessoas, inclusive vários filósofos dispensaram muito tempo e empenho em desvendar os fenômenos da realidade do plano material, como se este abrangesse toda a amplitude por meio da qual o homem pensa, sente e age. Todavia, os aspectos mentais e espirituais, também chamados de noosfera, podem ser desenvolvidos, desde que a vontade e o esforço se aliem, para que, intencionalmente, uma observação ampliada, que tenha como ponto de partida a racionalidade, seja realizada.

A observação ampliada é simplesmente uma continuação daquela capacidade de observação da qual o homem dispõe quando percebe cores, tons, etc. a seu redor mediante os sentidos comuns. Como a observação comum pode evoluir para diferentes formas de ciências sistemáticas no mundo (física, química, biologia) quando acompanhada de raciocínios lógicos e de metodologia experimental, assim também a observação ampliada pode resultar numa ciência espiritual (noologia). Esse conhecimento noológico<sup>26</sup>, preconizado pela Antroposofia, não é um conhecimento que sobrevém de repente, assim que se ultrapassem os limites comuns da observação. O progresso é aqui semelhante ao conhecimento referente ao mundo dos sentidos onde cada passo é um passo e exige minuciosa investigação (VEIGA, 1996, p.16).

Isso demonstra que o mundo físico não é desconsiderado pela Antroposofia, mas que é apenas um, dentre os demais planos que devem ser considerados, desde que uma visão ampliada seja desenvolvida. Os aspectos metafísicos em conjunto com físicos, mesmo que nem sempre visíveis ao olhar raso e apressado, mas perceptíveis a observação profunda, constituem o corpo etérico, que é um segundo aspecto do ser humano (STEINER, 1986). O corpo etérico é responsável pela vitalidade que o homem possui, transfere a energia vital do universo para o indivíduo.

Daqui já é possível relacionar dois planos interagindo, o plano etérico, da vitalidade ou energia, presente em todos os seres vivos, isto é, plantas, animais e no próprio homem, com o plano físico, formado por substâncias do mundo mineral. Estas por sua vez, não

---

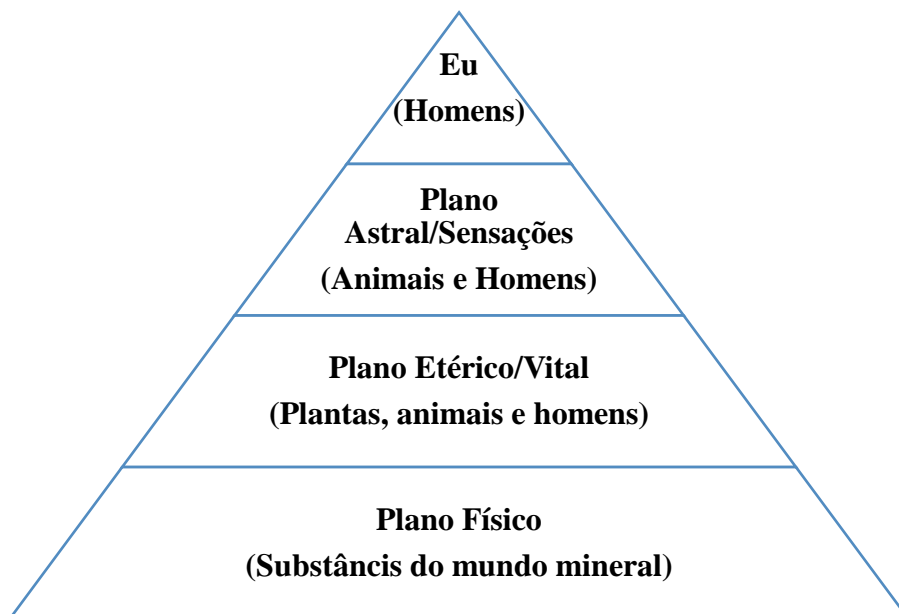
<sup>26</sup> Antroposofia não é religião nem ciência no sentido comum visto que ela se baseia em um pensamento complexo e contrário as tradições vigentes: “entrar no âmbito das questões tradicionalmente descartadas pela ciência e reservadas às religiões, porém, não por meio de um ato de crença ou referências obscuras, mas sim através da ampliação da atitude científica” (VEIGA, M. DA, 1996, p. 17). Desta forma é uma noociência, ou noologia, isto é, ciência espiritual.

possuem vida, mas fornecem aquilo que dá condições a vida, como a água, o solo, gases, entre outros. O primeiro plano captando e transferindo forças do universo para que o indivíduo tenha o necessário para realizar suas atividades vitais.

O corpo astral ou das sensações que é restrito aos homens e animais possibilita a percepção de sentimentos, está no nível da alma. São as sensações que fazem a ponte entre o plano etérico e o próprio Eu, característica exclusiva dos seres humanos, que a revela a individualidade de cada pessoa (ROMANELLI, 2008).

Para facilitar o entendimento, dessa quadrimembração exposta por Steiner, ou seja, dessa divisão de corpos e planos em quatro partes, a figura seguinte pode ajudar.

**Figura 1 - A quadrimembração de Steiner**



**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, maio de 2017.

Na base da pirâmide encontra-se o plano físico, o qual é objeto de estudo das Ciências Naturais. Conforme ocorre o afunilamento da figura vai aparecendo a manifestação da vida, primeiro com a energia vital no plano etérico, presente em tudo que respira, seja planta, animal ou ser humano. Possuidores de alma, ou seja, de corpo astral são apenas animais e homens, nestes se manifestam os sentimentos. E somente o Homem, com sua individualização<sup>27</sup>, que distingue uma pessoa da outra, mesmo pertencendo todos a uma

<sup>27</sup> Conceito de Jung que significa “processo de formação e particularização do ser individual especialmente no que diz respeito ao seu desenvolvimento psicológico enquanto ser distinto do conjunto, da psicologia coletiva. Portanto, pode-se dizer que é um processo de diferenciação que objetiva o desenvolvimento da personalidade individual” (ROMANELLI, 2008, p 25).

mesma espécie, com capacidade para desenvolver a consciência ou autoconsciência, tendo um espírito que o liga aos demais homens, e a natureza, somente o Eu possui a parte espiritual da entidade humana, o que o liga com o divino.

Quanto à trimembração do ser humano, esta é composta por corpo, alma e espírito.

O corpo, portador dos processos metabólicos que o estruturam e o desenvolvem, carrega em si a força vital que permite ao ser humano exercer sua vontade, seu querer. A alma, corpo astral carrega a vida dos sentimentos, o sentir humano. O espírito, portador do Eu e da vida intelectual ou do pensar (ROMANELLI, 2008, p. 82).

Dados estes três membros que juntos formam o ser humano, sendo apenas um visível, ou seja, material, que é o corpo, e os outros invisíveis ou imateriais, correspondendo a alma e ao espírito, já é possível deduzir porque cada ser é único e complexo. Mesmo pertencendo a um mesmo grupo social, com características de vida semelhantes, cada pessoa tem seu próprio querer, sentimento e pensamento. O que incentiva um pode não incentivar o outro, o que emociona este talvez não emocione aquele, a razão<sup>28</sup> de um indivíduo pode ser só dele.

Cabe esclarecer nesse ponto que existe uma relação entre a quadrimembração e a trimembração. O plano físico é esse mundo dado, perceptível a observação comum, isso nas duas concepções. O plano astral ou das sensações da quadrimembração, é aquele que está no nível da alma, que na trimembração é responsável por fazer a ponte entre o mundo físico e o espiritual. Enquanto o plano espiritual da trimembração é o mais elevado do homem, corresponde ao próprio Eu na quadrimembração, e é captado somente por meio de uma aprofundada observação do pensar que é próprio do homem. Desse modo, apenas o plano etérico da quadrimembração fica sem relação com algum membro da trimembração, o que é lógico, pois pelo simples cálculo matemático, quatro menos três é igual a um. Todavia, essa força vital presente no corpo etérico pode ser percebida tanto no corpo, quanto na alma e no espírito.

Van Emmichoven (*apud* SHAEFFER, 2000) aprofunda e destaca o papel da alma descrevendo que a ela é um palco no qual pode-se experimentar o mundo em si mesmo. Pelo corpo físico vivencia-se o mundo da matéria, e pelo ego conecta-se o mundo do espírito. As faculdades anímicas do pensamento, sentimento e vontade permitem a assimilação de experiências e interações independentes com os meios espiritual, social e natural. Assim, o elo

---

<sup>28</sup> E pode não ser exatamente razão se estiver excessivamente permeada por sentimentos e irracionalidade. “Essa função [sentimento] sendo dominante não pode permitir a vigência do pensamento que lhe é oposta” (JUNG *apud* ROMANELLI, 2000, p. 34).

que a alma faz entre corpo e espírito é essencial ao desenvolvimento da ampliação da observação do homem.

A observação ampliada considera o homem a partir de uma visão holística, ou seja, do todo, e isso é conhecimento, é ciência, não exatamente a ciência influenciada pelo positivismo ou pelo método cartesiano, mas por considerar uma realidade mais ampla, que é resultado de investigação espiritual, e que, como já foi dito, pode ser chamada de noologia, ou ciência espiritual. Não é apenas filosofia, nem mera teoria, justamente porque necessita de averiguação, tal qual as ciências tradicionais (VEIGA, 1996).

É justamente nessa questão que a Antroposofia sofre duras críticas e incompreensão, pois enquanto ciência não se fundamenta apenas na materialidade, e ainda, necessita estar aberta para o âmbito religioso, sem, no entanto, basear-se no dogma e na autoridade. O que significa, não ser uma ciência como as outras, tampouco uma religião. Nesse sentido, enquanto ciência espiritual, ou melhor, noologia, ao termo Antroposofia cabe a tradução “conhecimento espiritual conquistado pelo homem” (VEIGA, 1996, p. 17).

Com essa nomenclatura e descrição abrangente, a Antroposofia parece ser algo bem diferente, fora dos padrões de formalidade que o conhecimento acadêmico, formatado para atender a demandas pré-estabelecidas a partir da modernidade. Exige, porém, se for dedicada um pouco de reflexão ao assunto, algumas considerações para explicitar mais sobre a possível causa do estranhamento inicial à abordagem Antroposófica do homem e do mundo.

Entenda-se que o termo modernidade refere-se a um tempo histórico, com traços culturais, sociais e econômicos vivenciados a partir do Iluminismo, ocorrido na Europa, no século XVIII, ou melhor especificando, Século das Luzes, e posteriormente espalhado para o mundo. Este século iluminado veio tirar a humanidade da escuridão vivenciada até aquele momento. Escuridão esta, compreendida pelo desuso da razão e da criticidade do pensamento para a construção do conhecimento. Até a era medieval a fonte de tudo que era conhecido advinha de experiências e costumes passados de geração em geração, ou dos ensinamentos da Igreja Católica (SOUZA; LOPES, 2009).

Questionamentos, outras possibilidades de interpretar fatos, situações e fenômenos eram desconsiderados. Essa manutenção do *status quo* social propiciava que tudo permanecesse sempre da mesma forma, porque assim tinha de ser. O que era bastante cômodo para a elite dominante e para a igreja, que tomavam para si cada vez mais poder e posses. Tudo isso afirmado pelo empirismo, um método que correspondia a base do conhecimento naquele momento. O conhecimento tinha por princípio apoderar-se da experiência sensível e

revelar o mundo partir dela. Assim a verdade passava, antes de tudo, pelos órgãos dos sentidos (SOUZA; LOPES, 2009).

Nota-se assim, que antes da criação do método racional as percepções eram consideradas, ou seja, não apenas o plano físico, mas a sensação, que está no nível da alma e intermediando corpo e espírito se fazia presente para o entendimento e interpretação da realidade humana. Só que por motivos, na época não tão claros, mas hoje, bastante óbvios, a fragmentação do pensamento e do homem foi ocupando destaque, sobre o que Steiner (1986) afirma:

Um fato significativo é que a cosmovisão orientada pela ciência natural adveio simultaneamente com o capitalismo e com a técnica cultural moderna. As pessoas foram [...] colocadas à frente das máquinas e enredadas em fábricas. Encontram-se agora mecanizadas, confinadas no domínio exclusivo da normalidade mecânica, de que não emana relação direta alguma com o homem [...] O industrialismo moderno é como uma trama mecânica tecida em volta do homem, na qual ele se acha preso, e que não ressoa hoje diante dele para integrá-lo alegremente [...] Assim evidenciou-se o abismo entre quem, na época moderna, trabalha como industriário, manejando máquinas nas fábricas e não mais capaz, a partir de seu ambiente mecânico, de criar em si a fé na antiga concepção com seu impulso inerente, a que renunciou por não conseguir coaduná-lo com sua vida [...] (STEINER, 1986, p. 15, grifo nosso).

Como o fragmento acima revela, em especial nos trechos em destaque, a ciência, que não é neutra, ao contrário, possui intencionalidade demarcada, com forte influência capitalista, apropriou-se do plano físico, e o institui como único espaço da realidade do homem. Talvez em razão de que a matéria possa ser dominada visto que é tangível e controlável, ao passo que alma e espírito, por serem intangíveis e invisíveis, e, ainda assim, com possibilidade de oferecer tamanho poder ao indivíduo, como a própria liberdade em si, que conceber a existência da completude humana pudesse oferecer risco ao desenvolvimento progressivo do capital. O que não existe não é perigo, então, uma lógica nesse sentido parece ter sido idealizada.

Se partirmos da análise dessa reflexão, o entendimento pelo qual a Antroposofia, ou até mesmo outras ciências, e ainda teorias que concebiam o ser humano holístico não sejam tão difundidas nos ambientes de educação formal, ou melhor, um ser humano completo não cabe na forma que o capital estabeleceu como padrão para a pesquisa científica, aí sim, poderia ser justificado o estranhamento com o conteúdo antroposófico, que de início pode se fazer presente a desconhecidos da abordagem, devido a fatores como cita, por exemplo, Morin:

As ciências humanas não têm consciência dos caracteres físicos e biológicos dos fenômenos humanos. As ciências naturais não têm consciência de sua inscrição numa cultura, numa sociedade, numa história. As ciências não têm consciência do seu papel na sociedade. As ciências não têm consciência dos princípios ocultos que

comandam as suas elucidações. As ciências não têm consciência de que lhes falta uma consciência (MORIN, 2005, p. 02).

É por tudo isso que trazer a cosmovisão steineriana e Antroposófica para dentro da universidade é importante e necessário, pois o ser humano não cabe em forma alguma. É sabido que “vivemos e nos movemos num mundo criado pela natureza e num enorme – cada vez mais complexo – mundo institucional criado por pessoas” (SHAEFFER, 2000, p. 28).

Precisa ser lembrado, em especial nos espaços de formação acadêmica e profissional, que o mundo e as relações atuais são produtos humanos, e como tal, podem ser modificados, desde que o desenvolvimento de uma profunda observação da realidade humana possa ser potencializado, em vez de inibido, como geralmente ocorre. É sobre esse observar ampliado que a obra *A Filosofia da liberdade* trata, conforme apresentado no tópico seguinte.

#### **4.3 A Filosofia da liberdade: um outro olhar sobre o ser humano**

O livro *A filosofia da Liberdade* do filósofo austríaco Rudolf Steiner, cuja primeira edição foi publicada em 1894 e a segunda em 1918, já com aperfeiçoamento e esclarecimentos (devido a questionamentos e críticas surgidas por leitores da primeira edição), apresenta uma concepção de liberdade humana diferenciada, assim como trata as causas do agir do ser humano de modo peculiar. A partir da reflexão proposta por Steiner, compreender a problemática da gestão escolar participativa e democrática a partir de um olhar não habitual, pode remeter a um outro nível de discussão e quiçá de enfrentamento de dificuldades, mesmo que a longo prazo.

O livro *A Filosofia da Liberdade* é dividido em três seções, (sem contar o prefácio e o posfácio), sendo a primeira *A ciência da liberdade*, a segunda *A realidade da liberdade*, e por último *Questões finais*, cada uma destas, subdividida em várias subseções. O objetivo aqui é tratar de modo geral o conteúdo apresentado, a começar pelo prefácio, no qual Steiner lança duas importantíssimas reflexões que norteiam todo o conteúdo apresentado posteriormente.

A primeira reflexão proposta já no primeiro parágrafo do prefácio à edição nova de 1918 refere-se a “[...] possibilidade de encontrar no homem um firme ponto de apoio para tudo que chega ao seu conhecimento através de vivências cotidianas e da ciência, mas que pode ser abalado por dúvidas e juízos críticos, levando-o, assim, à incerteza e à falta de segurança” (STEINER, 2000, p.9). Por meio de amplo exercício cognitivo, e utilizando outros pensadores, como Spinoza, Herbert Spencer e Eduard von Hartmann, Steiner vai

desenvolvendo a sua concepção de pensamento, e revela que existe sim, esse firme ponto de apoio capaz de sustentar o conhecimento humano, a saber:

Para qualquer pessoa que possui a faculdade de observar o pensar – e com boa vontade cada homem normalmente organizado pode fazer; pois observa algo que ela mesmo engendra; não se vê diante de um objeto que lhe é estranho, mas sim diante de sua própria atividade. Sabe, portanto, como acontece o que observa. Discerne com clareza as relações e as conexões. Encontrou-se, assim, um firme ponto de apoio no qual se pode basear a compreensão e a explicação das outras coisas (STEINER, 2000, p. 37).

Aparentemente essa resposta do autor é bastante complexa, haja vista que a observação do pensar parece ser algo incomum no cotidiano das pessoas, mas Steiner sustenta muito bem essa afirmação, através de exemplos e explicações, como será exposto adiante. Quanto à segunda indagação norteadora, também constante no Prefácio à edição nova de 1918: “o homem, como ser dotado de vontade, pode atribuir-se a liberdade, ou será que esta é apenas uma ilusão que nele surge, porque ele não considera os condicionamentos e mecanismos dos quais dependem a sua vontade como acontecimento natural qualquer?” (STEINER, 2000, p. 09).

O filósofo salienta que a resposta dessa segunda pergunta, depende da primeira. Tendo esclarecido qual é o firme ponto de apoio para o conhecimento humano, é possível concluir que a liberdade de fato existe, uma vez que ela é construída dentro do próprio indivíduo pensante, que formula por si seu pensamento, e reflete sobre este de modo a sustentar suas vontades e ações levando em conta aquilo que acredita e considera correto, sem interferência externa.

E o que tem o ver o pensamento com a liberdade? Para ser possível conhecer qualquer coisa, é preciso compreender a atividade pensante, e a partir disso, esclarecer o agir humano (livre ou não livre), pois é o pensamento que diferencia os homens dos demais animais, porque pelo pensar é possível transformar a alma em espírito (STEINER, 2000).

É por isso que, quando os motivos do agir estão acima da satisfação das necessidades básicas, significa que esses motivos estarão impregnados por pensamento, sempre, e o pensamento por sua vez, é considerado o pai dos sentimentos, uma vez que “dependerá do sentimento de agrado ou desagrado em relação a uma determinada representação ou um conceito, se dela ou dele farei o motivo de meu querer ou não” (STEINER, 2000, p. 107).

Não é lícito levantar isoladamente a questão da liberdade, é importante também ter o conhecimento das causas do agir, sem distinguir o homem que pensa daquele que faz, mas levando em conta, o homem que age sustentado por sua capacidade racional. Embora, o referido autor afirme no decorrer do livro, com base no pensamento de Goethe sobre o ser



humano que este “parece ter nascido para o seu próprio descontentamento [...] nunca é, pois, suficiente o que a natureza lhe apresenta aos sentidos. Precisamos avançar e procurar o excedente, que chamamos de *explicação* dos fatos” (STEINER, 2000, p. 24-25), que nada mais é, “senão recolocar o objeto percebido no nexo e na ordem conceitual dos quais foi arrancado pela propriedade descrita de nossa organização” (STEINER, 2000, p. 71).

Isso significa que é por meio do pensamento dos conteúdos, que os conceitos e ideias humanas vão ao encontro das percepções, todavia, pode-se perceber o que vem de fora, mas conceituar é um processo interno. “Reintegramos, pois, pelo pensar, o que antes é separado pelos sentidos [...] o pensar e o perceber são as únicas fontes diretas do conhecimento” (STEINER, 2000, p. 72). Internalizar o conteúdo do mundo material dado, elevar isso a um nível superior de reflexão, conduz, segundo o autor, à autoconsciência, uma vez que o pensar identifica o sujeito como tal.

Constituem estados normais da vida observar objetos e processos e pensar sobre eles. O processo da observação ocorre independente do indivíduo, já o processo de conceituação daquilo que é observado, ou seja, captado pelos órgãos dos sentidos, precisa da participação do homem, e isso é algo natural. Estado de exceção, é observar o pensamento, em outras palavras, pensar sobre o pensar, refletir o próprio pensamento. A observação por si só nada revela, mas quando o pensar se junta a observação adquire conexão com os outros processos e objetos. Mais claramente:

Não é lícito equiparar o pensar ao sentir [...]. Faz parte, pois, da natureza peculiar do pensar ser uma atividade voltada ao objeto observado e não à personalidade pensante [...]. O ser pensante se esquece do pensar enquanto pensa. Não é o pensar que interessa, mas sim o objeto que está observando [...] enquanto eu penso, não olho para o pensar que produzo, mas sim para o objeto que não produzo (STEINER, 2000, p. 35).

Essa arguição do filósofo demonstra que o pensar tem caráter universal, todavia, não basta apenas fazer relações entre percepções e conceitos por meio do pensamento, o sujeito particular e individual também necessita pensar sobre essas relações (STEINER, 2000). Essa individualização é o que explica que mesmo sendo todos os homens dotados de racionalidade, existem diferenças entre o que causa a ação ou não ação das pessoas. O que impulsiona alguns pode imobilizar outros, o que sensibiliza uns, nem sempre sensibiliza a todos, e embora seja próprio da natureza humana o desenvolvimento e autodesenvolvimento, poderá haver aqueles que não consigam [ou não queiram] desenvolver tal nível de evolução.

O filósofo reforça em todo o livro que apenas o ser humano, consegue atingir tão elevado grau de desenvolvimento, pois dentre tudo que existe, o homem é o único ser

possuidor de espírito. A percepção está no nível do corpo, do plano material, o sentimento está no plano da alma, e o pensamento no plano espiritual. E desse entendimento surge também a compreensão das causas do agir humano.

O primeiro degrau da vida individual é o *perceber*, isto é, o perceber dos sentidos. Lidamos aqui com uma região da nossa vida individual onde o perceber se converte em vontade sem qualquer interferência do sentimento ou do conceito. Essa força motriz pode ser designada simplesmente por *impulso*. A satisfação de nossas necessidades inferiores e puramente animais (alimentação, relação sexual, etc.) acontece por esse caminho. O característico da ação movida por *impulso* consiste na imediatez com que a percepção desperta o querer [...]. O segundo aspecto da vida humana individual é o *sentir*. As percepções do mundo externo podem despertar determinados sentimentos. Esses sentimentos podem, por sua vez, transformar-se em forças motrizes. Quando vejo um homem faminto, minha compaixão para com ele pode tornar-se a força motriz da minha ação. Tais sentimentos são, por exemplo: a vergonha, o orgulho, o sentimento de honra, a devoção, o arrependimento [...]. O terceiro degrau são o *pensar* e o *intelecto* (*capacidade de formar representações*). Por meio de reflexão, um conceito ou uma representação mental podem virar objeto ou motivo da minha ação. Representações se transformam em motivos pelo fato de nós associarmos sempre de novo certas metas de nossas ações com determinadas percepções variadas. [...] o supremo grau da vida individual é a capacidade de pensarmos conceitos universais livres da influência do mundo dos sentidos. (STEINER, 2000, p. 108-109).

A descrição dessas três forças motrizes do agir humano revelam que as vontades humanas, isto é, aquilo que impulsiona o agir das pessoas depende daquilo que ela quer, sente e pensa e estes processos não são meramente mecânicos, mas influenciados por planos mais elevados, ou seja, alma e espírito. Assim, sensações e pensamentos também são determinantes do querer.

O autor contribui ainda no sentido de que na vida individual, as características da fisionomia e do caráter concedem a particularidade de cada pessoa, todavia o fato de pensar ser um ato universal faz com que a ação individual seja tomada levando em consideração aquilo que é bom e ético para consigo mesmo e para com aqueles que estão ao seu redor.

É cabível o entendimento de que ser livre é também um progresso ético, visto que a pessoa tem condições de não fazer cegamente isto ou aquilo com base em mandamentos externos ou internos, mas necessita entender qual a razão de fazê-lo, pois “o que é dever se faz por exigência; uma ação pessoal é aquela que emana da própria personalidade” (STEINER, 2000, p. 115). E o autor continua explicando que a ação livre inclui as leis morais, sendo superior a estas, e não apenas obedecendo-as, visto que a máxima da vida humana é viver em harmonia com aquilo que o próprio sujeito acredita. (STEINER, 2000).

Mesmo que o agir humano não consiga ser sempre livre porque em algum momento ações submissas são realizadas, isto não quer dizer que não existe liberdade, em vez disso, esclarece apenas que a vida é composta por ações livres, quando o sujeito consegue agir por

si, e também por ações não livres, que são submetidas ao querer do outro. Ainda assim, a missão do homem na vida, é aquela que ele mesmo escolhe para si, nada é previamente determinado (STEINER, 2000). Todo homem pode e deve traçar o seu próprio caminho, se autoeducando e se autodesenvolvendo para descobrir suas próprias forças motrizes do agir.

#### **4.3.1 Estabelecendo as ligações entre o real e o desejável**

Apresentado o agir humano e sua relação com a liberdade, o autor afirma que “a liberdade não é um ideal abstrato, mas sim um norte que tem suas raízes, na essência do homem” (STEINER, 2000, p. 140), e ainda assim declara, “sou livre se eu mesmo produzo o móbil da minha ação e não se executo apenas o que outro ser me inculcou. Livre é quem consegue querer o que ele mesmo intui como verdadeiro” (STEINER, 2000, p. 139). E continua “para que uma ideia se torne ação, é preciso vontade do homem. Tal ação tem o seu fundamento somente no homem. Ele é a última instância determinante do agir. Ele é livre” (STEINER, 2000, p. 174).

Como o próprio autor revela, o homem é capaz de desenvolver uma racionalidade bem mais profunda do que a superficialidade do mundo material apresenta. Diante de tudo isso, relaciona-se a problemática apresentada inicialmente, ou seja, a dificuldade de realizar uma gestão escolar participativa e democrática, com o fato de que, nem sempre o agir das pessoas é determinado por elas próprias, ou ainda, por vezes os interesses particulares se sobressaem aos coletivos.

Existe tanta coisa para fazer num sistema normativo estatal que propiciar uma educação escolar e que busca a formação de sujeitos mais ativos não é prioridade. É preciso considerar a qualificação profissional deficitária, plano de cargos e carreiras obsoleto, estruturas nem sempre condizentes com as necessárias para um ambiente de ensino, sendo estas não apenas físicas, mas principalmente estas, além de superlotação das salas de aulas e conformismo em manter tudo como está, porque a vida diária já é sobrecarregada de vários afazeres, falta tempo, sobram necessidades.

Em vários momentos o ser humano possui sua individualidade, características que são únicas de cada pessoa, mas por vezes é um individualismo vazio, diferente do Eu consciente. Pode ser que este seja o fator que dificulte a atividade de coletivos, como na gestão escolar, por exemplo, que necessita englobar diferentes pessoas, com modos distintos de vida, bagagens diversas e interesses desiguais. Todavia, esses fatores que estão além da própria natureza humana, em pessoas livres, desenvolvidas e conscientes que consigam

praticar a filosofia da liberdade, não serão sobrepostos àqueles que abarcam a vida social, (STEINER, 2000).

A raiz das dificuldades está no que se refere a realização de uma gestão escolar participativa, na qual as pessoas se sintam envolvidas e contribuam para o bom andamento das atividades administrativas, além daquelas que já são de sua responsabilidade enquanto pais, alunos, professores, funcionários técnicos e de apoio talvez seja a inversão de valores ou a dominação de uns sobre outros.

Em virtude disso, cabe considerar que a sociedade não é um todo harmônico. Mecanismos de diversos tipos, como os ideológicos, jurídicos, econômicos, estruturais, religiosos, entre outros, fomentam a competição, a mecanização das pessoas, e conseqüentemente sua desumanização. Mas ainda assim, a autoeducação que cada um pode alcançar tem condições de ultrapassar esses desafios vivenciando a liberdade steineriana. Ainda que essa liberdade não consiga se sobrepor à todas essas coisas, se fazer presente naquilo que depender da individuação, já é um avanço.

Quando as vontades individuais têm supremacia sobre as necessidades coletivas, nota-se o surgimento de problemas diversos, pois cada um age em benefício próprio, em detrimento daquilo que é benéfico para todos. Ocorre que esse equilíbrio entre ser individual e social, também é uma questão que está relacionada ao desenvolvimento humano.

A natureza faz do homem um mero ser natural; a sociedade, um ser que age conforme leis; um ser livre somente ele pode fazer de si mesmo. A natureza abandona o homem em determinado estado de sua evolução; a sociedade o conduz alguns passos adiante; o último aperfeiçoamento somente ele pode dar a si mesmo (STEINER, 2000, p. 119).

Isso significa que cada um precisa buscar evoluir para o melhor que pode ser, pois o convívio harmônico e saudável de um grupo depende do bem-estar de cada um que o compõe em sua individualidade, e ainda em conjunto. Acreditar na possibilidade de viver sob outros paradigmas, mais humanitários e éticos, e buscar meios para estabelecer relações mais saudáveis é papel de cada um, dentro de seus limites e possibilidades, sonhos e realidade.

Inexiste fórmula mágica para transformar o mundo do dia para a noite, mas com vontade e persistência, a construção diária de uma outra alternativa de lógica de vida, na qual o ser humano seja o foco das ações, e não o capital, pode ser realizada. Se assim fosse, as relações humanas poderiam ser mais consistentes, o comprometimento das pessoas, independentemente de haver ou não algo em troca tenderia a se fazer mais presente.

A participação nos assuntos sociais, inclusive os da escola, talvez fosse algo natural, e assim a gestão educacional enfrentaria desafios de outros cunhos, mas não de participação e

envolvimento das pessoas. Quem sabe o que parece tão distante, nem seja tanto assim, cada um fazendo a sua parte, divulgando e auxiliando o próximo a compreender essa outra cosmovisão pode ser um bom começo para a harmonia da vida social.

#### 4.4 A trimembração do organismo social

O livro *O futuro Social*, de Rudolf Steiner, publicado em 1986, é composto por um conjunto de seis conferências proferidas em Zurique, de 24 a 30 de outubro de 1919. Nas conferências o tema central sempre foi a trimembração do organismo social. Para Steiner (1986), o enfoque de todas as atenções sempre deve ser o social, pois o ser humano é o foco da Antroposofia.

Vale deixar claro que a trimembração do organismo social é diferente da concepção de trimembração do ser humano. A primeira envolve aspectos da vida do homem em sociedade, e questões de cunho espiritual, de direito ou político-jurídico, e econômicas. Já a segunda trata dos membros que compõem o ser humano, sendo corpo, alma e espírito. É cabível lembrar que a própria Antroposofia é uma trimembração enquanto ciência espiritual, pois amplia o conhecimento do homem, em especial a partir de procedimentos artísticos, da ciência e da religião<sup>29</sup>. Esquemáticamente o quadro a seguir mostra de forma separada os termos:

**Quadro 2** - Trimembrações apresentadas pela Teoria Steineriana

<b>Trimembração do Organismo Social</b>			
<b>Questões</b>	Espiritual	De direito (político-jurídico)	Econômica
<b>Princípios</b>	Liberdade	Igualdade	Fraternidade
<b>Trimembração do Ser Humano</b>			
<b>Áreas</b>	Percepção	Sentimento	Razão
<b>Ações</b>	Querer	Sentir	Pensar
<b>Nível</b>	Corpo	Alma	Espírito
<b>Trimembração da Antroposofia</b>			
<b>Noologia</b>	Religião	Arte	Ciência

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, maio de 2017.

<sup>29</sup> Religião, neste contexto, é algo considerado normalmente como religiosidade, ou sentimento de religião com algo maior e supra-humano, não ligado a confissões.

Neste texto apenas alguns dos conceitos trimembrados de Rudolf Steiner são apresentados, mas a teoria comporta diversos outros. Neste tópico será apresentada a trimembração do organismo social, até mesmo porque a trimembração do ser humano e da Antroposofia já foram tratadas no tópico 3.2.

Desse modo, para introduzir seu pensamento, Steiner contextualiza o cenário social criado e inculcado na sociedade para que os rumos naturais do desenvolvimento humano tomem tais contornos. Segundo este autor, a cosmovisão orientada pela ciência natural, adotada em especial a partir da modernidade, foi acolhida pela população e sentida ora como ideologia, ora como formação de pensamentos.

Todavia, a crítica refere-se à fragmentação que tomou o lugar do todo, a supremacia econômica passou a representar toda a realidade, que consistia unicamente no modo como se produzia, como os artigos produzidos eram distribuídos, como as pessoas consumiam, ou como possuíam ou cediam coisa ou outra. Mas, “o que existe na alma humana além disso – direito, moral, ciência, arte e religião -, tudo isso é apenas fumaça que se eleva como ideologia da única realidade: da realidade econômica” (STEINER 1986, p. 16).

Diante do vazio da vida espiritual moderna ocasionado pelos fatores econômicos, Steiner coloca que o primeiro aspecto da questão social é a questão espiritual, pois esta, tanto na esfera nacional quanto nas universidades, tornou-se meramente objeto de contemplação, incapaz de promover a volição social. Foram inventados por filantropos como Saint-Simon, Louis Blanc e Fourier, ideais sociais que ninguém acredita. “A mentalidade científica, com seus melhores métodos, tendo-se metido na economia nacional, só chegou à mera observação, não ao querer social” (STEINER, 1986, p. 17).

Com a compreensão das condições sociais na América, o homem conseguiu sentir como se relacionavam as condições estatais, jurídicas e econômicas. Foi possível perceber a formação de cartéis, a constituição de grandes acumulações de capital, e o espírito democrático foi definindo a partir dessa realidade visto que o capital está aliado ao poder. Porém, percebe-se ainda que para a saúde da vida social, é preciso que cada pessoa carregue em si um coração humano livre, e isso só pode ser conseguido por meio da manutenção da vida espiritual. A liberdade é o princípio que deve permear esse aspecto da vida, visto que cada um deve ter condições de escolher suas crenças (STEINER, 1986).

A necessidade de resgatar a democracia política, reorganizar a distribuição de poder e dos meios de poder, de atualizar os conceitos de direito e também da política só tem condições de acontecer mediante o pleno desenvolvimento humano, ou seja, desde que o homem, que não apenas aja mecanicamente conforme lhe determinam, mas que atue porque

sente e que sente porque pensa, que é capaz de promover a harmonia do espírito com a alma e o corpo, e assim, exercendo sua humanidade, e preenchendo o vazio provocado pelo exacerbado acúmulo material.

E desse modo, nasce da vida moderna o segundo membro da vida social, a questão social é uma questão de direito. Contudo, Steiner (1986), coloca que a característica da evolução da humanidade dos últimos séculos, é marcada por fatores jurídicos e culturais altamente dependentes da vida econômica, assim, direito e cultura são subordinados dos meios de poder econômico, ou seja, atendem aos interesses do capital, e não realmente da sociedade. “No fundo, o direito regula o que o indivíduo tem de tratar com o outro de igual para igual” (STEINER, 1986, p. 124). Ou pelo menos deveria ser assim! O princípio da igualdade deveria ser utilizado de forma natural, e não por imposição de normas sancionadas por terceiros. Logicamente que essa igualdade não deve uniformizar as pessoas, porém precisa levar em conta as diferenças e especificidades de cada um.

A pergunta colocada é a seguinte: “como é que se avança para os impulsos de direito e os impulsos políticos diante das grandes reivindicações da questão social?”. Steiner (1986) questiona e em seguida responde:

É suficiente observar a própria vida humana para se perceber que ela, tal como o homem, situa-se na sociedade de modo trimembrado. São três membros que se distinguem bem nitidamente um do outro, quando observamos o homem em sua posição na sociedade humana. O primeiro exige que cada pessoa possua antes aptidão e vocação individuais para poder contribuir com algo, para poder contribuir nos assuntos comunitários, como a sociedade moderna o exige para o bem da ordem social. O segundo exige que a pessoa seja capaz de viver e trabalhar em paz com seu próximo e o terceiro que o homem encontre o lugar de onde possa intervir com sua atuação e seu empenho em favor dos outros (STEINER, 1986, p. 20).

Esse primeiro membro apresentado por Steiner (1986) tem relação com a vida espiritual, o segundo com a vida jurídica e o terceiro com a vida econômica. No que tange a necessidade de a pessoa viver e trabalhar em paz com seu próximo é que está o direito e que entram também questões políticas. A vida controlada pelo capital promove a competitividade e o egoísmo, como conseguir relações saudáveis entre as pessoas dessa forma?

É como uma pessoa crescida querer caber em suas roupas do tempo de criança, assim ocorre com a vida econômica, cresceu além dos conceitos jurídicos e políticos. Poder-se-á refletir um pouco mais, não apenas cresceu além, mas incorporou e apropriou-se da justiça e da política para satisfazer aos interesses e necessidades do capital se manter e expandir, nada é de graça e tudo tem um preço, geralmente bem alto (STEINER, 1986).

E assim, o terceiro membro da questão social é a questão econômica, de fato. Mesmo estando implícita nos dois membros anteriores, é ainda uma das partes da trimemoração do

organismo social. É aqui onde se documenta o valor dos bens, expresso basicamente pelo preço, isto é, valor monetário. Nos períodos de crise, é o Estado, ou a base jurídica, que assume a garantia do valor do dinheiro, do valor da mercadoria. Aqui os sentidos de valor e preço confundem-se. A economia natural transformou-se em economia monetária, e esta em economia creditícia, assim, na vida social o próprio homem tem um valor. A fraternidade, princípio ligado a esta questão nem sempre está presente nessas relações, mas se estivesse, certamente não haveriam crises tão profundas como as que tem afetado todo o mundo.

Avançar o desenvolvimento humano para além do plano físico, material e moldável conforme os mecanismos de poder determinam, e deixar que cada membro da trimembração social aja com independência da economia é indispensável para se pensar a liberdade humana, no sentido da filosofia steineriana.

A partir do momento em que a vontade coletiva for composta pela articulação das vontades individuais comuns, em vez das vontades individuais diversas desnorream o pensamento, sentimento e ação coletiva, a trimembração do organismo social terá condições de funcionar com harmonia. E o que a vontade coletiva deverá abranger? Coisas bem simples, por exemplo: “Deverá abranger o que cada alma e cada espírito dos homens sejam capazes de acolher, com o que possam identificar-se e acostumar-se. Isso quer dizer que deverá viver na vontade coletiva da sociedade integrada o que vive em cada indivíduo, isto é, alma e espírito” (STEINER, 1986, p. 125). Lembrando que o desenvolvimento individual decorre normalmente a partir das relações com o coletivo, ao passo que o autodesenvolvimento depende das características que são próprias de cada ser, de sua vontade.

Essa explicação steineriana mostra que para melhorar e regular de um outro modo a vida social da humanidade é preciso que o homem se desenvolva e se eleve, pois, desenvolver a observação ampliada de si mesmo para alcançar os planos não físicos é algo que todos podem desenvolver. Logicamente que empregando certo esforço para isso. Todavia, o mundo atual inibe qualquer iniciativa do tipo, pois alma e espírito não são elementos controláveis como o mundo material, o que pode pôr em risco a hegemonia do capital. Isto significa que o palpável pode ser controlado, como as coisas e também como as pessoas aprisionadas dentro de si como se fosse máquinas. Porém, indivíduos capazes de pensar, sentir e agir por conta própria, mesmo que isso não seja em todos os momentos, já se tornam difíceis de manipular.

Considerando que o terceiro membro da questão social é a questão econômica, e esta por sua vez está embutida nos demais membros, conclui-se que o aspecto mais latente de atenção é este. Só que ao refletir como a Antroposofia propõe, nota-se que somente a partir de



uma vida individual independente é que a trimembração tem condições de funcionar, porque quando falta espírito e alma, falta sustentação para toda a vida, tanto individual quanto social.

A trimembração do organismo social dá espaço para um convívio direto. Por isso, somos impelidos a apelar às pessoas que, a partir de um instinto, e não em absoluto, de uma verdadeira coragem vital, clamam por uma alma nebulosa e um espírito vago, a fim de que aprendam a conhecer a realidade do espírito e deem ao espírito o que é do espírito e à alma o que é da alma. Aí aparecerá na vida econômica o que pertence à economia (STEINER, 1986, p. 126).

A participação em todos os âmbitos supracitados para funcionar como o ideal, isto é, atender a demanda social, precisa ser espontânea, natural e compromissada. Por isso que a consciência individual precisa se dar por meio da autoeducação e da tomada de posição do ser humano em fazer valer a essência da vida presente no Eu, instância mais elevada do desenvolvimento dos homens.

Sendo assim, a vida econômica, a vida política e a vida espiritual em cooperação uma com a outra, terão condições de formar pessoas capazes de impulsionar a vida individual plena, e a vida coletiva equilibrada, pois seres humanos desenvolvidos, dotados de vontade, sentimento e pensamento, com corpo, alma e espírito bem alimentados, conseguirão definir por si, sem influência externa, o que fazer para desatar os nós que os prendem ao capitalismo, já que serão livres e conscientes para isso.

#### **4.4.1 Sob uma nova perspectiva: A Lei Social Principal**

Uma sociedade autogestionária depende de uma educação diferente da que está costumeiramente sendo realizada, necessita de uma educação que emana do povo para o próprio povo, regida por princípios que valorizem a vida e o ser humano acima das riquezas materiais. É preciso pensar em uma formação que almeje, além do preparo para o mercado de trabalho, potencializar o desenvolvimento pleno dos cidadãos.

No livro *Economia e Sociedade à luz da Ciência Espiritual*, o filósofo Rudolf Steiner, mostra que o modelo capitalista de sociedade que foi se desenvolvendo ao longo do tempo trata o desenvolvimento humano para uma finalidade, e não como algo que deve ser processual e contínuo. Essa imposição, de viver conforme os paradigmas dominantes, determina e estimula a competitividade, o egoísmo, como também o agir baseado na vantagem que uns podem obter sobre outros. Ao contrário disso, “a Lei Social Principal é uma inversão exata do proveito próprio” (STEINER, 2015, p. 09). A referida lei poderia

facilmente ser traduzida pelo verso da canção<sup>30</sup> *não é sobre tudo que seu dinheiro é capaz de comprar, e sim sobre cada momento sorrindo a se compartilhar, também não é correr contra o tempo para ter sempre mais [...]*.

Assim, a lógica do capital, que se fundamenta em fragmentar, em fazer com que muitos trabalhem para satisfazer as necessidades e os caprichos de poucos, tendo em vista que propriedades, riquezas e poder se concentram nas mãos daqueles que controlam as relações, o modo de produção, o ideário de sociedade necessária, o tipo de educação que o povo precisa, ou seja, a vida dos homens, é uma lógica que vai sendo reproduzida cada vez com mais intensidade. Todavia, Steiner (2015) argumenta:

A Ciência Espiritual, baseada num conhecimento mais profundo do mundo e do ser humano, ensina justamente o contrário. Ela mostra que toda penúria humana é consequência apenas do egoísmo, e que mais cedo ou mais tarde uma comunidade de pessoas baseada, de alguma forma, no egoísmo se confrontará necessariamente com a miséria, a pobreza, a penúria (STEINER, 2015, p. 36)

É deste modo, que pela Lei Social Principal à luz da Ciência Espiritual proposta por Steiner, a sociedade por natureza própria deve auto organizar-se para viver de maneira interdependente, na qual o resultado do trabalho de um é compartilhado com os outros, e as necessidades destes são satisfeitas pelo esforço daqueles, e vice-versa, sem exploração (STEINER, 2015).

Essa Lei Social Principal valoriza e evidencia o lado humano das pessoas, que em vez de viverem como seres individuais, teriam condições de viver como seres coletivos, uma vez que o homem não é autossuficiente, precisa de se relacionar com os outros e com a natureza para viver. Essa proposta de Steiner, evidenciada nessa lei, na Pedagogia Waldorf e na Antroposofia de modo geral, revela uma forma alternativa de ver, ler e viver no mundo. Demonstra uma possibilidade de superar a superficialidade do plano material, e das relações humanas, assim como aponta que é possível transformar os padrões para que uma outra realidade se faça presente.

A cosmovisão steineriana ou qualquer outra que faça oposição ao capitalismo, pela emancipação e autonomia dos indivíduos precisam ser anunciadas, explicadas e desenvolvidas, sempre de forma processual, para que um dia, mesmo que a longo prazo, o sonho da liberdade, o respeito mútuo, a valorização e a inclusão de todos os sujeitos possa ser desejado por cada um, e assim, pela união das vontades particulares, ações mais consistentes consigam transformar a vida para melhor.

---

<sup>30</sup> Música Trem Bala, da cantora e compositora Ana Vilela, estourada nas mídias sociais no ano de 2017.

É pela educação que ocorrerá a difusão do conhecimento dessa forma diferenciada de compreender todo o potencial que os seres humanos podem desenvolver e autodesenvolver. A partir da internalização dessa filosofia, será possível exteriorizar ações que levem em conta, mais que tudo, a humanização do homem.

Na gestão pública como um todo, em especial na gestão escolar, os princípios da Antroposofia podem ser uma oportunidade de alinhar teoria e prática no que diz respeito a participação da comunidade escolar nos assuntos da escola, como ocorre nas instituições de ensino que trabalham com a Pedagogia Waldorf.

#### **4.5 A Pedagogia Waldorf: uma proposta de Steiner para a Educação**

Dentre os vários ramos de aplicação da Antroposofia, a Pedagogia Waldorf é uma das que mais se destacam. Criada por Rudolf Steiner, em 1919, em Stuttgart, na Alemanha, especialmente para atender a demanda escolar dos filhos dos operários da fábrica de cigarros Waldorf-Astória, essa pedagogia diferenciada, incorporou o nome do local de origem, e assim é conhecida até os dias atuais (SETZER, 1998, s/p.)

Com ideais e metodologia própria, a pedagogia Waldorf foi se espalhando para o resto do mundo. Este crescimento foi interrompido no período da Segunda Guerra Mundial, mas retomado posteriormente, o atendimento se direciona desde o jardim de infância até o ensino médio, sendo que durante o ensino fundamental, o professor segue a turma durante todo o percurso, pois acompanha o desenvolvimento dos educandos. Nas escolas Waldorf não existe reprovação nem notas como nas outras escolas (SETZER, 1998).

Essas instituições possuem um currículo dinâmico, vivo e integrado, a fim de propiciar o desenvolvimento global dos alunos, respeitando as diferenças e os ritmos de cada um, enfatizando descobrir suas capacidades e potencial. O processo de ensino aprendizagem é realizado tendo como base a trimembração, ou seja, a evolução física, anímica e espiritual do ser humano. A meta das escolas Waldorf é potencializar o desenvolvimento de alunos livres, capazes de definir por si próprios o sentido e a direção de suas vidas (SETZER, 1998).

De fato, ele [o ensino] é encarado do ponto de vista físico, anímico e espiritual, e o desabrochar progressivo desses três constituintes de sua organização é abordado diretamente na pedagogia. Assim, por exemplo, cultiva-se o querer (agir) através da atividade corpórea dos alunos em praticamente quase todas as aulas; o sentir é incentivado por meio de abordagem artística constante em todas as matérias, além de atividades artísticas e artesanais, específicas para cada idade; o pensar vai sendo cultivado paulatinamente desde a imaginação dos contos, lendas e mitos no início da escolaridade, até o pensar abstrato rigorosamente científico no ensino médio (SETZER, 1998, s/p).

O currículo envolve música, matérias como jardinagem, técnicas agrícolas, horticultura, astronomia, zoologia, teatro, botânica, euritmia, artes plásticas, entre outras disciplinas diversificadas, e ainda disciplinas da base nacional comum, como português, matemática, ciências físicas e biológicas, história e geografia. A competitividade não é estimulada na escola Waldorf, em vez disso, busca-se promover o gosto pelo aprendizado, no tempo do aluno (SETZER, 1998).

O conteúdo de todas essas disciplinas é trabalhado em forma de espiral ascendente, visto que as matérias são revistas várias vezes, conforme o aluno vai aprendendo, o conteúdo vai sendo repetido e aprofundado um pouco mais. Mesmo sendo trabalhado várias vezes, o assunto nunca é exposto da mesma forma, sofre as devidas adequações às idades dos educandos (SOCIEDADE ANTROPOSÓFICA DO BRASIL - SAB).

Geralmente as escolas Waldorf são associações beneficentes sem fins lucrativos e a administração escolar é feita pelos próprios professores. Cada escola é independente da outra, são ligadas apenas pela pedagogia steineriana que adotam. Os princípios de Rudolf Steiner são trabalhados em cada unidade do modo como mais se aproxima da realidade local. Uma escola na Alemanha talvez não tenha exatamente as mesmas atividades de uma escola no Brasil, mas ambas trabalham com a Pedagogia Waldorf com as devidas adaptações para a região.

O desenvolvimento da criança é dividido em setênios, ou seja, períodos de sete anos. No primeiro setênio (0 a 7 anos), “o mundo é bom, a criança está aberta ao mundo, tem confiança ilimitada, não elabora julgamento ou análise, está na fase do desenvolvimento motor” (SETZER, 1998, s/p). Nessa fase o corpo etéreo vai se desenvolvendo até tornar-se autônomo, inspirando assim o desenvolvimento do corpo físico. O corpo astral e o Eu ainda não despertaram nessa faixa etária. A criança absorve as coisas ao seu redor, tanto física quanto emocionalmente. A imitação daquilo que está a sua volta é natural e inconsciente. Ela se relaciona com o mundo pela imitação e também seguindo exemplos. Amor, carinho, aconchego e calor devem ser dispensados a criança, inclusive pelo educador. Isso dá condições de que seu desenvolvimento físico e psíquico seja saudável, visto que nessa fase se desenvolvem o andar, o falar e o pensar (ROMANELLI, 2000).

No segundo setênio (7 a 14 anos), “o mundo é belo, o desenvolvimento é anímico, emancipação da vida corporal, interage e reage aos estímulos que recebe, interessa pela admiração que as coisas causam, vive na área dos sentimentos”, (SETZER, 1998, s/p). Nessa fase surge a percepção do corpo assumindo a “liderança e promovendo o desenvolvimento da fantasia, do sentimento e da emotividade. O pensar e a memória evoluem rapidamente, porém

intensamente permeados de sentimentos e emoções” (ROMANELLI, 2000, p. 83). Ainda de acordo com a autora supracitada, o corpo etéreo vai ganhando autonomia e o corpo astral precisa desenvolver-se de modo sadio, sendo necessário para isso trabalhar as forças do sentimento.

E o terceiro setênio (14 a 21 anos), é o período de maturidade social, “o mundo é verdadeiro, ocorre o desenvolvimento do lógico, analítico e do sintético, quer explicações conceituais e intelectuais e quer ser compreendido” (SETZER, 1998, s/p). Vai surgindo assim o senso de julgamento, o que não implica a crítica, mas a distinção entre o que é verdade e o que é apenas opinião não fundamentada. A capacidade para julgar está alicerçada na inteligência com sentido ético moral. Tudo isso precisa ser trabalhado com humor e criatividade, pois o mundo externo passa a fazer parte da vida individual e despertar interesse e vontade (ROMANELLI, 2000). “A história cultural da humanidade é, pois, o resultado da incessante busca pela unidade entre o Eu e o mundo” (STEINER, 2000, p. 25).

A pedagogia de Steiner é aplicada nas escolas Waldorf somente se a comunidade sentir a necessidade da existência de uma escola diferente dos moldes tradicionais. No Brasil, quatro estados já contam com escolas Waldorf, atendendo desde a Educação Infantil ao Ensino Médio. Na região sudeste estão localizadas 74% das escolas que adotam a Pedagogia Waldorf, distribuídas entre São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, com 38; 5; e 8 escolas, respectivamente. Em sequência, Paraná e Santa Catarina juntos contam com 9 escolas. Em menor porcentagem, as regiões Nordeste e Centro-Oeste comportam 9% e 4%, nessa ordem, das escolas Waldorf filiadas à Federação das Escolas Waldorf no Brasil (FEDERAÇÃO DAS ESCOLAS WALDORF NO BRASIL, s/a).

Percebe-se que berçários e jardins, além de instituições de ensino fundamental e médio escolheram nortear suas atividades pedagógicas com base no pensamento de Rudolf Steiner. Todavia, é importante ressaltar que a Antroposofia, mesmo sendo vivenciada desde cedo, não pode ser imposta a ninguém. A escola para funcionar precisa ser um anseio da comunidade, pois para que os alunos se desenvolvam seus pais precisam estar de acordo com a proposta pedagógica.

As quase 70 instituições, presentes em nove estados brasileiros, ensinam utilizando a Pedagogia Waldorf e potencializam o desenvolvimento de seus alunos de modo que eles tenham condições de refletir melhor acerca da humanidade e da natureza, com consciência e criatividade, valorizando mais as pessoas que as coisas, com o intuito de tornarem-se evoluídos. Enfim, no sentido de equilibrar corpo, alma e espírito para viverem de forma livre e harmônica.

Salienta-se que os dados expostos acima apresentam somente informações acerca das Escolas Waldorf afiliadas a Federação das Escolas Waldorf no Brasil, podem existir outras instituições que adotam a pedagogia steineriana e que não constam na relação por não serem afiliadas ao referido órgão.

#### **4.6 Uma possibilidade de transformação social**

Levar a temática da gestão escolar participativa com o aporte teórico da filosofia de Steiner para o ambiente acadêmico é uma tentativa de introduzir a discussão sob uma nova perspectiva de reflexão, talvez incomum, mas muito mais profunda do que habitualmente se costuma fazer. Conforme já foi dito, é necessário partir da raiz do problema para tentar solucioná-lo. Cabe ressaltar, que pensar a liberdade e o agir humano sob a influência do pensamento steineriano não pode nem deve ser imposição a nenhuma pessoa, apenas havendo o interesse, a curiosidade, ou a vontade, é que tal cosmovisão poderá fazer sentido.

Por isso que a intenção é divulgar que uma outra forma de querer, sentir e pensar, imbuída de consciência e autoconsciência é possível, desde que sejam empenhados esforço e dedicação para tal, pois inexitem limites para a cognição humana. E assim, uma gestão escolar conduzida por princípios antroposóficos talvez possa contribuir mais efetivamente para a formação de pessoas éticas e livres.

Considerando que a educação de modo geral, forma acima de tudo, para a vida, a educação escolar orientada pela Antroposofia, pode constituir um caminho que potencialize a toda comunidade escolar encontrar, ou mesmo reencontrar um sentido de humanidade, de solidariedade e de natureza, diferente daquele que o capitalismo quer impregnar na mente humana. Cabe a gestão escolar conduzir suas atividades de modo a propiciar essa formação mais aprofundada de todos que desejam ir além da materialidade visível aos olhos.

As construções, desconstruções e reconstruções da humanidade direcionam para um outro patamar de vida e às mais variadas relações que precisam ser estabelecidas pelas pessoas. O que hora é firme e consistente, com o tempo pode deixar de ser. Assim pode ser com a lógica do capital que regula a quase tudo e a quase todos? Por que não?

Já é fato que outras lógicas podem fazer a diferença nos espaços onde conseguem adentrar, experiências de autogestão já se fazem presentes em diversas áreas, como na educação escolar já evidenciada neste texto. Dessa forma, é possível encarar que seja uma questão de luta e resistência espalhar cada vez mais essa outra alternativa de organização

social, que respeita as singularidades dos indivíduos e a inspira para a criação de uma sociedade cujas condições de vida sejam mais adequadas para todos.

Porém, esperar que as ferramentas de autogestão orientadas pelos sujeitos e para os próprios sujeitos sejam encontradas em cada esquina é ilusão. É sabido que o capital se apropria de coisas, conceitos, pessoas, e até mesmo da própria subjetividade humana para impedir que as pessoas consigam viver sem se submeter aos interesses hegemônicos. Por isso, é que mesmo com possibilidades já definidas de como desatar os nós cegos que prendem as pessoas na teia do poder a qualquer custo, um bom planejamento, cuidado e pés no chão precisam ser mantidos para que o foco da luta pela liberdade não se torne uma utopia.

Reinventar a vida, ou retomar o seu sentido original, pode ser isso que a Lei Social Principal apresentada por Rudolf Steiner queira evidenciar em suas palavras. Solidariedade, comunhão, trabalho coletivo, respeito ao outro e à natureza, liberdade, evolução humana completa, isto é, do corpo, da alma e do espírito. Reencontro da humanidade do ser humano, vida plena. É muito pensar, sentir ou querer isso?

Em meio ao caos de diversas ordens que ronda o cotidiano da população, o mínimo, e ao mesmo tempo essencial para encarar todos os desafios, é a consciência de que tudo tem chance para ser diferente. Por mais difícil que as coisas pareçam ser é preciso manter a fé no homem e na vida, porque não há tempo ruim que dure para sempre. O Eu presente em cada ser tem muito a conquistar. *Até mesmo quando a noite esconde a luz, Deus acende as estrelas*<sup>31</sup>. Sejamos uma constelação!

---

<sup>31</sup> Trecho da música Ao Coração, composta e interpretada pelo Padre Fábio de Melo.

## 5 EXPLORANDO A EMPIRIA...

*Limitando, qual novo colosso, O Ocidente do imenso Brasil, Eis aqui, sempre em flor, Mato Grosso, Nosso berço glorioso e gentil!*

*(Fragmento do Hino de Mato Grosso)*

O Estado de Mato Grosso comporta belezas e riquezas naturais. É terra de diversidades. Assim também são as instituições de ensino pesquisadas nessa dissertação de mestrado. *Escola Alegre* e *Escola Feliz*. Ambas buscam desempenhar um trabalho de qualidade e para isso contam a ajuda de suas comunidades.

Estão refletidas nas escolas as condicionantes que representam o contexto que as compõem, por isso, embora a mesma pesquisa tenha sido realizada nos dois ambientes, cada um respondeu de forma particular as indagações. Desse modo, o texto que segue baseia-se no conteúdo que os sujeitos disponibilizaram, a partir dos questionários, das entrevistas, e documentos fornecidos por cada escola, conforme descrito no item 2.5 que trata de explicar como se deu a análise de dados. A apresentação desses não seguiu um padrão, não se buscou apresentar e discutir todos os dados de forma igual, pois assim como cada escola tem suas particularidades, seus contributos também.

Os tópicos 5.1, 5.1.1 e 5.1.2 estão organizados de tal maneira a apresentar para os leitores informações que caracterizam o macro e os microambientes de pesquisa, no caso, Mato Grosso e as cidades de Cuiabá e de Tangará da Serra, visto que são nesses espaços que estão situadas as instituições pesquisadas.

O texto 5.2 trata da *Escola Alegre* e o 5.2.1 a gestão desta escola. Enquanto o texto 5.3 apresenta a *Escola Feliz* e o 5.3.1 a gestão dessa unidade de ensino. Todos esses tópicos fornecem informações para que seja possível conhecer a gestão realizada nestas duas unidades de ensino situadas em Mato Grosso, e dessa forma, satisfazer o objeto geral da pesquisa.

### 5.1 Apresentação do Estado de Mato Grosso

Mato Grosso está situado na região Centro-Oeste do Brasil e é o terceiro maior estado em extensão territorial. A população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística para o ano de 2017 é de 3.344.544 de habitantes (IBGE, s/a).



As belezas naturais são grandes atrativos desse estado que conta com florestas, rios, além de muita variedade vegetal e animal. Na região Sudoeste encontra-se o Pantanal, já na parte Norte localiza-se a Floresta Amazônica, enquanto de Leste a Oeste predomina o Cerrado, cuja principal referência é a Chapada dos Guimarães que fica a 64 quilômetros da capital Cuiabá. Atrai turistas de todo o Brasil e também do exterior. (PORTAL MATO GROSSO BRASIL, s/a).

No que se refere a cultura, estão presentes no estado as mais diversas influências. Danças como Siriri e Cururu, acompanhadas pela viola de cocho<sup>32</sup>, típica dessa região, são realizadas em todo o território. Assim como a Dança dos Mascarados, Dança do Congo, Dança do Chorado, cantos diversos, e ainda rituais folclóricos como Boi a Serra, e Kuarup promovem a diversão do povo e a transmissão da cultura entre os habitantes (PORTAL MATO GROSSO BRASIL, s/a).

Este estado é o maior produtor de grãos como soja, milho e algodão. Também é recordista na criação de rebanho bovino. Economicamente cinco setores têm potencial de crescimento, sendo eles a Agroindústria, Piscicultura, Turismo, Economia Criativa e Pólo Joalheiro<sup>33</sup>. Cabe destacar, nesse aspecto, que Mato Grosso é também um Estado de contrastes. Apesar de toda essa riqueza, existe o conflito agrário, movimenta o setor econômico para os pequenos produtores, a Agricultura Familiar, o artesanato, e a pesca.

Referente a Educação Pública, dados de 2015 da Secretaria de Estado de Educação mostram que no estado de Mato Grosso existiam 755 escolas de ensino público estadual, atendendo Ensino Fundamental e Médio. Desse total, aproximadamente 10% das instituições de ensino estavam situadas na capital Cuiabá, enquanto menos de 3% localizavam-se em Tangará da Serra. Têm escolas estaduais presentes nos 141 municípios do estado (SEDUC MT).

Já referente a escolas privadas no referido estado, dados do Portal QEdu, extraídos no Censo Escolar 2015, apontam que o estado conta com 169 instituições. Destas, apenas a *Escola Alegre* trabalha com a Pedagogia Waldorf em toda a Educação Básica, embora existam mais duas unidades de ensino, todas situadas em Cuiabá/MT, que adotam essa pedagogia diferenciada para a Educação Infantil e Ensino Fundamental (QEdu, s/a).

---

<sup>32</sup>A viola de cocho, só é encontrada no pantanal do Mato Grosso, recebe este nome porque é confeccionada em um tronco de madeira inteiriço, esculpido no formato de uma viola. Desde 2005, o Modo de Fazer Viola-de-Cocho tornou-se patrimônio cultural imaterial brasileiro, por sua importância em salvaguardar a cultura tradicional brasileira. Disponível em: <<http://www.todosinstrumentosmusicais.com.br/imagens-do-instrumento-viola-de-cocho.html>>. Acesso em: 07 Jun. 2017.

<sup>33</sup> Dados fornecidos no site <<http://www.mt.gov.br/economia>> Acesso em: 07 Jun. 2017.

### 5.1.1 Características de Cuiabá/MT

O desenvolvimento econômico da cidade se deu ao longo de anos. Baseado na cana de açúcar e no extrativismo ocorreu de modo mais intenso depois do fim da Guerra do Paraguai, e volta da navegação nos rios Paraguai, Cuiabá e Paraná. Porém, na década de 30 houve nova estagnação, sendo o crescimento retomado a partir de 1950. Os anos 70 e 80 foram de expansão do agronegócio pelo município, que começou a se modernizar e industrializar. As partes de serviços e infraestrutura não avançaram na mesma velocidade. Depois de 1990 o crescimento populacional reduziu e o turismo ascendeu como fonte de renda no estado.

O clima da localidade é considerado tropical, cuja temperatura média anual é de 26,1°C. A variação dessa temperatura entre inverno e verão geralmente não passa dos 5°C, a menor que essa referência anual<sup>34</sup>. O tempo quente causa sensação térmica de pelo menos 5°C a maior que a média anual, quase todo o ano, causando estranhamento em visitantes que vêm de regiões com clima mais ameno, todavia, para a população local é bastante normal viver com a quentura.

A população estimada da cidade, para o ano de 2016 foi de 585.368 pessoas. A média mensal de salário de 48,1% dos trabalhadores em 2014 era de 3,4 salários mínimos. O Produto Interno Bruto (PIB) per capita no ano supracitado atingiu R\$ 35.666,92 (IBGE, s/a). Esses dados mostram que a população de Cuiabá em comparação com outras cidades do Estado, está em segundo lugar com melhor renda para os trabalhadores.

Todas essas informações revelam um pouco da cidade que abriga a *Escola Alegre*, um dos lócus dessa pesquisa de mestrado. É importante apresentar dados básicos da localidade para que até mesmo leitores que desconheçam a região consigam visualizar com o mínimo de nitidez o cenário pesquisado e seu povo. Por isso, informações básicas da cidade de Tangará da Serra/MT também serão apresentadas de forma breve no tópico seguinte.

### 5.1.2 Características de Tangará da Serra/MT

Tangará da Serra originou-se em 1959, com o pioneiro Joaquim Aderaldo de Souza iniciou a colonização do espaço. Dividindo as águas da bacia Amazônica e da Prata, e emergindo do antigo povoado das glebas Santa Fé, Esmeralda e Juntinho, pertencentes ao

---

<sup>34</sup> Dados fornecidos pelo Climadate. Disponível em: <<https://pt.climate-data.org/location/714809/>>. Acesso em 09 Jun. 2017.

município de Barra do Bugres, surge primeiramente como distrito dessa cidade. Em 1965, cerca de 3.000 habitantes já residiam no local, um terço na área urbana e o restante na zona rural (PMTGA, s/a).

Antes, porém, o Marechal Cândido Rondon já havia palmilhado a região em 1913, auxiliado pelos índios Parecis e Nhambiquaras, quando implantou o telégrafo, estudou a Flora e a Fauna presentes, para fornecer subsídios que seriam utilizados no futuro. Rondon abriu a rodovia que sobe os chapadões dos Parecis, cujas marcas ainda estão presentes: a exemplo de sua casa e uma ponte construída sobre o Rio Sepotuba, no interior do Município de Tangará da Serra, ainda preservadas. Depois chegaram os extrativistas, atraídos pela Mata de Poaia: planta com propriedades medicinais, que cobria as encostas da Chapada dos Parecis; onde os tributários do Rio Paraguai têm suas nascentes. Logo após chegaram os madeireiros, devastando a região para ceder lugar aos colonos que derrubaram o cerrado e se iniciaram na agropecuária, atividade ainda tão presente no município: base forte da economia tangaraense (PMTGA, s/p, s/a).

Antes mesmo de se constituir como cidade, a localidade foi se desenvolvendo, instituições foram surgindo e continuava a exploração da madeira de outros recursos naturais. A emancipação político-administrativa veio em 1976, quando então Tangará da Serra tornou-se município efetivamente (PMTGA, s/a).

O nome Tangará da Serra é uma homenagem ao pássaro Tangará, que possui belo canto e cores bem definidas, e também uma referência a sua localização, acima da Serra, onde o pássaro foi visto pela primeira vez por povos indígenas. As terras mato-grossenses em sua maioria foram batizadas pelos povos indígenas que já habitavam a região antes da chegada dos imigrantes de outras partes do país e estrangeiros também.

De acordo com dados do IBGE, a cidade de Tangará da Serra ano de 2016 contava com aproximadamente 100.000 habitantes, distribuídos em 92 loteamentos. O salário médio dos trabalhadores formais em 2014 era de 2,4 salários mínimos e o PIB per capita no mesmo ano era de R\$ 24.528,35 (IBGE, s/a). As informações aqui descritas fazem referência a cidade onde localiza-se a *Escola Feliz*, segundo espaço de pesquisa. Estando apresentados tanto aspectos importantes do Estado de Mato Grosso, quanto das cidades de Cuiabá e Tangará da Serra, a etapa seguinte é expor as escolas pesquisadas juntamente com os resultados do estudo.

## **5.2 A Escola Alegre**

A *Escola Alegre* oferece serviços educacionais na cidade de Cuiabá/MT há 29 anos. A Ata nº. 01, publicada no Diário Oficial (D.O.) do Estado de Mato Grosso em 27/09/89, à página 42, institui sua fundação em 27/01/89. A autorização para atender a Educação Infantil e Ensino Fundamental ocorreu por meio da Resolução 433/91/CEE publicada no D.O./MT de

23/12/91, na página 29. Já a Ata nº. 02, publicada no D.O./MT em 13/02/1998, à página 24, eleva o nível da Escola para o Ensino Médio. Por fim, a Portaria de Credenciamento da Educação Básica está sob o registro 142/05 de 01/01/2005 publicada D.O./MT.

**Figura 2 - Entradas da Escola Alegre**



**Fonte:** Acervo da Pesquisadora, maio de 2017.

Essa escola atende toda a Educação Básica em regime de externato e semi-internato, em um ou dois turnos, matutino e vespertino, a depender da especificidade. Na Educação Infantil atende crianças de 0 a 6 anos, ou seja, desde Berçário até aos Jardins I, II e III. No Ensino Fundamental e Médio, atende desde o 1º até o 12º ano, com alunos de 6 a 17 anos completos até a data base de 30 de março. A Formação Profissional é vinculada aos níveis de ensino, e possui Proposta Curricular Própria (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a).

A *Escola Alegre* fundamenta-se na “Arte de Educar” – Pedagogia Waldorf, de Rudolf Steiner, dessa forma, é comprometida com os objetivos da Antroposofia. Além disso tem a pretensão de “despertar e cultivar no ser humano, além da ciência, da inteligência e da autoconsciência, o Amor como fundamento de um maior respeito, de um interesse no outro e de uma ajuda social ativa” (*ESCOLA ALEGRE*, 2017b, p. 4).

A missão da escola é “Auxiliar na formação de seres humanos, promovendo o desenvolvimento saudável e harmonioso do Pensar, Sentir e Querer, fundamentado na Arte de Educar de Rudolf Steiner”. Enquanto a visão é: “Ser uma escola de referência, pela atuação na comunidade escolar, na vida familiar, social, acadêmica e profissional” (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a, p. 3).

A concepção de educação considerada pela escola é a seguinte:

Consideramos educação não no sentido restrito da escola. Mas educação no sentido mais amplo, sugerido pela própria etimologia da palavra (do verbo “ducere”, conduzir e do prefixo preposicional “E” – Ex que significa: movimento de dentro

para fora). Ou seja, educação é o processo de exteriorização das potencialidades do educando. É o processo pelo qual o ser humano se torna ele mesmo, encontra sua identidade que emerge no relacionamento com o outro (ESCOLA ALEGRE, 2017a, p. 4).

Pode-se dizer que, apesar de amplo, este movimento de dentro para forma, caracteriza o que Steiner (2000) chama de autoeducação. E ainda a individuação sendo encarada como um processo de diferenciação que objetiva o desenvolvimento da personalidade individual (ROMANELLI, 2000), essa escola propicia que aluno vá se descobrindo à medida que vivencia as experiências que o processo de educação escolar propicia.

Só por essa concepção já é possível enxergar pelos olhos da Antroposofia o tipo de educação que a escola se compromete a realizar. Quando o Gestor da *Escola Alegre* foi perguntado sobre o que sua escola tem de diferente das demais escolas, sua fala indicou esse significado de educação, a saber:

*Ela tem o indivíduo como ser humano, os sistemas educacionais não estão olhando para o indivíduo como ser humano, é mais como uma peça de uma engrenagem com a finalidade de autopromoção da instituição, e aí esquecem que tem o ser humano ali, que pensa, que sente, e que age e que sofre, né, também. Então eu vejo que em primeiro lugar isso né, de estar tratando como ser humano, e a gente tem o fundamento que falta nas escolas em geral, não conheço outra das pedagogias que têm esse desenvolvimento tão esmiuçado e tão profundo. Tão amplo e tão profundo, que é essa antropologia que estuda assim, ano a ano, fase a fase, o desenvolvimento do indivíduo como um ser humano físico, com seu físico, com seu psiquismo emocional e com o seu Eu, com maturidade com seu Eu para lidar com tudo né, com sua vida. Então isso é um diferencial fantástico, fundamental. Aí eu vou colocar uma coisa minha, que a gente assim trabalha bastante, o como realizar né? essa dimensão também espiritual, que não é religião, mas que é dimensão espiritual do ser humano e pautada em valores que são cristãos universais, e que exatamente porque são cristãos universais servem para o budista, para o mulçumano, porque tudo a gente já teve aqui, e as pessoas se sentem extremamente bem, pro espírita, pro católico, pro evangélico, então a gente vê que existe uma abertura muito grande para acolher a todos realmente nas suas particularidades, né? Então o que ela tem que realmente é um diferencial é isso, aqui as matérias são trabalhadas como meio, os conteúdos são trabalhados como meio para atingir a formação do indivíduo. Então quando você tira assim a fração da matemática, lá no quarto ano quando a criança tá sofrendo uma cisão interna, em que ela está aprofundando o nível de consciência do Eu dela para perceber que é um indivíduo, então que existencialmente ela é só, ela percebe isso mas não sabe te falar, ela sente isso nela, e você entra por exemplo com a fração na matemática pra ela sentir que esse fracionamento não significa o isolamento do todo e que ela está sim inserida num contexto. E que no momento que a divisão faz com que ela se veja perdida, você tá usando a matemática para o desenvolvimento dela, não é só pra ela saber matemática, quem quiser informação é só estudar, é só ler a informação, rs. Mas a informação trabalhada para a formação do indivíduo é o que dá sentido a vida, é o que dá sentido à escola, é estudar português, matemática, história, geografia, né... cada matéria dessa oferece para ela a oportunidade dela se reconhecer enquanto pessoa, como indivíduo, individual né, social, cidadão, que vai atuar no mundo né... no futuro, que pode sim interferir nesse processo de desenvolvimento da humanidade. Então eu vejo assim que esses ideais que a gente tem são realmente o diferencial, e isso é trazido por Steiner, através da Antroposofia, uma pessoa a*

*quem eu admiro profundamente pela competência, pela capacidade de transitar pelos mais diferentes assuntos, e de conseguir assim, projetar isso para um futuro que não tem ponto final. Eu vejo como privilégio trabalhar com essa pedagogia, se a gente tiver a consciência de que ela é a Antroposofia aplicada a área da educação aí você pode se sentir seguro de trazer... é totalmente coerente. É complexa, mas totalmente coerente, dá sentido sabe, para o professor, para o aluno, pra vida, o sentido de vida. Não sei, é mais ou menos isso (GESTOR ALEGRE).*

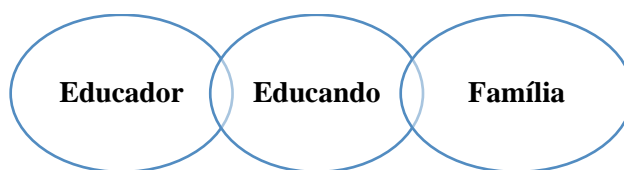
Sucintamente, resposta semelhante foi dada pelo Coordenador Alegre, quando essa mesma pergunta foi feita a ele: *O aluno. Nós fazemos tudo em função do aluno e não da matéria. O principal de tudo é a criança. A matéria é um meio para atingir a criança.* Setzer (1998) explica que a Pedagogia Waldorf tem o intuito de propiciar que os alunos se desenvolvam de modo global, com respeito as diferenças e ritmos de aprendizagem. O trabalho docente inspira que os estudantes descubram sua capacidade no tempo próprio de cada um, só assim, a evolução física, anímica e espiritual pode ser conquistada.

Nesse sentido é o objetivo geral da referida escola, que é:

Formar indivíduos participantes e capazes de atuar crítica e criativamente, no sentido de promover uma contínua construção e reconstrução de si, do meio e das relações homem-meio, orientados pelo impulso do Cristo para a Humanidade, assumindo a proposta de Rudolf Steiner *“a nossa mais elevada tarefa deve ser a de formar seres humanos livres que sejam capazes de, por si mesmos, encontrar propósito e direção para suas vidas”* (ESCOLA ALEGRE, 2017b, p. 5).

A *Escola Alegre* desenvolve suas atividades com base na interação de todos os envolvidos na Arte de Educar, representados como mostra a figura abaixo.

**Figura 3 -** Relações antroposóficas abraçadas pela *Escola Alegre*



**Fonte:** Adaptado do Projeto Político Pedagógico *Escola Alegre*, 2017, p. 4.

Os relatos dos sujeitos confirmam que a escola consegue desenvolver o que está posto no PPP. Em entrevista, as perguntas: *Pensa que há um envolvimento da comunidade escolar nos assuntos da escola e da escola nos assuntos da comunidade escolar? Que atividades a escola tem desenvolvido para aproximar a comunidade da escola?* As seguintes respostas foram obtidas:

*Sim, sim. Com certeza! Há reuniões periódicas que acontecem ao longo do ano, são vivências, onde nós passamos para os pais, para todos os pais, aí seria uma reunião na quadra com muitas pessoas. Nós passamos para os pais momentos de vida das*

*crianças e eles podem falar também nesses momentos, formam-se grupos, grupos de trabalho ali, grupos internos da reunião, e depois eles fazem a fala (COORDENADOR ALEGRE).*

*Dia da Família quando era na escola, só esse ano que tá sendo lá no Parque Mãe Bonifácia, só que quando era na escola tinha jogos recreativos, tinha dinâmica, teatro, passa bola, vôlei, basquete, tudo! Com os alunos também. Por exemplo em vôlei, fica pai e aluno contra pai e aluno, isso é bom demais. Tem também atividades aqui em cima, quando é com alunos, teve agora na Páscoa que junta todo o ensino médio, fizemos dinâmica, e no final que o tema era Paz cada tutor<sup>35</sup> ficava na sua sala e conversava o que podia melhorar na escola, aí cada sala fez suas ideias, aí teve dois representantes de cada sala, e desses dois ficaram um, então ficou quatro representantes, um de cada sala, e apresentou para escola toda, agora só falta a gente exercer, vamos dizer exercer as ideias (ALUNO ALEGRE).*

A preocupação com o envolvimento e aproximação dos pais nos assuntos da escola é discutida em todo o país. No Brasil, de acordo com o Ministério da Educação, estudos demonstram que “quanto mais a família interage com a escola, e é por ela incentivada a participar, mais efetiva é a aprendizagem e maiores são a qualidade das habilidades adquiridas e a assimilação dos valores praticados pela comunidade na qual se insere a escola” (MEC, 2015).

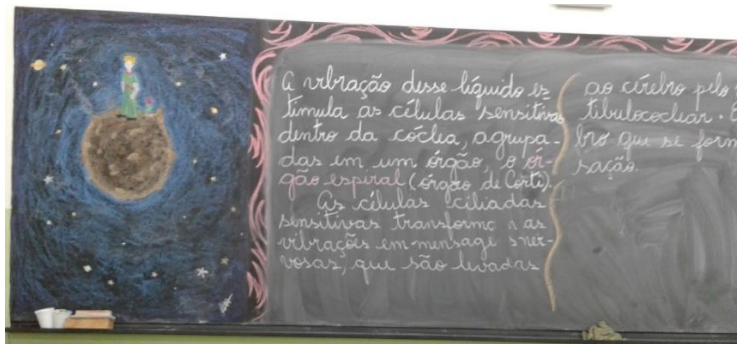
O PPP da referida escola se propõe a modificar a imagem do professor em dois sentidos. O professor necessita estar em constante estudo e aprofundamento no que diz respeito ao Ser Humano e ao Universo. Assim, por meio da autorreflexão e da própria reeducação em relação ao seu papel enquanto tal, necessita redimensionar-se para ser aquele que auxilia na formação de pessoas, das pessoas que conduzirão o futuro mais precisamente. E também por meio da provocação a pais e responsáveis para que estes percebam que o professor é coparticipante do destino de seus filhos.

A imagem abaixo retrata o capricho e zelo com que o professor da *Escola Alegre* realiza seu trabalho.

---

<sup>35</sup>Tutor é o professor de referência de cada classe do ensino médio, tanto para pais quanto para alunos, servindo de ponte e elo entre todos os demais docentes e acompanha os alunos. “O tutor estabelece com a classe projetos e iniciativas que promovam o seu crescimento sadio como grupo, trabalhando com intensidade a responsabilidade coletiva, aprofundando um relacionamento que pode ganhar contornos de imensa importância para os jovens” (FEW – disponível em: <<http://www.fewb.org.br/Ensino-Medio.php>>. Acesso: 02 Jan, 2018.

**Figura 4** - Quadro negro da sala de aula da *Escola Alegre*



Fonte: Acervo da Pesquisadora, maio de 2017.

A beleza desse desenho no canto esquerdo da foto impressiona, chama a atenção do aluno e de quem mais passar pelo ambiente. Tem também referência com o conteúdo ou com a reflexão proposta para a turma. O contorno das margens, o desenho das letras, tudo isso é observado pelo estudante e reflete no seu próprio fazer. Inspirado na escola a atentar-se aos detalhes que fazem a diferença isso tende a ser levado para todos os ramos da vida daqueles que estão ali. De acordo com Veiga (1996), ciência, arte e religião, enquanto Trimembração da Antroposofia, estão presentes na Pedagogia Social de Base Antroposófica.

A Antroposofia enquanto trimembração traz a proposta de expandir o aprendizado da escola para a vida, e vice-versa. Enquanto Ciência de cunho espiritual busca a cientificidade das descobertas dessa noologia. A parte da religião trata da ligação com o divino, com a fé no Criador, de forma universal. E a parcela de Arte equilibra esses dois extremos, buscando ou despertando a sensibilidade humana que cada um carrega dentro de si (VEIGA, 1996).

Todas as atividades desenvolvidas na escola são pedagógicas, tanto aquelas voltadas às disciplinas da Base Nacional Comum quanto as voltadas a Parte Diversificada do Currículo Waldorf. [...] *nas festas, então tem hora que os pais vêm para ajudar a gente montar, que a nossa festa não é só festa, ela é extremamente pedagógica e trabalha as relações sociais o tempo todo. [...]. E aí os pais vem ajudar a fazer as coisas, é o que mais eles gostam*, explicou o Gestor Alegre, sobre o envolvimento da escola com a comunidade escolar, e vice-versa. Essa fala indica que as relações antroposóficas são abraçadas pela escola, conforme descreve a Figura 10.

As Festas são atividades de apresentação de resultados, que se dão através de encontros e vivências, envolvendo toda a comunidade escolar, incluindo os pais. As Festas promovidas pela Escola têm um caráter pedagógico, cultural e social e ocorrem, de um lado, acompanhando os ciclos das estações do ano e, de outro, demarcando os semestres letivos (ESCOLA ALEGRE, 2017a, p. 16).



O caráter pedagógico das atividades realizadas na *Escola Alegre* vai ao encontro do que Freitas (2010) diz sobre a importância de não apartar as vivências da escola com a vida fora dela, pois ambas são complementares. A educação escolar apoia-se nos demais aprendizados constituídos a partir das relações familiares, interpessoais, e experiências diversas. Por isso, tanto dentro quanto fora da escola o aprendizado se faz oportuno.

As atividades formais de sala de aula, e as atividades mais livres, como as ofertadas nas oficinas e nas de aula campo são todas avaliadas. Todavia, alguns momentos buscam de forma mais evidente averiguar o desempenho do educando, como por exemplo em trabalhos individuais ou de grupo, na organização dos registros pessoais sobre o conteúdo estudado, durante exercícios, sejam eles escritos ou orais, nas conversas e reflexões com o grupo e com o professor (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a, p. 22).

As avaliações de aprendizagem do aluno são realizadas objetivando que a realização das atividades curriculares no cotidiano da vida escolar, “sejam experiências que promovam a vivência do PENSAR, SENTIR e QUERER, edificando um conhecimento vivo da realidade, seja ela exterior ou de autoconhecimento” (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a, p. 22).

Os professores produzem relatórios individuais a respeito do educando e seu desenvolvimento. Ao término de cada época, o professor comunica essas informações a família, utilizando para isso suas anotações do referido período. Ao fim de cada bimestre uma entrevista pessoal é realizada pelos pais a todos os professores que atenderam o aluno. Ao encerrar o ano letivo é confeccionado um Boletim contendo a situação do estudante em cada componente curricular (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a, p. 22-23).

A recuperação é contínua, havendo necessidade, a qualquer momento o aluno pode receber o atendimento da equipe docente. Se a dificuldade de assimilação da proposta da escola permanecer, poderá ainda haver um período complementar de dias letivos ao fim de cada semestre. Se preciso, a família é acionada para colaborar no que for de sua competência (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a, p. 23).

Esse processo avaliativo, que busca na família o apoio para desenvolver atitudes positivas e duradouras do educando em relação ao seu processo e ritmo de aprendizagem, de acordo com Paro (1998), é importante, no sentido de que a relação da educação escolar com o sujeito educando é dialógica. O processo educativo enquanto fenômeno social abrangente está vinculado ao que acontece nos demais espaços, em especial no ambiente familiar.

Em entrevista, o Aluno Alegre foi questionado: Sua escola tem uma boa equipe de trabalho? Por quê? E a resposta que ele deu vai ao encontro do que está escrito do PPP da

*Escola Alegre* sobre a relação educador-educando-escola e a forma processual de avaliação adotada pela instituição.

*Tem. Quando nós estamos com dúvida, quarta feira a tarde a gente pergunta, professor, senhor pode vir dar aula de reforço? O professor sempre fala, tudo bem, tal horário, das uma e meia as três, as quatro.. e a gente escolhe. Sempre os professores tão tirando dúvida. Na sala de aula por exemplo, sempre que eu tô com dúvida, não tenho vergonha não, levanto a mão, professor pergunta, você está com dúvida? Tô. Eu posso ser o único que tá com dúvida, ela repete tudo de novo como se fosse a primeira vez. Não fica ah tira essa dúvida, porque você está com essa dúvida, ela não fica brava, sempre se tá com dúvida vamos tirar, então os professores são assim, graças a Deus(ALUNO ALEGRE).*

A essa mesma pergunta o Coordenador respondeu: *Ótima. Porque todos participam.* Esse alinhamento entre o que está escrito no Projeto Político Pedagógico da Escola com a fala dos sujeitos é interessante porque indica que pais, alunos e professores mantêm espaço aberto para diálogo constante. Quando Gadotti (2012) diz que o PPP possibilita que a escola tenha condições de trabalhar as várias preocupações do campo educacional, com revisão a qualquer tempo, dada a necessidade de cada época, é um trabalho assim como escrito no documento da *Escola Alegre* e afirmado na fala dos sujeitos pesquisados, que demonstra o quão é mais fácil trabalhar em espaços onde os envolvidos tenham condições estruturais, materiais, liberdade e autonomia para tal.

O plano global da instituição, que é o PPP, elaborado coletivamente, com a participação de todos os envolvidos define a ação educativa de cada ambiente escolar (ARAÚJO, 2009). Na *Escola Alegre*, os objetivos, metas, estratégias, planejamentos que compõem o PPP, são definidos coletivamente para cinco dos sujeitos, sendo eles, gestor, coordenador, professor, funcionário e aluno. Apenas a Mãe Alegre assinalou que esses aspectos não são estabelecidos pela comunidade. Ela explicou que enquanto mãe, não compete a ela, nem aos demais pais, definir esses quesitos específicos de organização escolar. Ela confia à escola a responsabilidade por esses pontos, pois enquanto profissional de outra área, prefere que os especialistas da escola trabalhem na formulação desses planejamentos que interferem diretamente no pedagógico.

Esse argumento da Mãe Alegre é condizente com o pensamento steineriano. “Pais e professores têm diferentes tipos de relacionamento com a criança [...] isso ocorre porque o âmbito escolar e o familiar são distintos” (ROMANELLI, 2017, p. 175-176). Assim, os pais fornecem estrutura para que a criança se desenvolva no âmbito familiar, enquanto os professores trabalham para desenvolver o potencial interno do aluno por meio da Pedagogia Waldorf.

Quanto ao conhecimento desses objetivos, metas, estratégias e planejamentos da escola por toda a comunidade escolar, por unanimidade todos os respondentes disseram ter ciência. O Professor Alegre disse que *estamos sempre informando e comunicando a todas as partes (responsáveis pelos alunos, corpo docente) das ações*. O Funcionário Alegre disse que *a escola dá oportunidade para nós*. Enquanto a Mãe Alegre disse que *há um planejamento anual seguido pela escola, que é de conhecimento dos pais*. Esse mesmo argumento foi usado pelo Gestor Alegre nessa questão.

Mesmo as respostas de todos os sujeitos tendo sido positivas para a questão supracitada, fica perceptível desde já que a Autogestão não se faz presente na *Escola Alegre*. A autogestão<sup>36</sup> é um movimento de autoconstrução coletiva (SGUAREZI, 2013). Por isso, imbuir cada integrante do grupo das condições necessárias para participar ativamente dos diversos assuntos e assim tornar-se apto para cumprir com seus deveres dentro de uma organização autogestionada, é atribuição que o próprio coletivo tem que desempenhar (GADOTTI, 2005). Se existe delegação da responsabilidade para um segmento específico, a autogestão pode estar sendo substituída pelo gerenciamento hierarquizado, como o empresarial, por exemplo. Mas, é importante destacar por outro lado, que a confiança dos pais nos serviços da escola é essencial para que esta realize suas atividades com propriedade.

Nesse mesmo sentido, foi indagado se as informações de interesse coletivo circulam de forma rápida e segura, alcançando a todos. Dessa vez apenas o Aluno Alegre justificou que nem sempre, pois existem ocasiões em que pais e alunos não estão 100% cientes dos assuntos tratados. Num momento de conversa informal com o Gestor Alegre ele comentou que os assuntos pedagógicos são debatidos com todo o grupo escolar, já questões administrativas são resolvidas pela equipe gestora. Talvez esse seja o motivo da disparidade entre a fala do aluno e dos demais sujeitos, haja vista que estes responderam positivamente a pergunta. Ou ainda, como a comunicação é uma via de mão dupla, talvez por parte da família possa haver, em determinados momentos e sobre assuntos específicos certo desinteresse, seja pela confiança depositada na escola para conduzir as atividades da instituição, ou por variadas razões.

Mais uma vez as falas do sujeitos conduzem ao entendimento de que na escola a gestão é realizada de forma democrática para alguns assuntos e, simultaneamente, centralizadora para outros. Levando em conta que esta unidade de ensino é uma instituição privada, tem-se uma possível justificativa para adoção de tal modo de gestão. Mesmo

---

<sup>36</sup> Essas condições não implicam na necessidade de que todos saibam tudo sobre todos os assuntos, até mesmo porque a autogestão pode ser utilizada em espaços que comportam pessoas com os mais variados níveis culturais. Todavia requer a participação dos envolvidos, cada qual dentro de suas possibilidades, nos assuntos pertinentes ao coletivo.

trabalhando com pedagogia diferenciada, as atividades meio são comuns a de outros ambientes corporativos.

Fosse uma gestão especificamente democrática em todos os âmbitos, toda a comunidade escolar deveria participar de modo igualitário de todos os processos que a escola realiza, inclusive os deliberativos. Precisa existir o entendimento de que uma escola é constituída antes de mais nada, de pessoas, por pessoas e para pessoas (PARO, 2016). Seja escola pública ou privada, alcançar aquilo que se pretende com a educação escolar depende tanto de quem presta os serviços quanto de quem busca esses serviços. Contudo, o modo como acontece a gestão dessa escola foi uma escolha da própria equipe escolar com o aval dos pais que livremente escolheram esta instituição em meio a tantas outras para matricular seus filhos.

Seguindo com perguntas relativas à busca do entedimento de como ocorre a gestão escolar na *Escola Alegre*, foi questionado se o gestor, coordenador, professores e demais membros da equipe gestora tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos. As respostas obtidas confirmaram a fala informal, supracitada, do Gestor Alegre.

*Sim. Em reuniões de coordenação com a presença da direção são tomadas decisões pedagógicas*, respondeu o Professor Alegre. A essa pergunta, apenas a Mãe Alegre respondeu *não*, e justificou: *A gestão escolar enquanto ensino é de responsabilidade da escola, porém, por meio de reunião, os pais tomam conhecimento e dão sua contribuição*. Dadas as respostas, novamente fica visível que a proposta de Steiner para a gestão das unidades de ensino que trabalham com a Pedagogia Social de Base Antroposófica não se faz realidade na *Escola Alegre*.

O importante seria que toda a equipe escolar, pais e alunos conhecessem a proposta da Pedagogia Steineriana a fundo, mas com base nas falas acima, pressupõem-se que assim como em outros ambientes e com o uso de outras pedagogias, alguns sujeitos estão mais envolvidos do que outros. O fato de a escola em questão basear-se em Steiner pode não estar relacionado ao nível de consciência que cada um tem sobre aquilo que deve fazer. Na educação escolar e nos demais aspectos da vida humana todos são sujeitos em construção, a diferença é que uns se envolvem mais que outros na educação e na autoeducação.

Tendo por base o conceito que Pistrak (2002) estabelece para coletivo, que não é, algo não fracionado e depois somado, mas sim, a integralidade dos envolvidos, é possível interpretar que a escola busca promover a auto-organização em grupos, estudantes com estudantes, equipe pedagógica com ela mesma e assim por diante. Todavia, a gestão em

momentos específicos busca a participação da comunidade, nos outros, ela própria delibera sobre seus assuntos e comunica aos demais sobre o que foi decidido. A ideia de coletivo nesse contexto, inverte-se ao que Pistrak (2002) adota, pois considera todo como a soma das partes, isto é, dos segmentos que compõe a escola.

Você considera bem definidas as funções da direção escolar? Foi uma das perguntas realizadas via questionários aos seis sujeitos da *Escola Alegre*. Por unanimidade, a resposta deles foi *sim*. Até aqui já foi possível observar que as respostas dos sujeitos da *Escola Alegre*, na maioria se assemelham. Cabe dizer que nesse aspecto, isso pode ser devido ao fato de que os respondentes da pesquisa fazem parte desta escola há mais de uma década, como mostra o quadro de caracterização abaixo:

**Quadro 3** - Quadro de caracterização dos sujeitos da *Escola Alegre*

Características	Sujeitos					
	Gestor	Coordenador	Professor	Funcionário <sup>37</sup> Técnico ou Apoio	Aluno	Pai/Mãe
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
Faixa etária	Acima de 55	De 41 a 45	De 31 a 35	De 41 a 45	16 ou 17	De 50 a 55
Formação	Esp. <i>Lato Sensu</i>	Esp. <i>Lato Sensu</i>	Esp. <i>Lato Sensu</i>	Ensino Médio	Cursando Ens. Médio	Esp. <i>Lato Sensu</i>
Há quanto tempo está na área da educação	53 anos	25 anos	—	—	Não se aplica	Não se aplica
Há quanto tempo está na <i>Escola Alegre</i> ?	28 anos	14 anos	11 anos	24 anos	13 anos	14 anos
Teve experiência anterior em gestão	Sim	Não	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Ocupa há quanto tempo seu atual cargo nessa escola?	28 anos	8 anos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, junho de 2017.

O quadro mostra ainda que pela idade dos sujeitos, todos, com exceção do aluno, devem possuir experiência de vida em outros ambientes sociais. O mais jovem dentre os respondentes tem idade superior a 30 anos, fase da vida adulta que já dá condições ao indivíduo de ser e perceber o mundo e as pessoas ao seu redor com maturidade e discernimento. O Aluno Alegre encontra-se na etapa do terceiro setênio – 14 a 21 anos, desenvolvendo nesta fase sua maturidade social.

<sup>37</sup> Na Escola Alegre contribuiu com a pesquisa um funcionário de apoio.

Por isso, precisa ser realizada a educação da vontade. “A educação da vontade acontece quando não existe obrigação de se fazer algo, e sim quando esse algo é feito porque existe dedicação” (ROMANELLI, 2000, p. 89). “Para que uma ideia se torne ação, é preciso vontade do homem [...] ele é a última instância determinante do agir” (STEINER, 2000, p. 174).

Essa conquista da maturidade pela qual o Aluno Alegre está passando, constitui uma das mais importantes etapas da vida, justamente porque a educação da vontade permeia constantemente todas as ações ou não ações da vida humana. Participar dos assuntos da própria escola por exemplo, ou de qualquer outra coisa, precisa de dedicação, de liberdade de escolha e de ação. A partir do momento em que a participação é imposta ela perde o sentido de autonomia que já vem imbricado no sentido de livre adesão por isto ou por aquilo outro.

O mundo é Bom. O mundo é Belo. O mundo é verdadeiro. São essas as características que precisariam ser trabalhadas e considerados em todos os ambientes para que a formação de seres humanos éticos, justos e responsáveis fossem propiciadas. O adulto desejado pela sociedade é fruto daquilo que ela mesma constrói, além de, é claro, do autodesenvolvimento que cada um (ROMANELLI, 2000).

*Olha para ser bem sincero, não quero puxar saco, mas na minha escola tá bom demais*, disse o Aluno Alegre sobre a gestão da sua escola. Nessa breve fala, no brilho nos olhos e no riso estampado no rosto do aluno foi possível visualizar que ele enxerga bondade, beleza e verdade no seu espaço de aprendizagem formal. Porém, vale lembrar que até os vinte e um anos de idade este aluno estará vivenciando o seu terceiro setênio. Desta forma, esse ponto de vista e a autonomia que ele está desenvolvendo para si próprio não estão acabadas, mas em fase de construção.

Se uma pessoa não pode motivar outra, - porque motivo é uma razão que vem de dentro -, incentivar por meio da oferta do conhecimento, do trabalho com o pensar racional e sensível deveria ser o papel da escola, de todas as escolas, da educação como um todo. A “Arte de Educar” de Rudolf Steiner traduzida na Pedagogia Waldorf tem condições de ser realizada em diferentes espaços, mas para isso seria preciso investir vontade, tempo, dedicação e também um pouco de dinheiro, logicamente, na formação profissional, em especial daqueles que trabalham em escolas.

O gestor da escola possui Licenciatura Plena em Letras e Pedagogia Waldorf, além de ser formado também em Psicodrama. O coordenador é graduado em Educação Física. O Professor Alegre e a Mãe Alegre também possuem formação de nível superior. Todos estes já cursaram Especialização *Lato Sensu*. O Aluno Alegre está na faixa de idade considerada

adequada a série a qual está cursando, o 3º ano do Ensino Médio. Apenas o Funcionário Alegre parou seus estudos na Educação Básica.

Quando o profissional da educação é inserido ao quadro da *Escola Alegre*, ela assume o processo de adequação da qualificação profissional deste. No caso dos docentes é necessário acrescentar uma formação específica para que o mesmo possa trabalhar em consonância com a proposta da escola. Isso acontece por meio de cursos intensivos e semiintensivos nos períodos de recesso escolar; encontros de estudos periódicos, uma vez por semana; assessoria individual na construção e execução do plano de ensino; grupos de estudos entre professores de diferentes áreas do conhecimento que lecionam no mesmo ano, ou da mesma área de conhecimento que trabalham em diferentes anos; e, atuação como membro da coordenação geral, Coordenadoria Pedagógica e Conferência Pedagógica (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a).

Além de tudo isso, o professor também pode participar de Estágios em escolas similares, dentro ou fora do Brasil, participar de Seminários, Congressos e Oficinas, entre outros eventos que venham a enriquecer sua formação e melhorar seu desempenho. Disse o Gestor Alegre, em meio a uma explicação sobre como avalia sua gestão:

*Agora mesmo tô fazendo o curso pela UNIFESP, é... eu fiz o primeiro eu fiz o primeiro módulo em novembro, agora era o segundo, no meio a gente faz online, e agora vai ter mais um né... no final que é o avançado, eu tô no intermediário. E agora eu já posso tá chamando, montando um grupo aqui, para aplicar né... e os professores estando assim de posse desse conhecimento, aí eu vou montar um projeto para eles trabalharem com os alunos. Tô dizendo eu vou porque sou eu que tô tendo esse conhecimento que eu preciso passar, e aí a gente vai montar né... e aí entra sugestões deles, esse ano mesmo, já nessa direção, aí eu pedi sugestões, disse gente criem, da mesma forma que eu posso criar, você pode criar, o outro pode criar, onde vamos depois a gente vê se tá de acordo com que a gente quer né, com o princípio da coisa. Então tô trazendo, né... eu fui por quê? Eles não têm condição de ir, aí eu vou, mas na hora que eu chego eu passo. Então eu vejo assim, em termos de conhecimento sempre foi desde ensinar tudo né, porque ninguém conhecia nada. Então é isso aí, eu considero assim que eu fiz o máximo que pude, e eu continuo fazendo (GESTOR ALEGRE).*

Essa fala demonstra que existe sim a formação continuada dos docentes da *Escola Alegre*, o próprio gestor é membro atuante do Conselho de Formação dos Professores Waldorf no Brasil, e participa da coordenação do Seminário para Formação de Professores do Ensino Médio nas Escolas Waldorf do Brasil (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a).

Quanto à equipe técnica, esta tem oportunidade de participar de cursos de aperfeiçoamento, e tem acesso a literatura especializada e atual da área sobre a Pedagogia Waldorf e a Antroposofia (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a). De acordo com os relatos informais dos sujeitos, a escola considera a Formação Continuada muito importante para dar condições

adequadas de trabalho a equipe e um melhor atendimento aos alunos, visto que várias atividades diferenciadas são realizadas pela unidade de ensino. Tais argumentos apontam que a escola demonstra estar de acordo com que a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica (Decreto n. 8.752/2016) especificamente quanto a ofertar formação de modo a integrar o profissional ao cotidiano da instituição considerando seus diferentes saberes e experiências.

Especificamente formação em gestão participativa a Mãe Alegre, Coordenador Alegre e Gestor Alegre disseram já ter participado. *Sou promotora e multiplicadora da filosofia de Polícia Comunitária que tem como princípio gestão integrada para solucionar problemas de criminalidade. Participei da Construção do Plano MT+20, do governo Blairo*, disse a Mãe Alegre. O Coordenador Alegre escreveu *acredito que exercito todos os dias com o corpo docente na minha função de coordenador*. O Gestor Alegre detalhou dizendo que participou dos cursos *Governança e liderança nas Escolas Waldorf; vários cursos de Pedagogia Social. Vários de gestão contemporânea com foco no serviço*.

Essas respostas indicam que existe oferta de formação para que a comunidade escolar seja inspirada a agir em consonância com as necessidades da gestão participativa. Todavia, especificamente para a *Escola Alegre*, que tem uma mantenedora privada, a gestão administrativa é mais centralizada nos profissionais específicos da Coordenadoria Administrativo e Financeira. E parte pedagógica é definida coletivamente com a equipe pedagógica, isto é, gestor pedagógico, coordenadores, professores e apoio pedagógico, dado que ficou claro durante a coleta de dados. Por isso, conclui-se que a própria escola orienta internamente como a participação dos envolvidos precisa ser e em quais momentos é utilizada de forma mais enfática. Isso em virtude de que quando proposta uma forma de gestão com maior abertura, esta não obteve êxito.

Em conversa informal com o Gestor Alegre ele disse que há um tempo atrás até trabalharam com a autogestão, mas ela não funcionou. Pelo relato dele um grupo de indivíduos não conseguiu adaptar-se à liberdade de se auto organizar e isso foi enfraquecendo a proposta pedagógica da instituição, tendo necessidade de que a mantenedora tomasse providências mais sérias quanto a administração escolar.

A própria fala do Gestor quando indica o curso de Governança e liderança nas Escolas Waldorf como sendo formação para gestão participativa indica presença de traços de uma Administração Empresarial. Todavia, há de se considerar que o diálogo e a participação da comunidade escolar são bem-vindos na *Escola Alegre*, o que também evidencia características de uma Gestão Participativa e Democrática. A administração por si tem caráter



mecanicista, cuja influência se dá de fora para dentro (LUCK, 1997), na escola estudada é nítido que ocorre o contrário disso.

No tocante ao ensino médio, nível de ensino que o aluno pesquisado está cursando, quase concluindo a Educação Básica, cada série é organizada com carga horária diferenciada para as aulas. Logicamente que a *Escola Alegre* obedece a Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (Lei 9394/96) quanto as disciplinas que devem ser comuns em todas as escolas do país. E além dessas, oferece aulas em que o aluno tem contato com técnicas artísticas e artesanais e com o meio ambiente.

A Base Nacional Comum da terceira série do Ensino Médio, abrange as três grandes Áreas de Conhecimento, sendo que Língua Portuguesa, Artes e Educação Física são disciplinas da área de Linguagem; enquanto a área de Ciências Naturais e Matemática, fazem parte a própria Matemática, além da Química, Física e Biologia; Geografia, História, Sociologia e Filosofia pertencem a área de Ciências Humanas. Merece destaque a carga horária da disciplina de Filosofia, com total de 119 horas aula, já contando Aula Complementar e Aula de Campo. Como a Pedagogia Social de Base Antroposófica é orientada pelo pensamento steineriano de base científico-filosófica, é compreensível que um maior período de tempo seja dedicado ao estudo da Filosofia.

Além das 1165 horas aula distribuídas entre as disciplinas da Base Nacional Comum, a *Escola Alegre* oferta mais 490 horas aula para o 3º ano do Ensino Médio. Aulas de Informática, Língua Estrangeira Moderna Inglês, Língua Estrangeira Moderna Espanhol, Tecelagem, Educação Musical, Agrimensura e Ciências Socioambientais. Essas disciplinas são voltadas a atender a necessidade de formação adequada ao tempo histórico vivido pelos educandos, e também fornecem uma aproximação os alunos com procedimentos artísticos, pois:

A Pedagogia Waldorf foi criada por Rudolf Steiner a partir das bases fundantes d'A *Educação Estética do Homem*, de Friedrich Schiller e da *cosmovisão científica* de Johann Wolfgang Goethe. Das ideias schillerianas surge a possibilidade de uma ética humana que nasce do equilíbrio entre o impulso sensível e o impulso racional que é atingido através do impulso lúdico. A sintonia da sensibilidade com a razão se estabelece com o nascimento do belo fruto da união da tendência sensível com a formal. A transformação do mundo material possibilita o alcance da liberdade através da arte criando o suporte para a liberdade política (ROMANELLI, 2009, p. 01).

A arte é o terceiro item da trimembração da Antroposofia, trazendo equilíbrio entre ciência e religião (conforme Quadro 02). Por meio de procedimentos artísticos é possível resgatar a sensibilidade humana, despertar o olhar para ver a beleza do outro, não

necessariamente a beleza corporal, mas principalmente aquela que vem de dentro, que ultrapassa a materialidade do plano físico.

Nesse sentido, o curso de Ciências Socioambientais, que pertence a Parte Diversificada da Matriz Curricular do 3º ano do Ensino Médio, é desenvolvido concomitantemente nas três séries do Ensino Médio. Aulas semanais para preparação dos estudos e organização dos trabalhos realizados. A auto-organização dos alunos é imprescindível para a realização das atividades. Conforme Mothé (2009), auto-organização colabora com a ambição antropológica de cidadãos ideologicamente livres das forças hegemônicas. Assim, os delineamentos que os alunos sugerem, sempre que possível são adotados pela escola como estímulo ao autodesenvolvimento destes, e conseqüentemente os estimula ao agir democrático.

Ainda no curso de Ciências Socioambientais são feitos os estudos e a aplicação das normas da ABNT nos trabalhos científicos e nos relatórios de campo elaborados pelos estudantes. Estão inclusos nessa área: Curso de Primeiros Socorros, Prevenção e Combate a Incêndio e Salvamento Aquático (*ESCOLA ALEGRE*, 2017c). Todos esses são voltados a ação em benefício do coletivo, uma vez que, situações que exigem conhecimento oriundo dessas áreas podem ocorrer em qualquer lugar ou momento.

O trabalho científico é aplicado às séries supracitadas quando estudam os biomas. Após vivenciarem os biomas regionais, os alunos devem conhecer outro totalmente diferente. Para isso, são organizadas viagem de estudos para Ubatuba/SP: Estudo do Bioma Mata Atlântica; visita de estudos a comunidades quilombola organizadas; visita de estudo a uma comunidade do Gengibre onde fazem trabalhos científicos; e, visita de estudo à unidade de pesquisada USP<sup>38</sup> (*ESCOLA ALEGRE*, 2017c).

Aulas de teatro também são realizadas pelos alunos da terceira série do Ensino Médio. Atividades comuns ao 1º, 2º e 3º ano são: aulas práticas de Tecelagem, aulas práticas de Gestão, realização de trabalhos sociais (internos e externos), reflexões sobre temas das festas anuais com dinâmicas integrativas entre as turmas, ritmo diário de preparação para o trabalho intelectual no início da manhã, a participação no Grêmio Estudantil, Rádio Escola; Palestras, mesas redondas, júri, eleição, simulados para ENEM, participação em eventos afins com seus estudos fora do ambiente escolar, e aulas de tutoria. Essas aulas de tutoria são a realização de trabalhos a partir “das sugestões dos alunos, em relação ao próprio desenvolvimento, com temas sugeridos por eles, ou orientações para a resolução de

---

<sup>38</sup> Essas atividades podem variar de acordo com a turma ou ano a ano, pois a escolha por desenvolvê-las ou não, parte do grupo envolvido.

problemáticas vivenciadas pela turma, a partir de jogos dramáticos e outros” (*ESCOLA ALEGRE*, 2017c, p. 02).

Todas essas aulas e atividades realizadas pelos alunos da *Escola Alegre* acontecem com base nos princípios da Antroposofia. Isto é, e permeando a trimembração em todo o processo de ensino aprendizagem. Potencializar a evolução física (do corpo), anímica (da alma) e espiritual (do espírito), conforme Setzer (1998), é meta das escolas que trabalham com a Pedagogia Waldorf. De acordo com esse autor, o florescer desses três corpos em seus planos correspondentes são estimulados por meio das matérias e das atividades artísticas e artesanais. A competitividade não é estimulada na escola Waldorf, em vez disso, busca-se promover o gosto pelo aprendizado, no tempo do aluno (SETZER, 1998).

A participação dos alunos e pais na definição sobre quais atividades realizar e de que forma, o diálogo entre os estudantes e a organização das tarefas de cada um são exemplos de como eles participam da gestão na escola. Aprendem deste modo, a respeitar o outro e a diferença de opiniões, a vez de falar, quando acatar o que a maioria decidiu, a empregar o bom senso, em vez da força. Esse agir participativo realizado na escola vai ao encontro do que Freitas (2010) fala sobre levar a realidade para dentro da escola. Se na vida fora do ambiente escolar é preciso saber o momento mais adequado para ouvir ou falar, esperar ou agir, obedecer ou resistir, na escola isso também é necessário.

Inspirar a busca pelo conhecimento em vez da mera transmissão do saber é algo que torna o estudante autor de seu aprendizado, não apenas escolar, mas de vivências em geral. O fato de revisitar o conteúdo das disciplinas, cada vez de forma mais abrangente, faz com que o conteúdo seja internalizado em cada um de um jeito único (SAB). A individuação, nesse aspecto vai diferenciando as pessoas (ROMANELLI, 2008). Assim, ao mesmo tempo em que se aprende o conteúdo, é possível aprender um pouco mais de si próprio e do outro, valorizando aquilo que ambos têm de igual e diferente.

Todas essas informações acerca das características da *Escola Alegre* contribuem para entender com mais propriedade as respostas que eles indicaram sobre como acontece a gestão da referida escola, que é o intuito central deste estudo. O tópico seguinte trata justamente sobre isso, e tem por base as respostas das entrevistas realizadas com o Gestor Pedagógico, Coordenador do Ensino Médio e Aluno, assim como os questionários respondidos por esses mesmos sujeitos e também pelo Funcionário, Professor e Mãe Alegre.

### 5.2.1 A gestão da *Escola Alegre*

Antes de começar a falar sobre a gestão da *Escola Alegre* é válido lembrar que está em foco uma escola privada. Desta forma, cabe dizer que a instituição é mantida por uma microempresa. Desde 2008, a partir de um contrato de arrendamento a mantenedora transfere para a escola toda a responsabilidade sobre assuntos de cunho administrativo e financeiro. Os móveis e imóveis necessários para o funcionamento da instituição estão sob encargo da *Escola Alegre* (ESCOLA ALEGRE, 2017b, p. 06).

A manutenção das atividades operativas da mantenedora é extraída das mensalidades dos alunos matriculados, assim como das taxas de serviços afins e complementares, doações de terceiros, acordos, contratos e convênios, além de promoções e trabalhos voltados a finalidade de manter a instituição escolar (ESCOLA ALEGRE, 2017b, p. 06).

O PPP da *Escola Alegre* traz um capítulo dedicado à organização administrativa da instituição, explicando a composição deste. De início são apresentados os órgãos colegiados.

**Figura 5** - Órgãos colegiados *Escola Alegre*

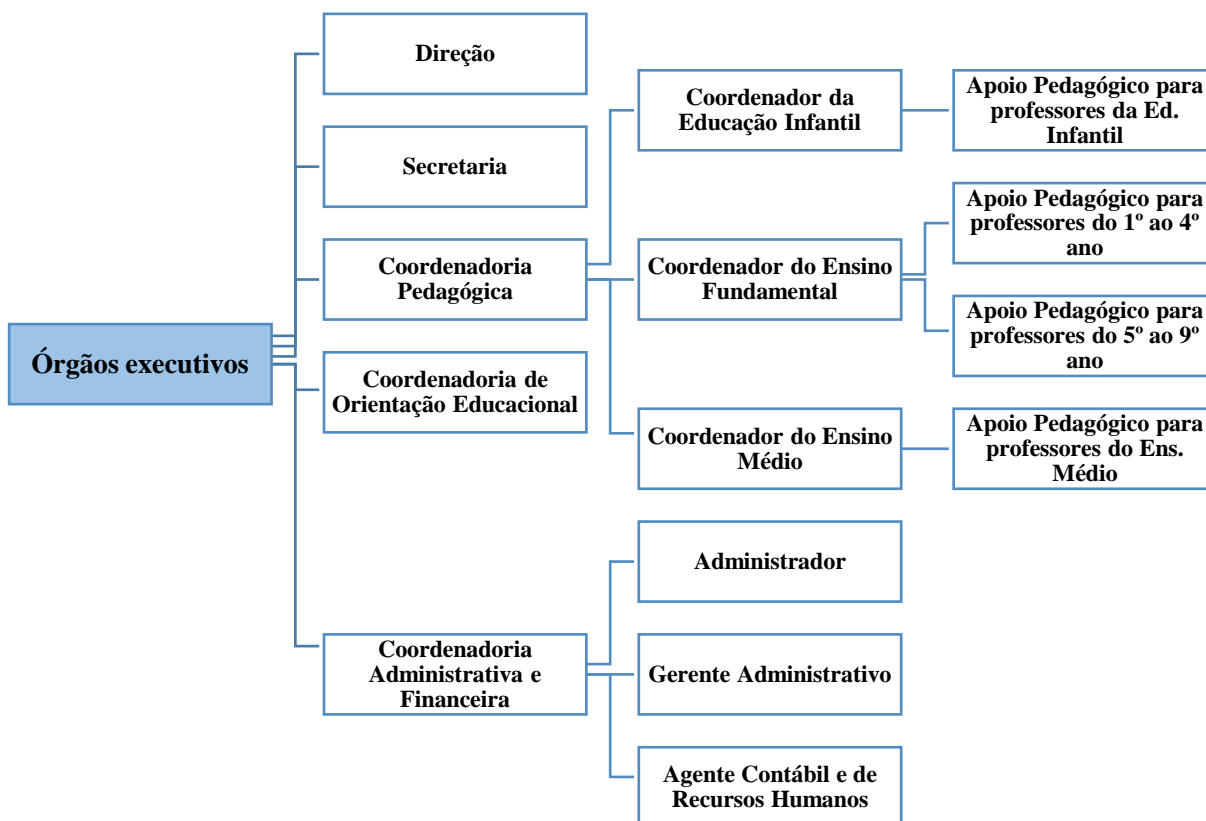


**Fonte:** Adaptado do PPP *Escola Alegre*, junho de 2017.

A Conferência Escolar tem o intuito de refletir a essência e o espírito da escola. A equipe da escola entende que é preciso aprofundar e fortalecer a Arte de Educar de Rudolf Steiner. A Coordenação Geral é composta pela direção e pelos coordenadores de níveis, tem a função de operacionalizar a prática educativa da instituição. Da Conferência Pedagógica fazem parte os professores de cada nível com seu respectivo coordenador, juntos eles operacionalizam, avaliam, e fazem o replanejamento da proposta curricular. O Conselho de Classe é composto pelo grupo de professores que trabalham com a mesma turma, nesses momentos são discutidos o desempenho dos educandos e é feita a deliberação sobre a progressão destes, com devido registro em ata. Quando necessário pode haver reunião extraordinária do Conselho de Classe para tratar de assuntos pertinentes (ESCOLA ALEGRE, 2017a).

Quanto aos órgãos executivos, a escola conta com Direção, Secretaria, Coordenadoria Pedagógica, Coordenadoria de Orientação Educacional e Coordenadoria Administrativa Financeira. O PPP da referida escola é bastante completo, traz o que é cada órgão deste, quem o compõe e as competências necessárias para ocupá-los, da seguinte forma:

**Figura 6** - Organograma dos órgãos executivos da *Escola Alegre*



**Fonte:** Adaptado do R. E. *Escola Alegre*, junho de 2017.

A direção é ocupada pelo diretor<sup>39</sup> indicado pela mantenedora. São atribuições do diretor: representar a instituição diante toda a sociedade, órgãos públicos e privados; assinar correspondências e documentos oficiais expedidos pela unidade de ensino; delegar responsabilidades específicas ao grupo de trabalho; emitir orientações que garantam à instituição atender sua finalidade e seus objetivos, assim como assegurar o cumprimento das atribuições de cada setor e pessoa. Compete ainda ao diretor estar atualizado quanto as legislações educativas; assegurar a realização dos diversos tipos de reuniões necessárias para

<sup>39</sup> Vale reforçar que todas as falas transcritas no decorrer da dissertação que estão assinadas pelo Gestor Alegre foram contribuições deste diretor.

o bom funcionamento da escola; assegurar o planejamento administrativo e pedagógico da instituição; e ter atitudes compatíveis com o cargo e a escola (*ESCOLA ALEGRE, 2017a*).

A Secretaria é responsável pelo serviço de escrituração, arquivo e correspondência da escola. Alguns exemplos: registro de matrícula, exames e processos especiais; ata de reuniões; ata de resultados finais; protocolos; arquivamento de plano escolar, relatórios, Diário Oficial, prontuários individuais dos alunos, professores e funcionários, dentro outros. São algumas das atribuições do Secretário: organizar e dirigir o serviço da Secretaria; assinar junto com o diretor os documentos oficiais; realizar reuniões com seus auxiliares. Compete ao responsável pela Secretaria dentre diversas atividades: organizar e manter em ordem e atualizada toda a escrituração escolar, arquivo ativo, passivo; participar da elaboração do Plano Escolar; manter sigilo sobre informações do setor (*ESCOLA ALEGRE, 2017a*).

Da Coordenação Pedagógica fazem parte professores que comprovadamente conheçam a pedagogia adotada pela instituição. Existem três Coordenadorias Pedagógicas, uma para a Educação Infantil, uma para o Ensino Fundamental e outra para o Ensino Médio. Cada uma destas é auxiliada por professores que desenvolvem papel de apoio pedagógico. Esse é um espaço destinado a percepção e a viabilização da vida pedagógica dos diferentes níveis da Educação Básica que a escola atende. Esse órgão tem a finalidade de assessorar a Direção da Escola nos assuntos pedagógicos; acompanhar, orientar e supervisionar a atividade de cada professor, entre diversas outras. Compete aos Coordenadores atividades como: entrevistar os interessados em matrícula; recepcionar visitantes; orientar e acompanhar a execução do Plano Escolar de sua área; articular-se com a Coordenadoria Administrativa e Financeira (*ESCOLA ALEGRE, 2017a*).

A Coordenadoria de Orientação Educacional é realizada por professores com o auxílio dos Coordenadores Pedagógicos, pela Direção e por profissionais especializados. Compete a este órgão: integrar o aluno e a Família à Escola; desenvolver estratégias para complementar e integrar atendimento educacional às atividades realizadas nas turmas (PPP *ESCOLA ALEGRE, 2017*).

A Coordenadoria Administrativa Financeira é composta pelo Administrador, Gerente Administrativo e Agente Contábil e de Recursos Humanos. As competências desses dois últimos são definidas pelo Administrador, desde que aprovadas pela Coordenação Geral. Estão incluídos nesta Coordenadoria os serviços auxiliares de atendimento ao aluno, de apoio administrativo, de conservação e limpeza, de portaria e de recepção (*ESCOLA ALEGRE, 2017a*).

Percebe-se por esta descrição, que as atividades administrativas são realizadas por profissionais específicos da área, não necessariamente por pessoas com formação pedagógica designadas a ocupação destes cargos. Assim, em vez de profissionais da educação em todas as funções, a escola conta com funcionários no exercício das atividades burocráticas. É algo nesse sentido que o Governo do Estado de Mato Grosso pretende implantar nas escolas públicas da rede estadual por meio da Parceria Público Privada, iniciada no ano de 2016. A diferença é que na escola pública as interferências neoliberais influenciam inclusive nas práticas pedagógicas, enquanto que em instituições privadas, como a *Escola Alegre*, existe abertura para que a própria escola defina qual pedagogia adotar.

Dada essa contextualização daquilo que o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar da *Escola Alegre* apresentam, é possível a partir de então, analisar esses dados em conjunto com a fala dos sujeitos acerca da gestão realizada na unidade de ensino. Esse exercício é importante porque permite compreender se a prática da gestão é realizada tal como é descrita.

Foi pedido ao Aluno Alegre falar um pouco sobre como ocorre a gestão de sua escola. Ele disse:

*- A administração? - Isso. - Olha, como eu particularmente disse, tudo que a gente, por exemplo tem o Grêmio, nossa escola tem o Grêmio, nós alunos antes de passar pela tutora pergunta para o Grêmio se pode. Por exemplo, tem uma quadra ali que a gente falou assim: por que que não bota uma rede ali para a bola não sair, aí o Grêmio falou, oh é uma boa ideia, só que a gente não pode falar assim: agora vamos botar! A gente tem que passar pelo tutor, depois do tutor para o Coordenador Alegre, depois do Coordenador Alegre para a administração, que vê se pode ou não pode, porque tem coisas que não tem como [...].*

O Coordenador Alegre, por sua vez, falou sucintamente sobre o assunto, argumentando que *a gestão é bem organizada. Nós temos a coordenação que envolve coordenador de jardim, fundamental e médio. Tem os auxiliares da coordenação, tem o corpo docente de cada grau, e todos têm participação ativa no processo escolar.*

Empolgado, o Gestor Alegre disse que:

*O que a gente ensina é que eles devem sempre nos procurar para qualquer problema, qualquer coisa, qualquer dificuldade, sugestão, seja o que for. Eles têm o professor da sala mesmo, se tiver alguma coisa né. Ah não tem coragem de conversar ainda, não conseguiu ainda né, esse desbloqueio de... fala com seu tutor, tutor da turma. Aí, ah não adiantou falar com o tutor, fala com coordenador. Não adiantou vem com o Gestor Alegre. E a gente tenta respeitar isso que é para ensiná-los a participar né. [...]Porque a gente coloca assim, se você tá pautado na verdade não precisa ter medo de falar, você tem que ter cuidado como você fala né, então a gente sempre levanta, a pessoa pode falar o que quiser, desde que, respeite, tente entender o lado do outro, isso desde pequenininhos, sempre de acordo com o nível né, de consciência, de maturidade deles, isso na relação com aluno né, um aspecto. Eles já seguem assim, porque quando eles, têm o Grêmio né, então, e ele é*

*bonitinho, rs. Você vê eles assim aplicando as coisas que a gente faz com eles, estão agindo da mesma forma né. Tem um problema, vamos chamar as pessoas, primeiro chama quem foi magoado, depois vamos chamar o outro que magoou, agora vamos conversar juntos, e aí o que a gente pode fazer... é uma questão da sala, a sala tá implicada, vamos falar com a sala né. E eles fazendo isso entre eles, [...] eles vão ter que aprender que a liberdade implica em tomar as atitudes então e depois arcar com as consequências, tanto positivas quanto sofríveis, né. Se eu faço uma coisa que não é legal ela vai ter uma consequência, faço uma coisa boa também vai ter, olha que legal né, [...]Então existe assim, a gente tem o grupo de professores né, e de funcionários, então tem reunião que você faz com todos, que diz respeito a todos, né, por exemplo abertura de ano, algum momento que a gente quer uma reflexão conjunta né, por aí. Com os professores a gente colhe tudo que eles estão planejando para ano, a gente colhe tudo isso, vai pras coordenações né, aí as coordenações tem uma reunião aonde a gente, chama de Coordenação Geral, nessa Coordenação Geral estão todos os coordenadores e eu né, seria no caso gestor, e a gente discute e fecha ali mesmo, maioria, pouca coisa eu tenho que decidir eu sozinha. Quando que eu decido sozinha? Aconteceu alguma coisa aí, vou ter que dar uma resposta para alguma coisa, enfim, ou aconteceu algo, e não dá tempo de fazer o movimento todo de juntar, discutir. Eu faço, aviso, olha aconteceu tal coisa, eu decidi assim, depois a gente conversa a respeito, só peço que vocês apoiem né, porque eu tive que decidir sozinha né [...] Tudo é feito assim, pelo menos comigo. Não é que é o ideal, maravilhoso, tem aquelas reuniões pra decidir, então na reunião de professores tem possibilidade de decidir aquilo que é feito, as turmas deles eles podem decidir sozinhos, entendeu? Agora sempre a gente fala, você tem o seu tutor, tem o seu coordenador, reparta, não fica cansado, as vezes é um peso para você carregar sozinho, então veja, mais de uma cabeça pensando você consegue visualizar melhor né [...].*

As falas desses três sujeitos, Aluno, Coordenador e Gestor, cada qual a seu modo, demonstram alinhamento entre as percepções que estes têm da gestão praticada na unidade de ensino. O mesmo acontece em relação a fala e o conteúdo dos documentos oficiais elaborados pela própria instituição e que embasam está análise. Todavia, pelo que todos expressaram, a escola pauta-se no diálogo para sanar e esclarecer dúvidas e situações, tendo estruturas rígidas dentro de sua Administração.

A autora Luck (1997) chama a atenção para as diferenças entre o termo Administração e Gestão. Como o próprio Aluno Alegre mencionou, sua escola demonstra fazer a Administração, empregando pessoas e recursos de forma racional para que os objetivos da instituição sejam realizados. A hierarquia estabelecida entre as funções para que os alunos procurem quando necessitarem, indica isso, da mesma forma, quando pedem autorização para fazer o Grêmio Estudantil. Por outro lado, se fosse presente a gestão em vez da administração as relações sociais na instituição tenderiam a ser horizontais, corrobora a autora mencionada acima. Portanto, o que se pode concluir é que a *Escola Alegre* não trabalha de forma autogestionária, tampouco faz uso da gestão participativa em todos os âmbitos de organização.

Tendo em mente que a autogestão potencializa o imaginário e que pode definir por si, sem influência de paradigmas dominantes assuntos dos diversos ramos, essa ambição



antropológica carrega uma ideia de progresso (MOTHÉ, 2009). O que precisa ser cuidado é a definição de progresso que permeia a imaginação das pessoas, pois se não for bem compreendida, em vez de avanços, pode ter consequências negativas. Supõe-se que isso tenha ocorrido na *Escola Alegre* quando tentou adotar a autogestão na instituição e não obteve êxito.

Mesmo com tudo isso, assuntos de cunho pedagógico indicam ser definidos de forma participativa na escola estudada. *Como você vê a participação dos professores, pais, alunos, técnicos e apoio nos assuntos da escola*, foi uma das perguntas realizada durante a entrevista com os sujeitos. O intuito dessa questão foi identificar se a comunidade da *Escola Alegre* participa dos assuntos da instituição. Mesmo a parte Administrativa sendo mais centralizada, a escola demonstrou abertura, interesse e necessidade no envolvimento de alunos, pais, professores e demais funcionários naquilo que lhes diz respeito.

A resposta do Coordenador Alegre englobou as demais e foi semelhante à do Aluno e do Gestor, ele disse o seguinte:

*A participação dos professores é muito intensa, o trabalho voltado para criança depende que os professores participem de toda a vida escolar dele, não só da parte pedagógica, até a parte pessoal mesmo, através de trabalhos como tutoria que os professores fazem orientando dos alunos para vida, sobre o momento de vida que eles estão vivendo agora, então como eles participam desse momento. Os pais também fazem parte desse processo, que tudo que nós fazemos envolve os pais, então através do pais chamamos para entrevista na escola, falamos como é que seus filhos estão nesse momento, eles também conversam como seus filhos estão em casa... então o que nós podemos fazer juntos para ajudar a criança. Os alunos também participam, os alunos têm a sua voz, a gente sempre diz que aqui o aluno pode falar, aqui tem o Grêmio Estudantil onde eles são organizados, eles têm eleições, existe todo um processo dos alunos em função daquilo que junto com a escola nós podemos fazer. Então eles fazem trabalhos sociais, eles fazem ajuda a pessoas que precisam até mesmo da escola, colegas, que a escola trabalha muito com bolsas também, tem bastante bolsista, então de que forma que nós podemos ajudar esses alunos nas viagens, por exemplo. Os funcionários da escola, eu sempre falo assim, aqui na escola não tem classe, todos nós somos importantes, então como, eu vou trabalhar numa sala que está suja, entendeu? Então não tem como, todos as pessoas que trabalham aqui, somos todos funcionários, somos todos amigos, não existe classe dos professores, classe dos administrativos, então todo mundo aqui faz parte de um processo em que o principal objetivo a criança.*

Ter um foco comum, no caso da *Escola Alegre*, a criança, o aluno, tende a facilitar o envolvimento de todos aqueles que estão ligados à formação destes. Conforme já foi mencionado nas seções 3 e 4, o entendimento de que cada um, seja família ou escola, tem um papel de importância no processo formativo da criança faz com que a participação não seja por mera obrigação, mas por vontade própria de compartilhar a responsabilidade pelo indivíduo e seu desenvolvimento, até que ele possa definir por si seu próprio pensamento, sentimento e ação.

A esse respeito Steiner (2000, p. 107) diz que “dependerá do sentimento de agrado ou desagrado em relação a uma determinada representação ou um conceito, se dela ou dele farei o motivo de meu querer ou não”. E o querer impulsiona o agir. Na explicação do Coordenador Alegre, o querer de cada integrante da equipe por contribuir com a formação global dos alunos parece conseguir vencer os obstáculos externos que dificultam sua participação na vida escolar dos alunos. Quanto a correria do dia a dia, o turbilhão de coisas, isto é, condicionantes externos que fazem parte da agenda da maioria das pessoas tomando tempo e energia, o Gestor Alegre diz o seguinte quanto a participação dos pais:

*Eles não têm mais paciência assim de..., não é paciência, eu vejo que é um cansaço mesmo, de quem tá sempre sobrecarregado né! Então a gente tem que oferecer para eles momentos que sejam agradáveis, que eles assim façam e saiam daqui leves, né. Então a gente programa bem isso [...].*

Na nova realidade oriunda do período moderno e pós-moderno, com o fortalecimento do capitalismo e por consequência da competitividade e do ter para ser, a escola precisa adaptar-se às transformações sociais que surgem cada vez com mais intensidade, sem perder a essência humana pela qual é constituída. Em especial numa instituição de ensino que faz uso da Pedagogia Social de Base Antroposófica, aplicar e ensinar a Lei Social Principal de Steiner (2015) é imprescindível.

Por essa razão, respeitar a falta de paciência ou o cansaço dos pais, como disse o Gestor Alegre, pode ser o ponto de partida para escola organizar-se a fim de criar esses momentos leves que conduzam a uma maior e melhor participação tanto dos pais quanto dos funcionários da escola nos variados assuntos competentes a instituição de ensino.

Pelo relato do Gestor Alegre é justamente para não cair na estagnação que atividades diferenciadas são preparadas para os pais. A participação deles na escola é imprescindível, todavia, tem de ser natural. Nesse sentido, o Aluno Alegre fez sua consideração sobre a pergunta, *você acha que se pais e alunos participassem mais, as coisas poderiam fluir melhor aqui na escola?*

*Sim, eu não posso dizer 100% só que eu sei que tem pais que acabam, tem até pais da minha sala que não vai em reunião, se todos, 100% fossem mesmo eu acho que seria bem melhor; porque tem casos que tem pai que reclama assim, cadê meu filho, aí não dá pra se divertir; aí tem pai que fala assim, não, eu quero que passa tarefa, eu quero que meu filho estude, eu acho que se todos os pais sentassem e conversassem chegaria a um acordo (ALUNO ALEGRE).*

Implicitamente, o Aluno Alegre parece sugerir que se houvesse uma gestão participativa envolvendo todos os setores da escola, pais e alunos as coisas fluiriam melhor na instituição. A gestão participativa implica na democratização acerca de tudo o que se

relaciona ao espaço onde é aplicada. A autonomia é uma das características desse tipo de gestão, implica descentralização hierárquica (NESPOLI, 2012). Inclusive sobre os assuntos citados na fala do aluno.

Pergunta semelhante foi feita aos demais sujeitos da *Escola Alegre*: *Como considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?* O Professor Alegre escreveu que *existem pais que são muito atuantes na vida escolar dos filhos, colaboram para que possamos dar o melhor a seus filhos. Outros têm pouquíssima participação, precisando chamá-los sempre.* Na percepção do Funcionário Alegre *os pais participam muito da escola.* O Gestor Alegre indicou que *atualmente os pais participam mais das atividades de cunho pedagógico e de autodesenvolvimento dirigido a eles e à escola conjuntamente.* Essas três respostas indicam uma percepção diferente dos sujeitos quanto ao assunto participação dos pais. Uma hipótese para tal disparidade pode ser a proximidade que cada um desses segmentos tem com pais e alunos. Logicamente que o gestor tem maior relacionamento com pais do que o funcionário. Independente das contradições nas respostas, é comum a compreensão de que todos os sujeitos consideram essencial a participação da família na escola, pois quando esta não ocorre de modo espontâneo, a própria instituição os chama.

Essa mesma pergunta sobre participação dos pais foi feita aos sujeitos apenas reformulando o foco participação dos pais para participação dos alunos, assim: *Como considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?* O Aluno Alegre respondeu *boa, mas nem tudo podemos dar nossa opinião.* O Coordenador Alegre também respondeu *boa*, e justificou *através do Grêmio Estudantil.* O Professor Alegre indicou que *os alunos são sempre atuantes, gostam de ser envolvidos nas atividades.* As respostas do Gestor Alegre, Funcionário Alegre e Mãe Alegre seguiram nesse mesmo sentido.

Há de se considerar que a Pedagogia Waldorf inspira desde o início da educação escolar o trabalho pedagógico que respeita o setênio em que se encontra o estudante. Talvez seja em razão disso que a resposta do Aluno Alegre contrariou a dos demais sujeitos. O aluno encontra-se na fase de conquista da maturidade social típica do terceiro setênio (14 a 21 anos). Este é o período no qual ocorre o desenvolvimento do lógico, do analítico e do sintético, (SETZER, 1998, s/p).

E refazendo a pergunta, voltando dessa vez o foco para a participação dos professores nos assuntos da escola, a Mãe Alegre respondeu *considero de alta relevância e efetiva. Para mim a escola é uma referência no ensino/aprendizagem, baseada em resultados que observo nos meus filhos, com certeza dada a essa participação.* O Gestor Alegre indicou que a participação dos professores *é espontânea ou a partir de solicitação, com abertura ou*

*de forma reservada*. E o Coordenador Alegre escreveu *que fazemos reuniões gerais com todos os graus periodicamente, então é bem consistente*. O Aluno Alegre, Funcionário Alegre e Professor Alegre indicaram que os professores são participativos nos assuntos da escola.

Novamente a pergunta foi realizada, dessa vez tendo como foco a participação dos funcionários nos assuntos da escola. O próprio Funcionário Alegre disse que *somos bem ouvidos na escola*. O Professor Alegre respondeu *muito solícitos e atentos para tudo que é necessário*. O Aluno Alegre resumiu sua opinião em *boa*. O Gestor Alegre, o Coordenador Alegre e a Mãe Alegre apontaram percepção semelhante as respostas já descritas.

Os funcionários nesse caso são os profissionais não docentes da instituição de ensino. Como em outras instituições privadas, é perceptível que a *Escola Alegre* busca cumprir com a missão a que se propôs. Como já dito anteriormente trata-se de “Auxiliar na formação de seres humanos, promovendo o desenvolvimento saudável e harmonioso do pensar, sentir e querer, fundamentado na Arte de Educar de Rudolf Steiner” (*ESCOLA ALEGRE*, 2017a, p. 03). Por isso, a capacitação que toda a equipe de trabalho recebe ao ser inserida na instituição, incluindo a dos funcionários, possivelmente justifique-se em razão de tal proposta.

Conforme pode ser observado pela exposição do conteúdo dos documentos da *Escola Alegre* e por meio das falas dos sujeitos, percebe-se que diferentemente da maioria das Escolas Waldorf espalhadas pelo mundo que são organizações sem fins lucrativos e autogestionárias, a Escola Alegre tem características diferentes desse padrão. Contudo, em diversas obras de Steiner pode-se notar que se assemelha em todas as instituições que trabalham com a Pedagogia Social de Base Antroposófica, a utilização dos princípios da Antroposofia no processo de ensino aprendizagem. Mas a organização e forma de aplicação pode adequar-se as características locais de onde a escola está inserida. Por isso, considera-se importante frisar que mesmo um ou outro aspecto diferindo do que a literatura fala sobre Pedagogia Waldorf, existe abertura para que a instituição de ensino a de que suas atividades a realidade local.

Quando se fala da educação escolar, especialmente aquela tratada de modo a vincular os aprendizados do espaço de ensino, com os aprendizados oriundos de experiências e vivências em outros âmbitos da vida, nota-se a necessidade de integração entre pais, escolas e alunos. É por meio da relação saudável entre esses três membros que a educação de modo geral, tem condições de atender às necessidades dos vários ambientes pelos quais os estudantes de hoje, adultos de amanhã, irão transitar.

Na fase final da Educação Básica, os alunos ainda estão vivenciando o terceiro setênio, desse modo, precisam do suporte da família e da escola para amparar a formação do

jovem de modo adequado. A liberdade precisa ser vivenciada aos poucos (ROMANELLI, 2000). Em meio ao tumulto de informações e atividades que tomam conta da rotina das pessoas, percebe-se que é essencial preparar aos alunos para o que está por vir em suas vidas, mas tudo isso de modo sutil. Antecipar vivências pode assustar ou até mesmo tornar precoces alguns processos de formação do indivíduo acarretando problemas futuros. Está aí a importância de conduzir as atividades da instituição de ensino de modo ensinar pelo exemplo e pela prática como enfrentar situações comuns a todas as pessoas.

Tendo introduzido o contato com os sujeitos no momento da coleta de dados com perguntas mais leves, entendeu-se ser o momento de perguntar diretamente: *Você acha que aqui na escola é realizada a gestão participativa? Se sim, de que forma? Se não, porquê?* Todos responderam positivamente a essa indagação e justificaram. *Pela forma de conduzir a relação entre pais, alunos e profissionais da escola. Há sempre os momentos de interação, tanto para o ensino quanto pela interatividade entre a escola, pais e alunos.* Foi o que disse a Mãe Alegre. Já o Gestor Alegre explicou que *é porque as decisões são tomadas após ouvir as diferentes instâncias; cada um tem acesso a todos os setores para esclarecer, sugerir, participar da execução e proposição, etc.* Enquanto o Coordenador Alegre apontou que *todos participam com opiniões nas decisões mais importantes da escola.* O Funcionário Alegre resumidamente justificou na união dos funcionários. O professor Alegre argumentou que *através de nossas reuniões gerais onde todos os graus (Infantil, Fundamental e Médio) se encontram e juntos decidimos as situações coletivas.* O Aluno Alegre respondeu que *as reuniões participativas são sempre ótimas, com pais e professores.*

As falas dos sujeitos contradizem aquilo que já foi dito anteriormente sobre a gestão da escola ter caráter centralizador em aspectos determinados, no qual várias decisões são tomadas pela escola e apenas comunicadas aos pais e alunos, como também pelo fato da Coordenadoria Pedagógica ser responsabilidade de um profissional e Coordenadoria Administrativa de outro. Os assuntos pedagógicos até esse momento eram os que mais envolviam a participação da comunidade escolar. Porém, essa pergunta mais direta provoca uma outra reflexão.

Há indícios de que a gestão da *Escola Alegre* de fato não seja totalmente participativa, mas tenha ações em que a participação se faz necessária, até mesmo pela Pedagogia com que a instituição trabalha. No geral, as contribuições dos sujeitos demonstram que assim como em outros espaços, cada um participa daquilo que pode, de acordo com sua faixa etária e colocação no processo. Pelo que já foi descrito até aqui, pode-se sugerir que talvez a comunidade docente, pais e alunos, esteja imatura para exercer a liberdade

gestionária. É preciso respeitar a velocidade de cada um. “As pessoas tornam-se maduras para uma vida socialmente justa em comum, somente, se durante seus anos escolares sua vida tiver sido construída sobre a autoridade verdadeira”, explica Steiner (1916, p. 13 *apud* ROMANELLI, 2017, p. 99).

Ou ainda, como já foi dito pelo Gestor Alegre, há tempos tentou-se a autogestão na escola e não funcionou. Pode ser que para recuperar-se das consequências da crise que culminou em sérios problemas na escola, a comunidade utilizou de uma gestão mais centralizada. E depois de certa estabilidade, venha a adotar a gestão participativa, incorporando-a aos poucos. A Lei nº 7.040/98 estabelece a gestão democrática apenas para escolas da rede pública, deixando de fora instituições privadas, como é a *Escola Alegre*. Entretanto, são válidas as palavras de Paro (2016), sobre a necessidade da participação da comunidade escolar na gestão da escola como meio de conquistar autonomia em relação aos interesses dominantes. Na instituição pública esses interesses são intermediados pelo Estado, nas instituições privadas, pode ser pelo próprio capital. Desse modo, a participação nos diversos ambientes educacionais, “é ingrediente dos próprios objetivos da escola e da educação” (LIBÂNEO, 2015, p. 117).

Levando em conta o grau de escolaridade de cada um dos respondentes e as justificativas expostas acima fica evidente a percepção que estes têm do entendimento de gestão participativa. Isso é normal visto que um maior esclarecimento sobre essa ou outra forma de gestão depende dentre outras coisas de conhecimento e experiência. Por isso que quase finalizando o questionário, estrategicamente foi perguntado *o que você entende por gestão participativa?* Essa indagação foi deixada para o final justamente para compreender se os sujeitos conseguiram entender o sentido da coleta de dados, haja visto que o Projeto de Pesquisa foi apresentado e várias perguntas foram conduzindo para que eles expusessem sua percepção acerca de modo como ocorre a gestão da unidade de ensino à qual se encontram vinculados. Além disso, a pergunta serviu também para mostrar se o sentido de participação na gestão escolar que eles possuem é o mesmo que a pesquisadora adota. As respostas foram as transcritas abaixo:

*Uma gestão que procura ouvir o corpo de trabalho, busca unir a equipe para que se possa ter realmente trabalho em equipe harmonioso*, disse o Professor Alegre. O Funcionário Alegre não conseguiu responder a essa questão. O Coordenador Alegre respondeu apenas que *todos participam do processo escolar*. O Aluno Alegre expôs que é *Administração em conjunto de todos*. A Mãe Alegre argumentou *quando há participação de todos os envolvidos. Que pode ocorrer em diversas situações, onde se busca um resultado com a participação de*

*todos. O Gestor Alegre elaborou: a que acolhe e reconhece a importância das capacidades e contribuições de seus colaboradores, permitindo-lhes fazer parte da condução dos processos gerados pelos objetivos e metas, princípios e filosofia propostos pelo ideal da instituição.*

Essas respostas, algumas mais simples outras mais completas demonstram certo entendimento do que realmente é uma gestão participativa. Pelo que foi apresentado durante todo o aporte teórico da terceira seção dessa dissertação, as exposições têm certa coerência com aquilo que a bibliografia aponta como conceito dessa forma de gestão. Todavia, existem alguns aspectos das falas que carecem um pouco mais de atenção, transcrevo-as a seguir. *“procura ouvir o corpo de trabalho”*; *“Administração”*; *“contribuições de seus colaboradores”*. A gestão participativa de acordo com a Lei nº 7.040/98 envolve todos os profissionais da educação, mas também alunos e pais. Essa lei é válida para escolas públicas, mas na instituição privada que adote a gestão participativa, todos esses sujeitos também precisam ser ouvidos. O conceito de Administração é diferente do conceito de Gestão, Luck (1997) esclarece que o primeiro termo tem caráter técnico e racional, enquanto o segundo leva em conta, além disso tudo, a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico.

Prosseguindo com a coleta de informações, foi indagado aos sujeitos: Acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar? Se sim, quais. Se não, porquê? Mais uma vez todos indicaram que sim. O Gestor Alegre apontou:

*A pessoa se sente parte integrante do desenvolvimento da proposta de trabalho; ele pode exercitar sua autonomia, sua capacidade de criar, de projetar um futuro juntos; de ser corresponsável pela boa formação de crianças e jovens; pela oportunidade de auto formação, autodesenvolvimento, constantemente.*

A Mãe Alegre respondeu *porque estabelece uma relação de corresponsabilidade entre escola, pais e alunos, bem como relação de amizade e afetividade entre todos. Disso que o mundo está precisando.* O Aluno Alegre exemplificou que o grêmio escolar é uma delas. *Com as conversas realizadas na escola com os professores podemos melhorar muitas coisas.* O Coordenador Alegre contribuiu dizendo: *quando ouvimos as pessoas interessadas erra-se menos, então precisamos estar atentos às opiniões de todos.* O Professor Alegre apontou que *maior participação da comunidade, por se sentir acolhido e ouvido.* O Funcionário Alegre não conseguiu justificar sua resposta.

Essas explicações conduzem ao entendimento que os sujeitos da *Escola Alegre* notam que uma gestão participativa traz benefícios àqueles que a constroem. Seja em maior ou menor grau, eles concordam que a gestão da escola é realizada de modo que todos os profissionais, pais e alunos sintam-se acolhidos e envolvidos nas atividades da escola. Isso

ficou evidenciado também na resposta fornecida por eles para a questão: O que você acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola? *É inclusiva, pois ouve e atende na medida do possível as necessidades de todos*, disse o Professor Alegre. *Nós somos bem ouvidos*, respondeu o Funcionário Alegre. *Organizada e objetiva*, foi a sucinta argumentação do Coordenador Alegre. *Muito Boa!*, respondeu o Aluno Alegre nesse mesmo ritmo de objetividade. *É bem espontânea ao seguir os princípios, a filosofia que rege a escola. É flexível, criativa, atuante, atualizada*, apontou o Gestor Alegre. *A gestão ocorre de forma tranquila, trazendo aos pais e alunos as informações necessárias para que o ensino/aprendizagem ocorra com todo o aproveitamento possível*, respondeu a Mãe Alegre.

Essas falas indicam satisfação quanto a forma de gestão realizada na *Escola Alegre* pois todas apontam características positivas sobre a condução das atividades de gestão da instituição. Mais uma vez fica claro que a participação da comunidade escolar nesta instituição de ensino, volta-se mais para realização de atividades do que para a deliberação coletiva da gestão propriamente dita. A participação dos envolvidos nesse aspecto é semelhante ao que Luck (2013) chama de participação como expressão verbal e discussão de ideais. Nesse tipo de participação existe a liberdade de expressão de cada integrante do grupo, mas limita-se a isso em virtude de que o coletivo não tem espaço ou força para aprofundar sobre o assunto em questão e sobre os rumos a seguir.

A fim de averiguar isso, é que foi perguntado em três questões separadas e uma seguida da outra: *Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora? Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora? O pessoal do apoio (zeladoras, vigias, merendeiras...) tem um bom relacionamento com a equipe gestora?* Novamente todos os sujeitos disseram que sim. Essa positividade dos respondentes a estas indagações reforça que a gestão da *Escola Alegre* tem aprovação de sua comunidade escolar.

Todavia, mesmo sendo bem vista a gestão que a escola pesquisada realiza envolvendo a comunidade na realização das atividades e dando abertura para que funcionários, pais e alunos contribuam com o trabalho da escola, o envolvimento do grupo, no geral, a escola não demonstra configurar uma gestão participativa e, portanto, democrática,<sup>40</sup> em todos os âmbitos. Isto é, embora exista o envolvimento da comunidade escolar com a escola e vice-versa, e o diálogo sendo indispensável entre todos os entes da instituição, esta

---

<sup>40</sup> Mesmo a *Escola Alegre* não praticando a gestão democrática em todos os âmbitos, ainda assim, o modo como é gerida a instituição tem consonância com a proposta de uma Pedagogia Social. Isso em virtude de que uma pedagogia desse tipo se baseia na Sociocracia, justamente por haver respeito pelos tempos, envolvimento diferentes, qualificações e habilidades distintas. O consenso sobre o entendimento das necessidades que surgem, sobre o que fazer nas diversas situações sobrepõem-se ao voto da maioria.



tem autonomia para deliberar a respeito de seus assuntos, comunicando os envolvidos sobre o caminho a ser seguido.

Além da responsabilidade compartilhada entre pais, alunos, professores e demais funcionários sobre o projeto da escola, a gestão participativa requer que a própria comunidade se autodirija, realize a gestão e se fiscalize, e esse último aspecto, não é realizado pela comunidade escolar em questão, mas confiado por estes a própria instituição de ensino. Ou seja, além de receber os serviços educacionais, a comunidade escolar apoia a oferta da educação escolar que a escola se propõe a realizar (GADOTTI, 2012).

Em meio às diversas perguntas do questionário, planejou-se indagar algo que pudesse deixar mais claro, confirmando ou refutando aspectos apontados em outras questões, para assim ter uma maior precisão acerca do que os sujeitos pensam sobre a gestão de sua unidade de ensino. O que foi feito por meio das questões: *Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo?* E também: *Você participou da elaboração de algum dos projetos que a escola está desenvolvendo?* Com exceção da Mãe Alegre que disse não para a segunda questão, todos responderam sim para as duas perguntas. Porém, ela justificou dizendo *conheço os projetos da escola que se repetem anualmente, quanto aos projetos do Grêmio ainda não tomei conhecimento*. Daí já é possível deduzir que a resposta positiva dos outros sujeitos pode ser referente aos projetos se repetirem todos os anos, sendo trocadas apenas a temática. E por outro lado, sendo o Grêmio Estudantil formado pelos alunos, é provável que sejam atividades de menor abrangência, tratando de assuntos mais corriqueiros do dia a dia da escola. Tudo isso é apenas ponderação da pesquisadora, que levou por base as falas anteriores dos sujeitos.

De qualquer forma, fica nítido que a comunidade escolar, de modo geral, tem participação ou conhecimento das atividades da *Escola Alegre*. Essa sensação de estar por dentro, de pertencimento e reconhecimento do papel de extrema importância que cada um tem na escola, sem dúvida ajuda para que a participação e o envolvimento dos sujeitos sejam da forma como demonstra ser. Ou seja, a escola por meio do diálogo se inteira dos interesses e necessidades da comunidade escolar, e com base nisso delibera sobre o melhor jeito de atender as demandas, dentro das possibilidades e limitações da instituição. Isso significa que a participação da cada um faz com que a escola tenha condições de elaborar seu planejamento e ações de modo a envolvê-los no projeto de educação emancipatória que desenvolve.

Reconhecer a importância do outro e de si mesmo para o coletivo é essencial (STEINER, 2015). Na educação escolar ainda mais. Desse modo, questionou-se à Mãe Alegre se ela considera a si própria e a seus filhos importantes e reconhecidos pela escola, e ela disse

*sim*. E explicou, *pela maneira respeitosa como sempre me tratou e aos meus filhos*. O Aluno Alegre escreveu que *todos que estudam na Escola Alegre são importantes na visão da escola*. O Coordenador Alegre também indicou que sente a si mesmo e a seu trabalho importantes e reconhecidos pela instituição, dizendo que: *sou chamado periodicamente para ajudar a todos, em reuniões e pessoalmente*. Sem justificar o Funcionário Alegre respondeu apenas *sim*. O Professor Alegre explicitou: *sabemos que todos temos importância e procuramos construir em conjunto*. O Gestor Alegre argumentou *porque estou integrado com todos os funcionários de qualquer instância, também pela verbalização de alunos, colegas e pais*.

As falas dos sujeitos demonstram que na prática eles percebem abertura por parte da escola para participar, opinando e propondo coisas. Isso também é revelado tanto no Projeto Político Pedagógico da instituição quanto no Regimento Escolar. Para Steiner (2015) este seria um dos aspectos que levaria a Lei Social Principal a reger as relações das pessoas. Segundo esse autor, quando uma pessoa consegue observar no trabalho do outro, tanto valor e importância quando no próprio feito, um tem condição de contribuir com aquilo que o outro necessita, e vice-versa. Essa lógica tende a inibir a competição e impulsionar a cooperação. As Escolas Waldorf tendem a agir dessa forma também no processo de ensino aprendizagem, promovendo o gosto pelo aprendizado no tempo do aluno (SETZER, 1998).

Assim, buscou-se conhecer também se estes sujeitos selecionados para contribuir com a pesquisa sabem um pouco mais a fundo sobre gestão escolar, em especial, a Gestão Democrática realizada em outros espaços, como nas escolas públicas estaduais, visto que prioritariamente o Estado é responsável por esse nível da educação. Com a pergunta  *você conhece a Lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em escolas de Mato Grosso?*

Apenas o Coordenador Alegre assinalou que conhece a referida lei, porém não comentou nada sobre a mesma. Os demais respondentes indicaram não a conhecer. Informalmente o Gestor Alegre e a Mãe Alegre disseram que a resposta negativa foi devido a não saber detalhes da lei, vagamente já ouviram ou leram algo. Como a *Escola Alegre* é privada, essa legislação não vigora na instituição, todavia ainda assim a escola demonstra que oferece abertura para comunidade participar dos assuntos da escola, ainda que a gestão não demonstre ser de fato participativa.

Na Pedagogia Waldorf ou Arte de Educar é considerada a aplicação da Antroposofia na área da Educação, como consta na seção 4. Outros princípios antroposóficos também se fazem presentes na escola pesquisada, como por exemplo, o trabalho com a arte, a busca de uma formação mais completa para os alunos, relações mais sustentáveis entre os profissionais, conforme apresentaram os sujeitos durante a fase de coleta de dados. Rudolf Steiner é o

formulador de todas essas ideias antroposóficas, e justamente por esse motivo buscou-se saber como os sujeitos conheceram a Antroposofia e a Pedagogia de Rudolf Steiner.

O Funcionário Alegre disse *quando eu comecei a trabalhar na escola*. Só para lembrar, ele tem vínculo com a instituição há 24 anos. O Coordenador Alegre foi por esse mesmo caminho, *através dos anos de estudo na escola desde que fui contratado*. Isso tem 14 anos. O Professor Alegre afirmou *através de minha mãe que foi professora nesta instituição*. Já a Mãe Alegre apontou que foi  *vindo na escola para conhecer*. *Ouvi falar bem da escola e da forma diferenciada de ensinar*. *Me interessei e vim conhecer, e apaixonei, por isso meus filhos estudam aqui desde o jardim*. O Aluno Alegre apontou que conhece a Pedagogia, mas não prolongou com explicação. O Gestor Alegre informou que seu conhecimento sobre o assunto é de longa data, pois *conheceu a partir de uma consulta médica, quis saber o que havia por trás da atitude do médico*. *Conheci e passei a estudar até hoje a Antroposofia ea Pedagogia através da inquietação do impulso de busca de uma pedagogia mais humana*.

Então, há mais de dez anos que o sujeito com menor tempo de contato com o pensamento steineriano conheceu essa forma diferenciada de pensar, sentir e querer. O Gestor Alegre, que está à frente da instituição há 28 anos conhece Rudolf Steiner há bem mais tempo. Mesmo com toda essa construção, o conhecimento acerca da Antroposofia e da Pedagogia Waldorf não está esgotado, porque como a própria teoria demonstra, o autodesenvolvimento do homem está por sua própria conta (STEINER, 2000). Todos terem ciência da filosofia que norteia a *Escola Alegre* é um fator muito positivo para o bom andamento das atividades desenvolvidas na instituição, visto que dessa forma existe a possibilidade de comunhão entre os focos dos trabalhos de cada um.

Dada essa diferença de pedagogia adotada na *Escola Alegre* em relação a maioria das outras escolas de ensino médio, foi perguntado: *qual a vantagem de trabalhar/estudar/matricular seu filho em uma Escola Waldorf?* O Gestor Alegre respondeu:

*Uma oportunidade para auxiliar o desenvolvimento do aluno, a partir do autodesenvolvimento, assumido em liberdade. Também pela coerência entre conhecimento e forma, ou seja, proposta educacional e estrutura. Por propor-se como arte, em que o ser humano é o centro de todo o processo.*

O Coordenador Alegre respondeu simplesmente *satisfação pessoal e profissional*. O Professor Alegre escreveu *conhecer o Ser Humano e seu momento de vida, podendo propiciar a ele o máximo de coisas que ele precisa*. O Funcionário Alegre disse: *somos uma família*. A Mãe Alegre disse: *É a tranquilidade com que meus filhos se relacionam com a comunidade escolar e fora dela, maneira de perceber as coisas, o mundo a nossa volta. A importância da*

*amizade e respeito pelas pessoas, animais. E o Aluno Alegre argumentou você não estuda apenas para passar em uma faculdade, você estuda para a vida também.*

Esses sujeitos escolheram fazer parte da *Escola Alegre*, permanecer lá foi uma opção, demonstram essas falas. Eles parecem sentir-se bem no ambiente escolar, em auxiliar na construção da história da escola que fazem parte. São especiais para instituição e a instituição para eles, é isso que as falas indicam. A construção de relações sociais saudáveis precisa ser alicerçada nesse sentimento de fazer o bem e receber o bem, nesse envolvimento de ambos para tecer um espaço adequado à educação. Pode-se dizer que isso é ou assemelha ser aquilo que Steiner (2015) explica como Lei Social Principal. A Ciência Espiritual do fundador da Antroposofia recorre com frequência a dizer que a natureza social da organização do trabalho e da sociedade não é competitiva nem exploratória. Pelo contrário, o resultado do empenho de um é compartilhado com os demais, assim as necessidades individuais são satisfeitas pelo esforço coletivo. Desse jeito, as falas dos sujeitos demonstram que em muitos aspectos a *Escola Alegre* é coerente com a proposta steineriana.

Essas instituições possuem um currículo dinâmico, vivo e integrado, a fim de propiciar o desenvolvimento global dos alunos, respeitando as diferenças e os ritmos de cada um, enfatizando descobrir suas capacidades e potencial. O processo de ensino aprendizagem é realizado tendo como base a trimembração, ou seja, a evolução física, anímica e espiritual do ser humano. A meta das escolas Waldorf é potencializar o desenvolvimento de alunos livres, capazes de definir por si próprios o sentido e a direção de suas vidas (SETZER, 1998).

Para fechar o questionário realizado junto aos seis sujeitos da *Escola Alegre* duas questões foram feitas, a penúltima solicitando que os respondentes indicassem cinco características que a equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa. A última, pedindo para que assinalassem os cinco principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa.

O quadro abaixo mostra apenas as assertivas que tiveram apontamento pelos respondentes. As duas primeiras colunas da direita referem-se as respostas fornecidas para a penúltima questão, enquanto as duas colunas da esquerda foram dedicadas às respostas da última pergunta. O quadro está organizado de modo que as assertivas indicadas mais vezes estão no topo, ou seja, de modo decrescente. O segundo critério foi expor em ordem alfabética as assertivas repetidas a mesma quantidade de vezes. Assim:

**Quadro 4** - Características que a equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa e principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa – Escola Alegre

Características da Gestão Participativa	Nº. de repetição das respostas	Desafios da Gestão Participativa	Nº. de repetição das respostas
Saber ouvir o outro	5	Descomprometimento das pessoas	4
Comprometimento	4	Fofocas	3
Distribuição de responsabilidades	4	Conflitos interpessoais	2
Bom relacionamento interpessoal	3	Indisponibilidade para participar	2
Respeito pelo outro	3	Preguiça	2
Trabalho coletivo	3	Ausência de reuniões	1
Autonomia para desenvolver seu trabalho	1	Ausência/deficiência de capacitação profissional	1
Assiduidade	1	Concentração de tarefas para determinadas pessoas	1
Comunicação eficiente	1	Falhas da comunicação	1
Conhecimento sobre o que está sendo proposto	1	Falta de autonomia	1
Disponibilidade para participar	1	Falta de inovação	1
Honestidade	1	Trabalho individualizado	1
Metas claras e objetivas	1	---	---
Pró atividade	1	---	---
Responsabilidade no exercício da função	1	---	---

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, junho de 2017.

Como pode ser percebido, saber ouvir o outro, comprometimento e distribuição de responsabilidade são as características mais enfatizadas pelos sujeitos da escola, quanto a promoção da gestão participativa no ambiente profissional. Seguido de bom relacionamento interpessoal, respeito pelo outro e trabalho coletivo, os representantes da comunidade escolar da *Escola Alegre* apontaram que isso pode/deve fazer/ para desempenhar uma gestão que envolva a todos nos assuntos da instituição.

Descomprometimento, fofoca, conflitos interpessoais, indisponibilidade para participar, preguiça e conflitos interpessoais são os desafios mais apontados para a fazer acontecer a gestão participativa na escola. Os desafios apontados refletem a realidade da comunidade escolar da *Escola Alegre*. Observando o quadro fica evidente que nem todos os sujeitos assinalaram a quantidade de assertivas solicitadas na questão, talvez a pergunta não tenha sido formulada com clareza nesse quesito, ou pode ser que eles não perceberam necessidade de marcar várias características ou desafios sobre a gestão da escola.

Em todos os espaços, sejam voltados à educação ou não, as características e dificuldades apontadas podem se fazer presentes. Saber lidar com elas também é responsabilidade do coletivo. Ainda que os aspectos sócio-político-econômicos influenciem na ação das pessoas, e de certo modo, tentem formatar o pensamento, sentimento e ação, Mothé (2009) diz que existem muitas possibilidades para resistir, em especial, aquilo que dificulta a efetivação da participação da comunidade nos assuntos da escola. Steiner (2000) explica que o ser humano pode ser livre em alguns momentos, e em outros não consegue escapar dos condicionamentos externos, por isso, aquilo que a pessoa consegue decidir e fazer com base em si próprio pode ser feito.

Isso quer dizer que do mesmo modo que alguns conseguem se comprometer, outros também alcançam fazê-lo, se entenderem que isso é o melhor a realizar. Do mesmo modo, saber ouvir o outro ou deixar de comentar a vida alheia é algo que todos podem fazer, se desejarem. Isso é a liberdade de vontade que Steiner (2000) tanto fala e prudência também. Respeitar o outro e se dispor a participar de alguma coisa para o próprio bem e daqueles que estão ao redor também são aspectos que perpassam a individuação. Uma vez que isso influencia também no coletivo, esses quesitos deveriam ser internalizados naturalmente como indispensáveis para a vida social.

Nesse sentido, buscou-se expor vantagens que a gestão participativa traz para a comunidade escolar. Em razão de desafios serem naturais de qualquer espaço que envolva pessoas, que pensam, sentem e agem de forma própria e que é prudente reforçar as vantagens de adotar uma forma de gestão, em detrimento a tantas que existem. No dia 03 de março de 2017, o Portal Novos Alunos publicou matéria na qual um dos assuntos abordados foi exatamente este, e como vantagens colocou:

- Desenvolvimento de projetos e objetivos comuns: a gestão participativa envolve a escola e a comunidade em que ela está inserida em projetos e objetivos comuns, que visam a beneficiar a ambos;
- Melhor atendimento das demandas sociais: escolas envolvidas com a comunidade conseguem atender as demandas sociais da região de maneira muito mais efetiva e eficiente;
- Amadurecimento pessoal e aumento do senso de cidadania: ao contribuir para a formação cidadã, democrática e inclusiva, a escola que conta com a gestão participativa cria e “entrega” cidadãos mais conscientes à comunidade;
- Maior participação social: a gestão participativa, ao dar voz a grupos comumente excluídos dos processos decisórios da escola, como os funcionários, por exemplo, amplia a participação social a todas as esferas (PORTAL NOVOS ALUNOS, 2017, s/p).

Tudo isso ressalta aquilo que as próprias falas dos sujeitos demonstraram a todo momento, visto que a *Escola Alegre* desenvolve projetos de cunho social, atende por meio de

bolsas a alunos que se encontram com dificuldade de permanecer na instituição, trabalham para que o amadurecimento das crianças e jovens aconteçam no momento certo e de forma saudável. Na teoria e na prática as respostas dos pesquisados tiveram harmonia com aquilo que a escola propõe. Portanto, há indicativos de que essas vantagens estejam presentes da escola em questão. Por isso, a pergunta seguinte complementou esse assunto abordando as características de uma boa gestão escolar.

Quanto às características de uma boa gestão escolar, o Coordenador Alegre apontou:

*Eu acredito que o principal é a união entre as pessoas. E justiça, ser justo nos momentos certos, nas horas certas. Essa questão do trabalho social entre nós, eu falo que essa questão de ser coordenador não me preenche, é só um serviço, entendeu. E o meu objetivo principal é fazer com que os professores tenham maior tranquilidade para ensinar os alunos, então filtrar o máximo possível para que eles possam trabalhar da melhor forma possível.*

Disse ainda que avalia a gestão da *Escola Alegre* como *muito boa* e seu trabalho como coordenador pedagógico *aceitável*. A essa mesma pergunta o Gestor Alegre respondeu assim:

*Eu acho que é essa... saber ouvir e saber decidir, ter coragem pra decidir, porque precisa de coragem, você carrega solitariamente aquilo que você apoiou. Não importa que ela foi participativa, quem responde pelo cargo de direção, sou eu, é o diretor, então aquilo que der zebra, que não for bom, que for um problema ou que gerar um problema, quem vai responder sou eu. Acho que isso, você tem que ter coragem, de deixar, de delegar, de... entendeu? E confiar, mas confiar atento se as coisas tão indo... cê entende esse confiar atento? Assim, de estar sempre atento, né, então por isso, eu rodo muito pela escola, e confio também, entrego assim para as pessoas, e elas me contam sempre como as coisas estão indo. Eu vejo que é assim, precisa ter, como te falei antes, primeiro é saber ouvir, escutar. Saber decidir assim, ouvindo, compartilhando, tirar as decisões daí. E coragem para ser assim, né? Porque se vier o medo você não compartilha, você que decide sempre, né? Então tem que ter essa coragem e eu penso também que tem que ter como característica competência, porque tem gente que não tem mesmo competência para atuar dessa forma, não competência no sentido pejorativo ou valorativo, não é isso. É assim de ter essa possibilidade, essa habilidade de lidar com pessoas, que se você não tem... Aí me ajudou muito o psicodrama, todos os cursos que eu fiz na área educacional, da filosofia, da sociologia, sempre fiz, me ajudou, foi muito curso que foi aplicado, rs. Entendeu? Acho que precisa ter maturidade, emocional principalmente né, porque se você não tem maturidade emocional, minha filha, não é fácil. Você é o primeiro, não precisa por isso, mas é o primeiro em quem eles jogam ovo podre, sempre é o diretor, aí fica né? Muitos conversam comigo da vida particular deles, falam coisas assim que... e aí né? E sua mãe sabe? Não. Você não vai contar? Falo, bom, vamos ver se isso implica em algo que ela precisa saber, porque aí eu também tenho uma fidelidade com sua família, eles confiam que você esteja aqui, então vamos avaliar juntos. Geralmente eles me procuram, porque se eles vêm me procurar é porque eles querem de alguma forma que eu ajude a dar o passo.*

E contribuiu esclarecendo que considera sua gestão como de muita doação, tanto no sentido financeiro quanto de dedicação pessoal e profissional. Essas falas indicam que a Antroposofia permeia, se faz presente no modo de ser e de trabalhar dessas pessoas. Elas demonstram realmente acreditar/vivenciar na/a teoria steineriana. Por ser assim, ainda que a gestão demonstre ser centralizada, ainda assim requer a participação e o diálogo em diversos

momentos. Os profissionais da escola pautam-se naquilo que a comunidade indica para fazer suas deliberações. O trabalho desenvolvido pela escola almeja contribuir para que a comunidade escolar se perceba livre para dialogar e capaz de contribuir com as atividades propostas, assim como também, os alunos desenvolvam-se para pensar, sentir e agir por si mesmos, sabendo driblar as complexidades da vida humana.

Para finalizar a entrevista, uma pergunta que arrancou brilho nos olhos de todos os sujeitos foi a seguinte: *O que você acha que a Escola Waldorf tem de diferente das demais escolas?* O Aluno Alegre compilou muito bem a percepção de todos os respondentes dizendo com propriedade e pureza:

*Muita coisa. Ééé em questão... Já começa pela roupa, você nas outras escolas você é padronizado, camiseta, calça jeans e tênis. Aqui não, cada um pode vir do jeito que você quiser. As aulas, [...]. Os professores pegam no pé, alguns acham chato. Ah, para com isso. Eu acho bom, já teve aula que eu tava morrendo de sono, professor bate palmas, chama: Oh, presta atenção. Isso é bom porque eu não acabo perdendo o foco. A harmonia, porque o ensino médio todinho aqui tem 80 alunos, 83 eu acho, a gente conhece todo mundo, todo mundo conversa, todo mundo tá se vendo, nas outras escolas uma sala tem 60 alunos, ou seja, nem uma sala consegue fazer amizade entre si. Eu entrei no nono [nesse prédio], treze anos aqui [nessa escola], quando eu entrei no nono, fui subindo a cada ano, todo ano que eu tava subindo, passando do ensino fundamental para cá, sempre fazendo amizade então eu conheço todo mundo, nas outras escolas não é bem assim, tem amigo meu que, fala que a cada semestre você nem consegue conhecer os 60 alunos, sempre vai trocando de sala, que é terceiro A, B, C, D e E, aqui não, aqui é só uma turma.*

Por fim, todas as falas dos sujeitos, tanto em resposta ao questionário quanto na entrevista demonstraram aprovação quanto a forma de gestão praticada na escola. Possibilitaram também o conhecimento sobre como é gestão de uma escola de Educação Básica orientada pela Pedagogia Social e que ensina com base na Pedagogia Antroposófica. Nessa escola, os documentos institucionais e fala dos sujeitos estão alinhadas na maioria das situações. Sendo que existe distinção entre quem realiza gestão pedagógica [PW e PSA] e quem realiza gestão administrativa [PSA]. A primeira é realizada de forma a abranger todo o corpo docente, enquanto a segunda pode ser centralizada nas mãos dos responsáveis por tal área. A participação de todos os segmentos da comunidade escolar nos assuntos da escola é evidente. Todavia, essa participação e envolvimento indicam ser pontuais na realização daquilo que a escola propõe, enquanto que a gestão escolar de fato demonstra ser centralizada.

### **5.3 A Escola Feliz**

A *Escola Feliz* durante quase trinta anos tinha como endereço à rua Arlindo Lopes da Silva, nº 909, setor N, no Centro de Tangará da Serra/MT. Mas nem sempre foi assim. De



início funcionou como extensão da “Escola Estadual 13 de Maio”, sendo esta uma das instituições de ensino pioneiras da cidade, ofertando ensino público estadual. Essa escola estava situada na região central do município, e com o decorrer do tempo, a cidade foi expandindo. Havia necessidade de ampliar o atendimento escolar para os arredores do município. Assim, na década de 80, na antiga Vila Mineira, posterior Centro e atual Jardim Europa, aproximadamente a 4 quilômetros da escola matriz, foi construído o primeiro espaço da *Escola Feliz* (ESCOLA FELIZ, 2017d, p. 01).

Em 1981, foram construídas 06 salas de aula. O professor Luís Carmona, na época diretor de uma escola pioneira no município realizava também a direção da *Escola Feliz*, até mesmo porque na época o novo prédio era uma extensão da escola anterior. Devido a solicitações da comunidade local, em 12 de novembro de 1984 os prédios foram desmembrados, e a *Escola Feliz* oficialmente foi criada. Isso ocorreu no período em que o senhor Júlio José de Campos era governador do Estado de Mato Grosso (ESCOLA FELIZ, 2017d, p. 01).

Por meio do Decreto nº 992 de 22 de novembro de 1984, foi criada e autorizada a funcionar sob a denominação de “Escola Estadual de 1º Grau *Feliz*”. A escolha do nome partiu da ideia de homenagear um professor daquela escola pioneira, falecido acidentalmente no dia 15 de junho de 1984, com 38 anos de idade. Com o passar dos anos a escola passou a atender toda a Educação Básica (ESCOLA FELIZ, 2017d, p. 01).

Para primeira diretora da nova unidade de ensino foi indicada a professora Irene Judite Weisheimer. A unidade escolar se desenvolvia, a demanda de alunos foi aumentando. Surgiu então a necessidade de ampliar as instalações, o que foi feito mediante parcerias com o município e com a comunidade escolar, que auxiliou a escola a arrecadar recursos próprios, oriundos de festas e promoções. Desse modo, foram construídas mais seis salas de aula para atender à procura da comunidade, totalizando 12 salas de aula (ESCOLA FELIZ, 2017d, p. 01).

A rotina da *Escola Feliz* sempre foi de muita luta, assim como nas outras escolas públicas, muitos entraves foram enfrentados. Todavia, a comunidade escolar sempre incorporou esses desafios como algo que impulsionava a todos a se unir para desenvolver cada vez mais um trabalho com maior qualidade, dentro das possibilidades (ESCOLA FELIZ, 2017d, p. 02).

Uma das maiores problemáticas que assolou a *Escola Feliz* durante anos culminou em fortes acontecimentos no ano de 2013. A estrutura predial da instituição nunca havia passado por reformas, pequenos reparos eram feitos à medida que era possível. E isso foi

insuficiente para mantê-la em adequadas condições de funcionamento (*ESCOLA FELIZ*, 2017d, p. 02). Mesmo com anos de reivindicações junto aos governos do estado, pois foram quase 10 anos de luta para conseguir uma infraestrutura melhor, os movimentos não tiveram êxito. Até que no ano de 2013 o Corpo de Bombeiros interditou parcialmente o prédio da escola. Seis salas de aula e biblioteca ofereciam risco aos educandos e profissionais da educação, sendo proibido o acesso a este espaço em pleno decorrer do ano letivo (*ESCOLA FELIZ*, 2017d, p. 02).

Nesse ano de 2013 a unidade escolar funcionava nos turnos matutino, vespertino e noturno, nas modalidades de Ensino Fundamental, organizado por Ciclos de Formação Humana (1º, 2º e 3º ciclo), e Ensino Médio Regular. O prédio da escola era composto por 12 salas de aula, uma sala de articulação e um laboratório de informática, atendendo aproximadamente 950 alunos divididos em 31 turmas. A instituição possuía um quadro de 42 professores, sendo 27 efetivos e 15 contratados. Todos os professores tinham licenciatura plena e a grande maioria também possuía especialização *lato sensu*. Só o que faltava era estrutura física. Em cinco períodos de aula alternativos para atender todos os alunos, esse ano letivo foi concluído com sucesso (*ESCOLA FELIZ*, 2017d, p. 02).

No ano de 2014 a *Escola Feliz* foi parcialmente demolida (a parte interditada pelo Corpo de Bombeiros), e reconstruída. A outra parte foi totalmente reformada, nem parece a mesma. As obras duraram cerca de dois anos. Nesse período, as aulas tiveram de ocorrer em outro espaço. O problema é que inexistia na cidade um prédio que comportasse todos os 950 alunos. A melhor solução encontrada pela equipe gestora, comunidade escolar e Secretaria de Estado de Educação foi realizar uma parceria com outras instituições de ensino, garantindo vagas em outras escolas da rede pública estadual para aproximadamente 70% dos educandos. Com isso a equipe de funcionários efetivos também foi realocada em outras unidades de ensino (*ESCOLA FELIZ*, 2017d, p. 03).

Enquanto a obra estava sendo realizada, nos anos letivos de 2014 e 2015, a Escola atendeu seus alunos em um prédio locado pelo Estado, localizado a rua Deputado Hitler Sansão, nº 1038-W Jardim do Lago, o qual possui apenas seis salas de aula e uma sala de administrativo, onde funcionavam secretaria, direção, coordenação, sala do professores e atendimento aos alunos. Nos períodos matutino e vespertino, eram atendidos o 1º e 2º Ciclos do Ensino Fundamental organizado por Ciclos de Formação Humana e o Ensino Médio Regular, totalizando 11 turmas aproximadamente 310 alunos. Esse prédio era compartilhado com uma faculdade, por isso no período noturno a escola não podia funcionar (*ESCOLA FELIZ*, 2017d, p. 03).

No ano de 2016, o prédio novo da escola ficou pronto e a mesma voltou a funcionar no seu espaço original. A escola ocupa uma quadra inteira, e mesmo permanecendo no endereço de criação, a entrada principal da unidade de ensino mudou de lado, estando agora situada a Avenida Ismael José do Nascimento, nº 892, setor N, Jardim Europa. A escola possui agora 14 salas de aula, sendo que nesse ano letivo lotou as 14 salas de aula no período matutino, e no período vespertino, e 4 no período noturno, totalizando 840 alunos (*ESCOLA FELIZ*, 2017d, p. 02).

**Figura 7 - Escola Feliz**



**Fonte:** Google Imagens

No ano letivo de 2017 não houve demanda para atendimento no período noturno, ficando a escola com atividades apenas no diurno, atendendo entre manhã e tarde todos os anos da Educação Básica. O Ensino Fundamental continua organizado por Ciclo de Formação Humana e o Ensino Médio Regular, que nesse ano corrente deixou de funcionar, abrindo espaço para o Ensino Médio Inovador<sup>41</sup>. A escola conta com cerca de 700 alunos, distribuídos em 26 turmas, e, no quadro da mesma constam aproximadamente 72 funcionários, entre pessoal de apoio, técnico administrativo e professores (*ESCOLA FELIZ*, 2017d, p. 02).

---

<sup>41</sup> O programa Ensino Médio Inovador – EMI foi instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, no contexto da implementação das ações voltadas ao Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE. A edição atual do Programa está alinhada às diretrizes e metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024 e à reforma do Ensino Médio proposta pela Medida Provisória 746/2016 e é regulamentada pela Resolução FNDE nº 4 de 25 de outubro de 2016. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13439:ensino-medio-inovador>>. Acesso em: 10 Jul. 2017.

Na etapa de coleta de dados, a pesquisadora solicitou à *Escola Feliz* uma cópia do Projeto Político Pedagógico da instituição. O Coordenador Feliz informou que o PPP 2017 estava sendo reformulado, em 2016 foi utilizado o documento elaborado em 2015. Portanto, de princípio já é possível constatar que algumas informações podem estar desatualizadas, todavia, é com base no documento fornecido pela escola que a discussão desse tópico foi realizada.

O PPP da *Escola Feliz* salienta que seu conteúdo foi orientado pela Instrução Normativa N°. 004/GS/SEDUC/MT. Três divisões chamam a atenção no documento da escola, a saber:

**Figura 8 -** Divisões do PPP *Escola Feliz*



**Fonte:** Adaptado do PPP *Escola Feliz*, 2015.

No primeiro texto, intitulado Marco Situacional, é descrito o histórico da instituição e o compromisso da mesma. “A *Escola Feliz* empenha-se para que a práxis pedagógica seja coerente com a realidade, conforme as possibilidades, sem descaracterizar o seu perfil enquanto instituição de ensino (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 01).

Este trecho já demonstra que a instituição tem certas limitações para desenvolver o trabalho que almeja, mas reforça que dentro do possível faz o que pode. Percebe-se no cotidiano do serviço na escola e em leituras sobre escolas públicas, que instituições de ensino mantidas pela Estado tem maiores entraves em realizar suas atividades.

Baldinotti (2010) argumenta que a política democrática que perpassa as atividades do Poder Público fez com que Estado e Sociedade sofressem uma cisão. Desse modo, ainda que a *Escola Feliz* seja uma instituição pública orientada pela Lei Estadual nº 7.040/98, a qual determina a corresponsabilidade destes entes para com a gestão da escola, o interesse de um e outro quanto a gestão escolar, por vezes parecem ser contrários.

Já a segunda parte do PPP apresenta o texto chamado de Marco Conceitual. Nessa parte, a escola embasa-se em importantes autores da área educacional, tais como: Vasconcelos (2009), Libâneo (2005), e Nogueira (2001); para discorrer sobre a forma como compreende que suas atividades devem ser desenvolvidas. Além disso, apresenta sua pretensão quanto a formação dos estudantes.

A comunidade da Escola Estadual *Feliz* é ciente de que todo cidadão tem direito de acesso ao conhecimento, pois em uma sociedade democrática, todos têm o direito de receber educação com equidade de tratamento, baseado nos princípios estéticos, éticos e políticos e nos valores humanitários de solidariedade e fraternidade. Com a ânsia de garantir esses direitos, a escola tenciona a formação de um cidadão consciente do seu papel na sociedade, responsável pelas suas ações e capaz de construir, ativamente, a sua história e a de sua comunidade (PPP *ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 02).

Esse trecho traz imbricado os princípios da *Filosofia da Liberdade* de Rudolf Steiner. Mesmo não se tratando de uma Escola Waldorf, o compromisso pedagógico da *Escola Feliz* é com a formação de cidadãos conscientes. Para se ter capacidade de construir ativamente uma história para si e para os seus, a liberdade é essencial (STEINER, 2000). Esclarece-se que essa análise não pretende comparar a *Escola Feliz* com a *Escola Alegre*, isso nem seria possível uma vez que condicionantes distintos influenciam no trabalho desenvolvido em cada instituição. O que se pretende deixar claro é que as duas instituições educativas parecem ter a intenção nata de propiciar o desenvolvimento dos alunos de modo amplo, com base em subsidiar a formação humana para a vida em sociedade.

“Propomo-nos a educar alunos conhecedores dos seus direitos, mas cumpridores dos seus deveres; alunos que, diante da diversidade, pratiquem a tolerância; alunos que promovam mudanças sociais por meio de uma participação questionadora” (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 02, grifo meu). Cabe aqui relembrar os tipos de participação expostos por Luck (2013) na seção *A Participação da Comunidade Escolar na Gestão Democrática*, e relacionar a participação questionadora descrita pela *Escola Feliz* em seu PPP, com a participação como engajamento, que é nível mais elevado de participação, segundo esta autora. A superação e articulação da teoria à prática, tem condições de sustentar práxis condizentes com a realidade. E ainda, questionamentos consistentes inspiram debates e reflexões, análises e tomadas de decisão mais efetivas.

O grande desafio da escola, é “fazer com que o ambiente escolar se torne um meio que favoreça a aprendizagem. Desse modo, a escola não pode ser simplesmente um ponto de encontro, mas sim o encontro com o saber de forma prazerosa e funcional” (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 03). O Ensino Médio Inovador que a *Escola Feliz* está praticando a partir do ano letivo de 2017 vem com a proposta de superar esse desafio ao passo que, incluir atividades

diferenciadas ao currículo chama atenção dos estudantes e visa promover uma forma de ensino-aprendizagem que permite maior interação entre conteúdo e prática.

Nesse sentido, cabe levantar o questionamento: Em tempos de crise da democracia nacional, será que essa inovação no ensino médio não está mascarando um falso interesse governamental pela melhoria da qualificação dos estudantes? Isso em razão de ser presumível que os interesses por ofertar uma melhor interação entre conteúdo e prática não sejam com o objetivo de subsidiar uma educação com bases mais sólidas, e sim, inserir jovens cada vez mais cedo no mercado de trabalho, sem a adequada formação que os impulse a desenvolver suas capacidades e habilidades.

De acordo com o Ministério da Educação:

As Propostas de Redesenho Curricular (PRC) deverão considerar 8 (oito) Campos de Integração Curricular (CIC): I - Acompanhamento Pedagógico (Língua Portuguesa e Matemática); II - Iniciação Científica e Pesquisa; III - Mundo do Trabalho; IV - Línguas Adicionais/Estrangeiras; V - Cultura Corporal; VI - Produção e Fruição das Artes; VII - Comunicação, Uso de Mídias e Cultura Digital; VIII - Protagonismo Juvenil<sup>42</sup>. No momento da adesão, as Secretarias deverão acatar os 4 CIC obrigatórios: I - Acompanhamento Pedagógico (Língua Portuguesa e Matemática); - Não pode ser alterado II - Iniciação Científica e Pesquisa; III - Mundo do Trabalho; e VIII - Protagonismo Juvenil. Ou alterar um dos CIC II, III ou VIII pelos CIC IV, V, VI ou VII. Os demais CIC serão escolhidos pela escola, considerando o mínimo de 5 CIC a serem trabalhados (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016, p. 08-09).

Como o Projeto Político Pedagógico do ano atual, segundo informação da escola está sendo reconstruído, as informações acima descritas são genéricas não cabendo nesse momento maiores dados sobre como o currículo da *Escola Feliz* foi/está sendo redesenhado. Todavia, nota-se que atividades diferenciadas estão sendo desenvolvidas na instituição.

**Figura 9** - Oficina de Saboaria



**Fonte:** Acervo *Escola Feliz*, junho de 2017.

<sup>42</sup> O protagonismo juvenil tem influência direta na questão da liberdade de ensinar e aprender, fundamentais para a liberdade como um todo. Todavia, desempenhar um papel de destaque é um direito do jovem e não uma determinação governamental, além de requerer uma orientação e supervisão.

A Oficina de Saboaria é uma das oficinas ofertadas pela *Escola Feliz* aos alunos do Ensino Médio Inovador. São ministradas pela professora efetiva da disciplina de Química. Os alunos aprendem a fazer sabões e sabonetes de diversos tamanhos e formatos. Assim, tem condições de aprender a disciplina de forma teórica e prática, com descontração, mas também com compromisso, o que pode ser um atrativo para uma escola de ensino público estadual. Todavia, mesmo não sendo intuito desta pesquisa comparar as instituições de ensino pesquisadas, é possível supor que em uma escola de ensino steineriano uma atividade como esta tenderia a ser realizada com maior aprofundamento na abordagem da disciplina. Por exemplo, estudando a história do sabão, uma contextualização da indústria artesanal e industrial do sabão, entre outras coisas.

Por isso, embora tenham aspectos positivos todas as atividades realizadas na escola que surgiram em virtude do Ensino Médio Inovador, não se deve considerar algumas fragilidades de proposição, tais como: falta de investimento governamental para arcar com os custos de atividades diferenciadas na escola, assim como para formação profissional dos docentes; acúmulo de atividades pelo professor, pois abre brecha para lotar aula adicional; ou ainda, contratação de profissionais liberais para atuar na instituição de ensino, visto que o currículo pode ser redesenhado de modo a exigir profissionais que não fazem parte do quadro da escola; responsabilização do professor pelo insucesso dos estudantes, visto que foi preciso institucionalizar a inovação nas aulas para chamar atenção do aluno; carga horária aumentada insuficiente para realizar atividades realmente diferenciadas, quantidade não necessariamente corresponde a qualidade; a flexibilização do currículo corre risco de não passar do papel.

Sendo o Ensino Médio a última etapa da Educação Básica, é importante contrapor o real interesse governamental em inová-lo com aquilo que de fato é demanda desse público. Articular o ensino para uma formação realmente inovadora vai além de incluir limitadamente espaço para atividades que já poderiam estar contidas no Projeto Político Pedagógico da instituição e sendo desenvolvidas. Na escola cabe muito mais que o saber formal, o prazer em ensinar e aprender está nas relações, cooperações, no convívio harmonioso entre todos que produzem a educação. Ademais, cabe dizer que a proposta do Ensino Médio Inovador veio na contramão da proposta do Ensino Médio Profissionalizante, uma vez que este sim, tem foco na formação integral, e o trabalho como princípio educativo e da politecnia (FRIGOTTO, 2016).

Assim, uma instituição de ensino contribui para formar sujeitos que consigam desenvolver bem todos os âmbitos da vida. E enquanto escola pública, cujo trabalho é

influenciado diretamente pelo Estado, é possível perceber que o PPP da *Escola Feliz* sofre influência dos paradigmas dominantes, que configuram a própria existência do Estado.

“É importante que o aluno compreenda que, muito mais importante do que possuir bens materiais é ter uma fonte segura que garanta seu espaço no mercado competitivo ao longo dos seus anos de vida produtiva e essa fonte segura é justamente a formação educacional” (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 03).

Essa posição, se mal interpretada, reforça algo que talvez seja perigoso para a sociedade. Depositar unicamente na escola a responsabilidade por abrir portas e oportunidades para uma vida produtiva, deixa a entender que a educação escolar supera todos os desafios que surgem rumo à conquista de um espaço no mercado de trabalho. E não é bem assim, outras variantes podem interferir nesse processo. Como lembra Freitas (1995, p. 98-99) “a escola não é uma ilha na sociedade. Não está totalmente determinada por ela, mas não está totalmente livre dela”. Justamente em virtude disso, merece destaque que a escola demonstra se preocupar com sólida formação de seus alunos, num sentido mais amplo, no qual ser é mais relevante do que ter. A própria Lei Social Principal Steineriana explica essa lógica. A ciência espiritual posta em prática alcança tal estágio de desenvolvimento que torna natural essa premissa (STEINER, 2015).

Ainda mais caso se coloque na balança que a gestão das escolas públicas em Mato Grosso legalmente deve ser realizada de modo democrático. O possível insucesso futuro dos estudantes, ou dificuldades posteriores de cunho de formação acadêmica pode ser atribuído a má gestão das unidades de ensino, que sendo democrática requer a participação de toda a comunidade, ficando esta responsabilizada pelo fracasso, morosidade ou problemas que futuramente poderão aparecer.

Nesse sentido, a culpabilidade de tudo que de ruim acontecer é transferida pelo Estado à própria sociedade. Entretanto, esse pensamento crítico deve ser realizado com vistas a propiciar a ação social para enfrentar os diversos ataques das forças hegemônicas contra a educação pública. Se for o inverso disso, corre-se o risco de que o alerta de Baldinotti (2010, p. 39) se concretize: “O desencantamento com a vida pública faz com que as pessoas se transformem em seres apáticos, sem motivação, deixando que outros as conduzam”. Esses outros são: os grandes capitalistas, as classes sociais mais elevadas, os neoliberais, o próprio Estado, entre outros.

Talvez seja justamente por isso que pouco mais adiante a *Escola Feliz* diz:

O currículo escolar que queremos é aquele que visa uma educação capaz de dar ao aluno autonomia, visando sua emancipação diante de um mundo globalizado,



altamente tecnológico, para que o mesmo seja capaz de agir conscientemente, livre de ideologias que reproduzam uma sociedade excludente, autoritária e antidemocrática (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 03).

Essa justificativa de descrever um currículo ideal pode ser devido ao fato da autonomia da *Escola Feliz*, assim como de todas as escolas públicas de Mato Grosso ser relativa. A SEDUC – Secretaria de Estado da Educação orienta como a escola deve agir, e de certo modo o que e como fazer. Haja visto que, enquanto servidores públicos, os profissionais da escola possuem o que na Gestão Pública é considerado como direito positivo. Isto quer dizer que, enquanto no ambiente privado existe a liberdade negativa, que corresponde a “pode-se fazer o que a lei não proibir; e pode-se deixar de fazer o que a lei não obrigar”, no ambiente público, o agente do Estado “será obrigado a fazer exatamente aquilo que a lei mandar; e só poderá fazer o que a lei expressamente autorizar” (COELHO, 2014, p. 23-24).

Essa restrição limita a autonomia da escola em realizar um trabalho que contemple mais satisfatoriamente as necessidades de cada comunidade. É o que ocorre com os diversos planejamentos, PPP e também com o currículo escolar. Todavia, sendo visto como práxis, o currículo pode oferecer indicativos para diversas possibilidades pedagógicas, ainda que não a curto prazo. “O currículo é um elemento nuclear de referência para analisar o que a escola é de fato como instituição [...] na hora de elaborar um projeto alternativo de instituição” (SACRISTÁN, 2000, p. 18).

De tal modo, o trabalho coletivo na formulação, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico permitem certo movimento dentro do próprio currículo escolar. Ainda que alguns aspectos sejam rigidamente geridos pela mantenedora, existe espaço para que o currículo não seja de todo engessado. Gadotti (2012) afirma justamente que a intencionalidade atribuída ao caráter político do plano global da instituição faz com que ele não seja estático. Assim também é o currículo.

Isso fica evidenciado na parte do texto do PPP da *Escola Feliz* que trata do Marco Operativo. O primeiro tópico desse trecho trata das Práticas Pedagógicas e Avaliação. É interessante nessa parte que o texto dessa seção vem em resposta à pergunta: *Como desejamos?* O que sugere que a realidade talvez não vá ao encontro do pretendido.

Pelo que pode ser entendido, as práticas pedagógicas da instituição partem da matriz curricular que é de responsabilidade da comunidade escolar e da equipe gestora e tem como suporte a “Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), as Políticas Públicas de Educação do Estado de Mato Grosso e as Normativas Estaduais que orientam todo o processo” (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 04), que continua:

Uma vez elaborada a matriz curricular, a escola deve proporcionar, por meio do planejamento, o desenvolvimento de habilidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos. A práxis pedagógica precisa alcançar os alunos, mesmo diante da diversidade, considerando as especificidades de aprendizagem. Todo aluno apresenta um ritmo próprio no processo de desenvolvimento intelectual. Todo aluno tem uma história particular, construída a partir da sua estrutura biológica, psicológica, social, econômica e cultural. E esses fatos não podem ser ignorados no ambiente escolar (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 04).

De fato, cada pessoa tem um ritmo para tudo e para aprender não é diferente. Respeitar o tempo de cada um é essencial no ambiente educacional e o Ciclo de Formação Humana adotado durante todo o Ensino Fundamental em todas as escolas da rede propõe justamente isso. De acordo com o Orientativo 2013, elaborado pela Coordenadoria do Ensino Fundamental, ligada a Superintendência da Educação Básica da SEDUC/MT, essa organização está fundamentada pelos documentos: “Lei nº 9394/96- LDB, na Resolução 07/2010 CEB/CNE e na Resolução 262/02/CEE/MT e orientada pedagogicamente pelas Orientações Curriculares do Estado de Mato Grosso” (SEDUC/MT, 2013, p. 02).

Por ser assim, o Ensino Fundamental é composto por 3 ciclos e cada ciclo por 3 fases. A proposta do Ciclo de Formação Humana é flexível para o tempo de aprendizagem de cada aluno. E isso é contemplado no PPP da *Escola Feliz*, conforme é citado acima. Cada fase dos ciclos corresponde a série ou ano, nomenclaturas que vem sendo alterada ao longo do tempo.

O Orientativo 2013 explica que essa organização do Ensino Fundamental em Ciclo de Formação Humana é um princípio da Política Educacional do Estado de Mato Grosso, que visa acesso, permanência e terminalidade dos alunos nessa etapa de ensino. Por isso, a avaliação de aprendizagem no Ciclo é “compreendida como movimento constante de reflexão sobre a prática pedagógica, na relação professor-aluno (inter) mediada pelo conhecimento” (SEDUC/MT, 2013, p. 09).

Todavia, quando o aluno finaliza o Ensino Fundamental e vai para o ensino médio as coisas mudam na *Escola Feliz*.

Os professores [...] da *Escola Feliz* adotaram um caderno de registro individual e a ficha de avaliação que permite a observação dos seguintes critérios: assiduidade, participação, disciplina, realização das atividades em sala de aula e extraclasse, trabalhos, pesquisas, seminários e avaliações escritas ou orais. Essa ficha permite que, tanto os professores quanto os alunos, tenham clareza dos procedimentos avaliativos seguidos no decorrer do ano letivo. Para o Ensino Médio, as fichas de avaliação servem como parâmetro para a atribuição de valores/notas a cada bimestre, as quais são analisadas pelo coletivo de professores e coordenador pedagógico nos conselhos de classe (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 06, grifo nosso).

Essa diferença entre a avaliação realizada no Ensino Fundamental e no Ensino Médio provoca certo estranhamento nos alunos, e causa preocupação quanto ao índice de reprovação

dos estudantes no 1º ano do Ensino Médio. O Plano de Ação Bienal 2014-2015 anexo ao PPP da escola revela isso quanto estabelece como meta para o biênio elevar o índice de aprovação dos alunos da área de matemática e ciências naturais do 1º ano ensino médio do turno matutino de 75 % para 85 % (*ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 25).

Na matriz curricular da *Escola Feliz* para o 3º ano do Ensino Médio, série que o Aluno Feliz está cursando constam 13 disciplinas distribuídas em quatro áreas do conhecimento, da seguinte forma: Na área de Ciências Humanas estão alocadas as disciplinas de Filosofia, Geografia, História e Sociologia. Da área de Linguagens fazem parte as disciplinas de Educação Física, Língua Estrangeira Espanhol, Língua Estrangeira Inglês, Língua Portuguesa e Arte. A disciplina de Matemática está na área de conhecimento com mesmo nome. As disciplinas de Biologia, Química e Física compõe a área de Ciências da Natureza (SIGEDUCA<sup>43</sup>). Nesse sentido, pode ser observado que uma descontinuação do modo como o aluno é avaliado ao decorrer da Educação Básica impacta em seu rendimento<sup>44</sup>.

Nesse aspecto, cabe dizer que a escola tendo conquistado autonomia para gerir os assuntos administrativos, financeiros e também pedagógicos (MATO GROSSO, 1998), existe amparo legal para modificar as práticas pedagógicas e ainda as formas de avaliação para o Ensino Médio. Logicamente, que se depender disso a melhoria do rendimento dos alunos e se houver debate com a comunidade escolar sobre isso.

Gadotti (2012, p. 36) aconselha lutar “contra toda forma de uniformização e o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua [...] a multiculturalidade é a marca mais significativa do nosso tempo”. Por isso, é que um formato rígido de avaliação pode trazer dados falsos acerca da aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, a proposta do Avalia-MT que o governo do estado de Mato Grosso está realizando pode ser perigosa, ainda mais por conta do que se prevê que seja feito com esses dados, conforme será abordado mais adiante.

O item seguinte da divisão, Marco Operativo, do PPP da *Escola Feliz* intitula-se Formação dos Profissionais da Escola e também responde à pergunta: *Como desejamos?* O texto anuncia e descreve as habilidades que o professor deve possuir segundo o Ministério da Educação, além de citar a LDBEN 9.394/96, e também deixa explícito o entendimento da escola quanto a formação continuada.

---

<sup>43</sup> SIGEDUCA é o sistema de informação gerencial disponibilizado pelo Governo do Estado de Mato Grosso, por intermédio da SEDUC/MT para as escolas da rede.

<sup>44</sup> Esclarece-se que esta pesquisa não se propõe a analisar a fundo as questões pedagógicas no nível prático, nem suas problemáticas, em especial o quesito avaliação que é tão controverso na grande maioria das escolas. Contudo, mencionar o assunto é importante para que este aspecto não passe despercebido pela comunidade escolar.

Nesse aspecto a escola indica que o acompanhamento dos Assessores Pedagógicos e dos professores formadores do Centro de Formação dos Profissionais da Educação de Mato Grosso<sup>45</sup> deve ser relevante, ofertar capacitação profissional, orientar, acompanhar e avaliar projetos, além de repassar as informações necessárias. E esclarece que a participação dos Assessores Pedagógicos na escola resume-se em auxílio e orientação em assuntos administrativos e pedagógicos, ou necessidades pontuais quando solicitados. Já o Centro de Formação acompanha timidamente a instituição, analisando o projeto (não cita qual) e as vezes com visitas.

No PPP da escola está claro que a SEDUC propõe a formação continuada dos profissionais da escola por intermédio do projeto Sala de Educador<sup>46</sup> desenvolvido em 80 horas anuais, cujos encontros são registrados em livro ata proporcionando controle sobre assiduidade e pontualidade dos participantes. Na *Escola Feliz* a Sala de Educador acontece em dois<sup>47</sup> grupos distintos para melhor atender a área de atuação dos profissionais.

A formação continuada tem o intuito de construir coletivamente um espaço em que os educadores possam aprender a lidar com a realidade da escola, que assim como outros espaços, constantemente se transforma (LIBÂNEO, 2015). Por isso, a conquista de um momento específico para isso favorece a reflexão coletiva dos diversos assuntos da instituição de ensino.

No PPP da *Escola Feliz* é dito que, para valorizar e incentivar a formação da equipe de profissionais, a escola comunica aos interessados informações sobre cursos de capacitação individual e de programas e busca viabilizar condições para que os mesmos participem (PPP *ESCOLA FELIZ*, 2015).

Quando questionados a respeito da participação em algum curso de formação sobre gestão participativa, apenas o Funcionário Feliz relatou *bem pouco, no curso do PROFUNCIÓNÁRIO*. Todos os outros indicaram nunca ter tido capacitação com esta temática. Todavia, existem alguns cursos ofertados pelo governo do Estado para capacitação do profissional da educação. Ainda que não especificamente abordando gestão participativa, percebe-se que o assunto pode estar presente nas formações ainda que não sendo o foco central dos estudos.

---

<sup>45</sup> Também conhecidos como CEFAPROS, estes são unidades administrativas da SEDUC e atuam na formação dos profissionais da Educação Básica com vistas a melhoria da qualidade da escola pública.

<sup>46</sup> Vale lembrar que o PPP da *Escola Feliz* é do ano de 2015. Para o ano de 2017 a formação continuada dos profissionais da educação da rede estadual de Mato Grosso é viabilizada pelo Projeto de Formação Docente, cuja orientação foi repassada para as unidades escolares no documento chamado de Orientativo Pedagógico 2017.

<sup>47</sup> Esta pesquisadora é lotada na *Escola Feliz* desde 2012, e considera importante esclarecer que os grupos eram separados de forma que um atendia a formação continuada dos professores e outro do pessoal administrativo.

Consta na página *web* da SEDUC que no ano de 2017, entre 20 de junho e 12 de julho “a Secretaria Adjunta de Gestão Educacional e Inovação da SEDUC visitaria todas as regiões do Estado” (SEDUC/MT, 2017). O título da matéria, bem destacado por sinal, era *SEDUC realiza avaliação e capacitação dos gestores de todas as regiões do Estado*. Mas no corpo do texto consta que:

Durante as visitas, a SEDUC realiza dois eventos simultâneos: o Encontro com os Gestores, para debater estratégias para o desenvolvimento da Educação estadual e potencializar as ações do Programa Pró-Escolas; e inicia o módulo 1 do Avalia MT, com o diagnóstico das unidades, análise da aplicação dos projetos político-pedagógicos, ambiente educativo, prática pedagógica, formação, condição de trabalho, ambiente físico escolar, acesso, compreensão e uso dos indicadores de avaliação [...]o principal objetivo da iniciativa é realizar uma formação completa, com o debate da escola real e um planejamento que contemple as particularidades das unidades, mas mantenha consonância com a Secretaria. Os encontros são divididos em três etapas: Pró-Escolas; Avalia-MT; e Gestão Escolar (SEDUC/MT, 2017, s/p).

Parece complicado realizar toda essa formação de modo efetivo em tão pouco espaço de tempo, mas ainda assim, as temáticas das discussões talvez possam abranger a participação da comunidade escolar, uma vez que a aplicação do PPP está na pauta das discussões. Todavia, mesmo havendo essa possibilidade, o modo como a Educação Pública no Brasil está sendo conduzida, e no Mato Grosso não é diferente, indica que o Poder Público por meio desses projetos esteja usando de argumentos que são inconsistentes com sua real pretensão.

Toda essa gama estudos indicam o oposto do que é dito. Em especial o projeto Avalia-MT que de acordo com a SEDUC/MT é um instrumento que permitirá conhecer o real nível de aprendizado e proficiência dos alunos para então formular políticas pedagógicas para superação das dificuldades encontradas. Fosse isso mesmo seria ótimo, mas a preocupação latente é que tudo isso seja um jeito de institucionalizar e evidenciar a precariedade em que está o ensino público no estado, culpando os profissionais da educação por tal situação. E mais, inculcando que a privatização da educação escolar é a melhor saída para resolver o problema. É necessário que a sociedade esteja atenta para ter condições de defender a escola pública.

Voltando às oportunidades de formação para os profissionais da educação, tem-se ainda, cursos de especialização *lato sensu* em instituições públicas também são ofertados, preferencialmente para profissionais da educação. A Universidade Aberta do Brasil em parceria com a Universidade Federal de Estado de Mato Grosso no ano de 2017 ofereceu mais de mil vagas na modalidade a distância e, dentre os cursos ofertados estava Gestão Pública com 250 vagas (UFMT, 2017). Certamente durante as aulas dessa formação o assunto gestão

participativa se fará presente, uma vez que esta forma de gerir vem ganhando espaço nos órgãos públicos.

Do mesmo modo a UNEMAT e a UAB juntas e por meio do Edital nº. 012/2017, ofereceram oito cursos de especialização *lato sensu*, sendo que dentre eles, Gestão Escolar e Gestão Pública, com 50 vagas cada, prioritariamente voltados para profissionais da rede pública de ensino ou em exercício na área do serviço público (UNEMAT, 2017). No ambiente virtual de aprendizagem desse curso consta a disciplina Gestão de Redes Públicas de Cooperação, embora não seja possível acessar o material sem *login*, é muito provável que as ementas desses cursos apresentem algo específico ou ao menos correlato a gestão escolar democrática e participativa (AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM – GESTÃO PÚBLICA – UAB/UNEMAT).

Além dessas oportunidades de formação disponíveis aos profissionais da educação que podem oferecer suporte para que a gestão participativa aconteça nas unidades de ensino, ainda que de forma indireta, os profissionais podem solicitar formações com a referida temática ao Centro de Formação dos Profissionais da Educação de Mato Grosso visto que o Estado precisa corresponder as demandas das escolas.

Continuando no Marco Operativo, o tópico o Ambiente Físico e Educativo, que permanece em resposta a: *Como desejamos?* Retoma o histórico da instituição quanto a estrutura física e acrescenta a necessidade de equipamentos novos e atuais para dar um melhor suporte as atividades pedagógicas.

A parte seguinte do PPP da *Escola Feliz* apresenta o diagnóstico da instituição. Os textos referem-se a cada item do *Como desejamos* detalhado anteriormente, a responder as chamadas *Conhecendo a Realidade; Analisando a Realidade; e Identificando as Necessidades*. Esses tópicos, ligados as seções da Formação dos Profissionais da Educação e do Ambiente Físico e Educativo, foram escritos repetindo o texto do *Como desejamos*, acrescentando alguns pequenos aprofundamentos em partes específicas.

No *Conhecendo a Realidade* das Práticas Pedagógicas e Avaliação é descrita a missão da instituição: “assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos na escola, prezando por um ambiente criativo, inovador e de respeito à diversidade” (PPP ESCOLA FELIZ, 2015, p. 15-16).

Chama a atenção nesse tópico o histórico das avaliações externas pelas quais a escola passou, com destaque para a influência sobre o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e para o Exame Nacional do Ensino Médio, cuja análise não foi realizada devido ao número de alunos participantes ser insuficiente para cômputo.

Nesse texto ainda é apresentado o perfil da comunidade escolar da *Escola Feliz*, tabulado a partir de questionários que os alunos responderam com base nos dados de suas famílias.

- Algumas famílias dos alunos residem no município há mais de 10 anos e a maioria dos alunos tem origem no próprio estado;
- Nos últimos 3 anos percebemos um fenômeno migratório muito grande, chegando até nós alunos com idade/ano/fase defasados e com condições econômicas muito baixas;
- A situação econômica das famílias é baixa e, em sua maioria, a renda familiar varia entre 1 e 3 salários mínimos;
- As profissões mais comuns entre os pais dos alunos são: pedreiro, motorista, lavrador, secretária doméstica, comerciário e operário da indústria alimentícia;
- A idade dos chefes de família varia entre 21 a 40 anos;
- Aproximadamente 50% das famílias têm casa própria;
- O índice de instrução das famílias é baixo, somente 20% possui o ensino médio completo;
- A maioria dos alunos pertence a famílias não convencionais, ou seja, são filhos de pais separados e muitos alunos estão sob a responsabilidade apenas da mãe, ou dos avós, ou de irmãos mais velhos;
- A maioria dos alunos são católicos ou evangélicos, mas há também aqueles que não seguem nenhuma orientação religiosa;
- A maioria das famílias classifica a qualidade do ensino oferecido pela escola como ótima;
- A maioria das famílias avalia as equipes pedagógica e gestora como ótimas;
- A comunidade atendida não se restringe aos bairros próximos à escola (PPP *ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 15-16).

É muito importante que a escola conheça a comunidade escolar que a forma. Ainda que nem todos participem de forma intensa dos assuntos da instituição, de um modo ou de outro cada um tem sua importância e caracteriza a instituição como única. Toda essa diversidade observada pelas características da comunidade escolar, sugere que os interesses sociais da escola precisam ser bem debatidos, pois os atos e ações de diferentes grupos, no interior da escola, podem ser conflituosos, conforme explica Paro (2016). O autor continua: “a consciência de interesses mais amplos não se dá de forma frequente nem imediata (PARO, 2016, p. 58).

O tópico *Analisando a Realidade* relata que “as regras de convivência escolar são estabelecidas a partir de uma análise da nossa realidade e as decisões são tomadas em consenso” (PPP *ESCOLA FELIZ*, 2015, p. 16). Isso demonstra que esta unidade de ensino busca ouvir a coletividade antes de agir. Nesse mesmo caminho, no item *Identificando as Necessidades* expõe-se que “a construção do planejamento seja um ato participativo de responsabilidade coletiva”. O que também indica que o PPP da *Escola Feliz* foi pensado e escrito levando em conta a importância da participação da comunidade escolar nos assuntos da escola.

Em busca de conhecer essa participação da comunidade da *Escola Feliz* na prática, a entrevista realizada com sujeitos dessa unidade escolar, que lembrando foram: Gestor Feliz, Coordenador Feliz e Aluno Feliz, continha a pergunta: *Como vê a participação dos professores, pais, alunos, técnicos e apoio nos assuntos da escola?* O Gestor Feliz respondeu *os professores, funcionários e alunos até participam bastante dos assuntos, das atividades, dos eventos que nós realizamos. Os pais que precisam participar mais ainda das atividades.* O Aluno Feliz disse timidamente: *Ah, pra mim é participado bastante, toda reunião que tiver, tudo que tem bastante gente aparece, comparece para participar das reuniões.* Essa resposta indica que na visão do aluno a participação mais recorrente da comunidade na escola é em momentos de reunião. Todavia, o Coordenador Feliz esclareceu um pouco mais:

*Muitas vezes eu vejo que não existe uma participação efetiva, em especial dos pais, né, que são, eles vêm a maioria na escola quando são chamados, né, para reuniões, ou quando são chamados porque aconteceu alguma coisa. Os professores em si, apesar de eles terem boa atuação dentro de sala de aula, eles não têm noção total do funcionamento da escola, por isso que muitas vezes nós temos atritos e conflitos quando são propostas novas metodologias, né, ou formas diferentes de trabalho. O apoio administrativo, eles fazem muito bem o trabalho deles, mas também muitas vezes acabam se sentindo excluídos porque eles veem que a escola se volta para os professores, pensa nos professores e muitas vezes os deixam de lado. Os alunos, eles, agora que eles estão começando a ver essa questão da participação deles, né, o grêmio que a gente conseguiu montar agora em janeiro, eles começaram a vir, a perguntar o que eles poderiam fazer. Na semana passada a gente conversou com eles, eles estão com algumas propostas, mas são grupos pequenos de alunos, não são, não é a maioria da escola.*

Ficou evidente nas três respostas que a participação dos pais na *Escola Feliz* acontece em alguns momentos, e parece ser reduzida em outros. Quando são chamados pela escola os participam mais. Além disso, foi dito que os professores são mais ouvidos do que os demais funcionários. Isso talvez possa ser justificado em razão de serem eles quem têm um contato maior com os alunos e com o processo de ensino aprendizagem destes. Contudo, para que exista uma participação efetiva de todos é preciso que cada um se sinta igualmente importante para a escola. Paro (1998) argumenta que a participação dos usuários da escola é um direito, não uma obrigação, e argumenta que a participação da comunidade nos assuntos da escola é premissa para o desempenho de suas funções. Uma vez que o processo educativo é um fenômeno social, ele está vinculado ao que pais, alunos, professores e demais funcionários deliberam e fazem em conjunto. Por isso, apenas estar presente ou representado, que, conforme Luck (2013), são formas de participar, é insuficiente. É preciso que de fato a comunidade envolva-se nas questões da instituição de ensino



Nesse sentido também foi a resposta a indagação: *Pensa que há um envolvimento da comunidade escolar nos assuntos da escola e vice-versa?* Ao que o Coordenador Feliz continuou com base na resposta anterior:

*Muitas vezes não, é o que eu falei, são encontros muito pontuais, falta às vezes uma interação maior, tanto da escola com a comunidade quanto da comunidade com a escola. Talvez se a gente conseguisse fazer essa ligação, talvez nós teríamos menos conflitos no interior aqui da nossa comunidade escolar.*

A resposta do Gestor Feliz seguiu nessa mesma linha de pensamento:

*Parcialmente, a comunidade, como eu disse, falta ainda participar mais, os pais dos alunos menores participam mais ativamente da escola que os pais dos alunos maiores. Por exemplo, os alunos do ensino médio, os pais já participam menos. E a escola, na comunidade é pouca a participação.*

Ao passo que o aluno Feliz foi por outro caminho dizendo *eu acho que sim, ainda mais depois que criou o grêmio estudantil foi usado bastante. O grêmio agora participa na questão social e a escola também, para ajudar.*

Nesse ponto a discrepância entre as percepções foi em relação a resposta do Aluno Feliz, todavia, segundo informação do Coordenador Feliz o Grêmio Estudantil foi constituído nesse ano letivo de 2017 em que as aulas iniciaram em março. Essa pesquisa empírica foi realizada em junho, ou seja, não tinha um semestre de aulas que está em funcionamento, nesse curto período de existência o Grêmio provavelmente esteja mais voltado ao planejamento de atividades do que propriamente realizando. Assim, as falas do Gestor e do Coordenador Feliz dão indícios de corresponder com mais proximidade a realidade da unidade de ensino.

Nesse aspecto, Romão (2012) indica que a dificuldade de participação popular pode não derivar de apatia ou desinteresse, mas devido a obstáculos que as próprias entidades colocam a frente da população. Percebe-se então que seria necessário pesquisar com maior profundidade o que escola e comunidade fazem para ultrapassar as barreiras que o autor aponta. Por exemplo, identificar a jornada de trabalho dos pais e dos professores para saber se ambos têm espaço de tempo compatível para reunirem-se e conversarem sobre a escola e o aprendizado dos filhos. Como são conduzidas as reuniões, existe espaço real para todos falarem e serem ouvidos? E o conhecimento das responsabilidades de ambos e do Estado frente a educação escolar, está claro? Contudo, essas questões não foram abordadas no presente estudo e sugere-se que pesquisas complementares sejam realizadas para aprofundar conhecimento sobre a gestão escolar.

Em continuidade foi perguntado: *Que atividades a escola tem desenvolvido para aproximar a comunidade escolar?* O Aluno Feliz reforçou seu ponto de vista expresso anteriormente: *Ah, é algumas, é, como que eu posso dizer, algumas atividades, por exemplo,*

ano passado, todos os anos faz o Festival da Canção, Noite Cultural, pra comunidade participar. Agora o Grêmio tá fazendo os projetos pra aproximar mais a escola. Já o Coordenador Feliz foi enfático na resposta:

*A gente praticamente não faz, porque assim, o nosso contato maior são as reuniões, houveram momentos em que nós tentamos essa aproximação maior com projetos, mas quando a gente voltou agora pro prédio a gente tá tentando se reestabelecer, se reestruturar, então enquanto a gente tá se reestruturando a gente tá tentando organizar o trabalho interno antes de abrir o espaço pra comunidade externa. E a comunidade externa também acaba se tornando um pouco tímida em vir aqui na escola, porque eles não sabem como, acredito eu, né, fazer essa, também essa ligação, né, o que eles poderiam auxiliar aqui a escola. Apesar de alguns pais já terem vindo em momentos, falarem assim, não, a gente podia ajudar a escola de alguma forma, mas alguma coisa concreta a gente ainda não tem.*

Um pouco mais amena, todavia nesse mesmo sentido foi a resposta do Gestor Feliz:

*Olha a escola tem desenvolvido alguns projetos né, por exemplo projeto de leitura, envolve os alunos, aí eles levam material pra casa e tem momentos que a família vem até a escola. Aí agora nós estamos no ensino médio com o ensino médio inovador com oficinas né, onde os alunos levam informações para casa, para os pais, mas que os pais não vêm na escola. A escola falta essa busca né. E a questão das reuniões pedagógicas, das atividades que envolvem pais. Para o dia das mães nós planejamos trazer profissionais da área da saúde, das mulheres específico, pra gente trazer essas mães também para escola.*

Percebe-se que em eventos pedagógicos como o Festival da Canção e o Projeto de Leitura a participação dos pais acontece um pouco mais. Ainda assim, é forte a percepção que o Gestor e Coordenador Feliz têm no que diz respeito a necessidade de um envolvimento mais efetivo da comunidade escolar nas atividades e deliberações da escola. Vale dizer, que a participação precisa se dar por livre adesão, como diz (LUCK, 2013). O envolvimento movido por fatores externos é pontual, mas se partir de dentro do indivíduo, não. Participar com vistas a contribuir com o projeto de educação, conforme almejado por Baldinotti, (2010) representa a democracia participativa como modo de vida, não como projeto isolado. Contudo, poderia ser das duas formas.

Vale destacar que conforme o histórico da instituição descrito no início desse texto consta que o ano de 2016 foi o primeiro ano letivo da *Escola Feliz* no prédio novo, que após dois anos atendendo cerca de 350 alunos, agora a escola recebe quase o dobro disso. Assim também o número de funcionários deve ter aumentando cerca de 100%. Por isso, a necessidade da instituição se reestruturar, se reconhecer nessa nova configuração. Da sua fundação até 2013 o quadro de pessoal da escola era basicamente o mesmo, salvo alguns poucos casos de profissionais que aposentaram ou se removeram<sup>48</sup>. Em 2014 e 2015 com a redução do número de alunos conseguiram permanecer trabalhando na *Escola Feliz* parte do

---

<sup>48</sup> Remoção é o deslocamento do servidor de uma unidade para outra dentro do mesmo Poder.

quadro de efetivos e poucos contratados. Agora em 2017 com retorno a capacidade anterior de atendimento, não necessariamente os mesmos alunos e funcionários voltaram para a escola, o que deve ter ocasionado a necessidade de construir uma nova identidade e clima organizacional na referida escola.

Se bem trabalhado este momento de realinhamento da equipe de trabalho, pais e alunos pode ser realizado com vistas a efetivação de uma gestão de fato democrática. O recomeço pode partir desse ponto de ação. Independente de como era antes, podem vir a existir na escola relações de cooperação e corresponsabilidade entre a comunidade escolar e equipe gestora. Paro (2016) afirma que isso pode parecer utópico, mas se for encarado como algo que pode vir a acontecer, que é desejável pelas pessoas do meio, a tomada de consciência da realidade incluindo suas contradições, podem indicar a viabilidade de um projeto de escola cuja democratização das relações seja a base para o trabalho de todos os envolvidos.

E parece que esse é o desejo da *Escola Feliz*, pois quando questionados sobre o que diferencia essa instituição de ensino das demais escolas, as respostas foram:

*Olha a Escola Feliz ela é conhecida, nós intitulados Família Feliz, então ela é já de tradição aqui na cidade, já há algum tempo, tem mais de 30 anos da sua fundação, e sempre foi colocado assim como uma escola muito família, então os professores conhecem os alunos, conhecem as suas dificuldades e a sociedade, a comunidade de fora enxerga isso, que a Escola Feliz realmente se preocupa com aluno, diferente de outras escolas que foi colocado que é só mais um número. Aqui não, o aluno realmente é visto como pessoa, como estudante, como ser humano (GESTOR FELIZ).*

*Eu acho que o companheirismo, pelo menos agora que a gente tá tentando né, essa tentativa de montar a família novamente, (choro),* respondeu o Coordenador Feliz. Esse desabafo do Coordenador Feliz em conjunto com a fala do Gestor Feliz demonstra que a escola busca recomeçar seu percurso no prédio novo resgatando a identidade histórica construída ao longo das mais de três décadas da sua existência, mas adequando-se as necessidades requeridas dada a nova realidade que vivencia. Uma *escola família* que cuida, protege, abraça, ensina, mas que também se mantém firme nos momentos necessários para que a missão da instituição seja cumprida. Em qualquer ambiente esse respeito e união é desejável. Mas há de se levar em conta também que em um grupo constituído de pessoas o conflito pode existir, ainda mais se entendido pelo sentido de expressão de democracia.

A autonomia e a identidade que o coletivo da escola busca retomar indicam a tentativa de praticar uma gestão democrática, pois tem por base a descentralização hierárquica, planejamento e respeito às particularidades da instituição. O que segundo Nespoli (2012) caracteriza a gestão participativa. Por isso, percebe-se que a condução da gestão dessa escola

caminha em busca de construir com a comunidade local um ambiente democrático em que a participação de todos ajude a formar cidadãos preparados para enfrentar os desafios da vida.

### 5.3.1 A Gestão da *Escola Feliz*

A gestão da *Escola Feliz* é realizada pelo Gestor<sup>49</sup> escolar em conjunto com o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, ambos paritariamente deliberam sobre os assuntos da instituição. Cada segmento tem representação junto ao CDCE, ou seja, a participação da comunidade Feliz na gestão da escola na prática é dada pelo que é compreendido por participação, por representação, isto é, aquele em que uma pessoa participa em nome das demais, mais usual em grupos numerosos como são os conselhos escolares (LUCK, 2013).

Os sujeitos da empiria na *Escola Feliz* foram o Gestor, um Coordenador, um Professor, um Funcionário<sup>50</sup>, um Aluno e uma Mãe. O Gestor, o Coordenador e o Funcionário estão na faixa etária de 31 a 35 anos de idade. A mãe tem entre 41 e 45, e o Professor entre 51 e 55 anos, enquanto o Aluno tem entre 16 ou 17 anos. Esses dados demonstram que a equipe gestora da *Escola Feliz* é consideravelmente jovem, o que indica também a renovação do quadro de funcionários da instituição nos últimos anos.

Quanto a formação escolar, o Gestor, o Coordenador e o Professor possuem especialização *lato sensu*, o Funcionário e a Mãe tem o Ensino Médio completo, já o Aluno está cursando o Ensino Médio. A falta de uma maior qualificação profissional, por exemplo, mestrado e doutorado, da equipe de trabalho da instituição pode ser referente ao não incentivo governamental para que os profissionais da Educação Básica se qualifiquem, ou falta de políticas públicas para ofertar melhor formação a estes, e ainda, ausência de condições dignas para que pessoas com maior escolaridade trabalhem na Educação Básica da rede pública estadual.

Em relação ao tempo de casa, o Gestor tem maior tempo de vínculo, 15 anos. Seguido pelo Professor e Coordenador, com 12 e 09 anos, respectivamente. A Mãe Feliz tem filhos estudando na escola há 08 anos, o Aluno estuda há 06 anos e o Funcionário trabalha há 04 anos na *Escola Feliz*. Esses dados reiteram a compreensão de que a comunidade escolar

---

<sup>49</sup> Na legislação do Estado de Mato Grosso o termo Gestor Escolar é sinônimo de Diretor Escolar. Cabe enfatizar que a gestão das escolas é realizada por uma equipe de profissionais, dentre esses estão o gestor e o coordenador pedagógico. Diferentemente da organização de outros estados do Brasil, em Mato Grosso o gestor/diretor responde tanto por assuntos administrativos quanto pedagógicos. Já o Coordenador deve ater-se ao âmbito pedagógico da instituição de ensino.

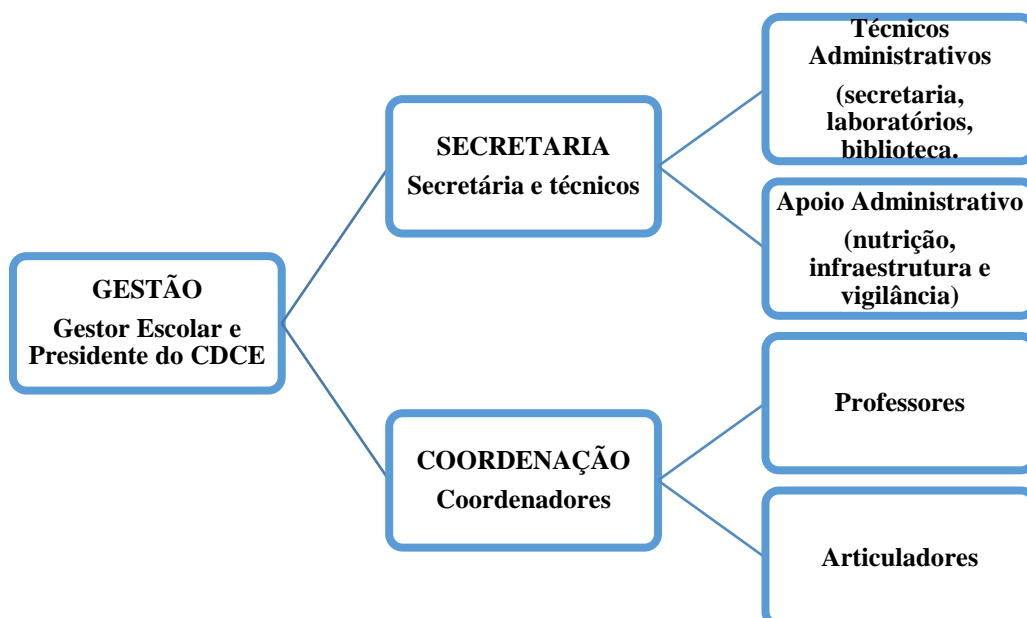
<sup>50</sup> Na Escola Feliz contribuiu com a pesquisa um funcionário técnico administrativo.

dessa instituição vem se renovando ao longo do tempo. Esse perfil dos membros do CDCE da *Escola Feliz* indica que as mutações naturais de uma escola são incorporadas normalmente na instituição, que parece abraçar os que chegam dando oportunidade para que participem e interajam com o grupo.

Possivelmente esse cenário também decorra do fato de que o Gestor Feliz esteja já há quatro anos à frente da gestão da escola, e tenha três anos de experiência como coordenador pedagógico, ou seja, tem experiência que permite conduzir a escola de modo receptivo aos que vão chegando.

Graficamente a equipe gestora da *Escola Feliz* tem a seguinte composição:

**Figura 10** - Composição equipe gestora da *Escola Feliz*



**Fonte:** Adaptado do PPP 2015 da *Escola Feliz*.

Diante desta composição, buscou-se conhecer se na prática as atividades de gestão são desenvolvidas de modo democrático e participativo, pois legalmente é estabelecido que assim seja. Por isso questionou-se se o diretor, coordenador, professores e comunidade escolar tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos. Em virtude a Lei 7.040/98 estabelecer que a gestão das escolas de ensino público estadual deve ser democrática foi preciso conhecer a realidade da instituição, pois ser legalmente estabelecida tal norma não significa necessariamente que isso aconteça de fato. Todos os sujeitos indicaram que sim, as decisões são coletivas na *Escola Feliz*, e resumiram como isso acontece. *Elas acontecem geralmente nas reuniões do Conselho*

*Escolar, tendo um representante de cada classe, disse o Funcionário. Reúne o Conselho, depois reúne a comunidade escolar, foi a resposta da Mãe Feliz.*

*Os horários são feitos consultando os professores para evitar problemas com aqueles que tem aula em outras escolas. As normas internas foram decididas em anos passados e cada início de ano elas são apresentadas à equipe de trabalho, seja na Semana Pedagógica ou em reuniões de equipe. Caso haja discordância ela é reavaliada com base nos Orientativos e na opinião dos envolvidos. Assim também ocorre com os materiais didáticos que os professores solicitam com base nos projetos e atividades a serem desenvolvidas ao longo do ano (COORDENADORFELIZ).*

Gestor Feliz e Professor Feliz deram respostas semelhantes à do Coordenador. O Aluno Feliz preferiu não detalhar. Esse alinhamento entre as respostas dos sujeitos demonstra que a comunidade escolar tem espaço para participar das decisões da instituição. E ainda evidencia a autonomia pedagógica que os professores têm para desenvolver seu trabalho. No que tange aos quesitos autonomia na gestão administrativa e pedagógica, conquistados ao longo de anos de lutas pelos profissionais da educação e normatizados pela Lei estadual nº 7.040/98, ao que as falas apontam, nessa escola são praticados.

Essa mesma lei, a respeito da autonomia pedagógica, trata ainda de garantir a oportunidade de firmar o compromisso para construção coletiva do Plano de Desenvolvimento Estratégico e do Projeto Político Pedagógico, como meio de efetivar a intencionalidade da instituição de ensino quanto ao trabalho realizado por esta. Assim, a pergunta posterior deu sequência aquela supracitada buscando um maior aprofundamento nas respostas. Indagou-se: *Os objetivos, metas, estratégias, planejamento como o PPP, por exemplo, são definidos coletivamente? E mais, tudo isso é conhecido por toda a comunidade escolar?*

O Gestor, o Professor, a Mãe e o Aluno Feliz responderam *sim* para as duas questões e completaram: *são apresentadas em assembleias com a comunidade*, Gestor Feliz. *A comunidade escolar ajuda na sua elaboração*, Professor Feliz. *Através de reuniões com pais e funcionários*, Mãe Feliz. O Aluno Feliz preferiu não justificar sua resposta. O Funcionário e o Coordenador disseram *sim* para a primeira pergunta e *não* à segunda, justificando, respectivamente: *Porque nem todos se interessam em saber. Falta participação do segmento dos pais na escola e alguns profissionais se mantém alheios ao que acontece na escola.*

As falas do Funcionário e do Coordenador Feliz entraram em contradição, não só em relação aos demais sujeitos, quanto entre as perguntas. Se são definidos coletivamente os assuntos da escola, como não são estes mesmos conhecidos por todos? Pela legislação o coordenador pedagógico deve trabalhar em regime de dedicação exclusiva 40 horas semanais,

ao passo que o Funcionário de Apoio Administrativo tem carga horária semanal de 30 horas, podendo ter outro vínculo empregatício que não seja público, ambos os sujeitos dessa pesquisa têm vínculo efetivo com o Estado. Todavia essa não é uma realidade comum a todos que fazem parte da comunidade escolar. O desinteresse ou o apontamento de alguns se manterem alheios pode ser em virtude de excessiva carga horária de trabalho ou de atividades outras que demandam tempo assim como os assuntos da escola.

Ainda assim, é preciso ressaltar a importância que a comunicação e a participação de todos os segmentos da instituição têm em relação ao trabalho que é desenvolvido. O trabalho pedagógico resulta do diálogo e da autonomia que a escola tem; por sua vez, estes aspectos refletem a realidade da escola (GADOTTI, 2012). A relação família-escola, neste contexto é essencial, visto que o processo educativo escolar é diretamente vinculado ao ambiente familiar. A continuidade da educação recebida em casa e na escola são complementares uma a outra (PARO, 1998). Dito isso, ambos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, isto é, escola, aluno e família seguem rumo ao objetivo maior que é o de contribuir na formação dos estudantes. E, para assim ser, os esforços necessitam estar alinhados, planejados conjuntamente para que todos tenham condições reais de cumprir com seus deveres.

Cada pessoa tem uma percepção acerca dos assuntos. Desse modo, mesmo as respostas acima tendo sido diferentes, parece que os mais interessados conseguem participar e conhecer as deliberações da unidade escolar, enquanto aqueles que se mantêm distantes têm maior dificuldade nesse aspecto. Isso é compreensível, pois nem todos têm a mesma vontade ou disponibilidade em participar dos assuntos da escola. Assim, também a própria escola pode não conseguir planejar seu trabalho de modo que contemple a participação de todos os pais, alunos e funcionários, haja vista que o número elevado de envolvidos na escola dificulta a participação simultânea destes. Ainda que se maleabilize o modo como os trabalhos são realizados e horários de reuniões, haverá provavelmente, sempre alguém que não consiga adequar-se ao que precisa ser feito, a tempo e a hora.

Ainda sobre esse mesmo assunto perguntou-se: As informações de interesse coletivo circulam de forma rápida e segura, alcançando a todos? O Professor, o Aluno e a Mãe Feliz disseram que *sim*, enquanto o Funcionário, Coordenador e o Gestor indicaram que *nem sempre*, explicando na sequência: *Muitas vezes a maioria dos funcionários não sabe, Funcionário Feliz. Por mais que sejam encaminhados bilhetes e se façam reuniões, a participação dos membros da comunidade é insatisfatória, o que faz com que esses indivíduos fiquem alheios, Coordenador Feliz. Tentamos sempre pela comunicação, porém ainda podem ocorrer falhas, Gestor Feliz.*

Nesse aspecto, vale lembrar Luck (2013), mais uma vez referente as formas de participação, pois o ato de participar apenas verbalmente ou discutindo ideias é vazio. O diálogo e a comunicação são efetivos quando levam em conta os interesses fins da instituição de ensino, ou seja, propiciar condições adequadas a realização do processo de ensino aprendizagem, ou buscar meios para favorecer isso. A fala, sem a ação, enfraquece o trabalho da escola.

Sobre o aspecto da comunicação foi indagado: *Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo atualmente?* Foi consenso a resposta *sim*. Mas, quando perguntado: *Você participou da elaboração de alguns desses projetos?* O mesmo não ocorreu, pois, o Funcionário Feliz indicou que *não*. Os demais sujeitos responderam positivamente à questão.

A proposição de que aqueles que se interessam têm oportunidade e espaço para participar e conhecer os assuntos da escola se reforça nas explicações dos sujeitos. Talvez alunos e professores tenham uma maior proximidade com os projetos pedagógicos e isso lhes renda um maior interesse. Pode ser também que devido ao fato do funcionário estar mais ligado a execução de tarefas de cunho administrativo, sua participação nos projetos pedagógicos seja menor, ou mesmo que não tenha tempo hábil para se envolver naquilo que não envolva diretamente seu esforço.

Contudo, mesmo diante do fato de o maior envolvimento na escola ser desigual entre os diversos segmentos, não cabe dizer que apenas o trabalho docente é pedagógico, até mesmo Edital de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) Nº 001/2016 e documentos auxiliares, e o Projeto Parceria Público Privada Gestão Escolar evidenciam isso. O pessoal que faz a limpeza, a merenda, a vigilância ou qualquer outra atividade do tipo, recebem além da formação técnica, formação pedagógica para o exercício da função na escola. O curso PROFUNCIÓNÁRIO, cuja duração é de dois anos, é um dos espaços onde inicialmente deve ocorrer a formação do profissional da educação técnico e apoio administrativos recém-chegado ao cargo público efetivo.

A *Escola Feliz* deixa a entender que busca o envolvimento da comunidade e a publicidade das informações. Desse modo, o pouco envolvimento de parte da comunidade escolar indicado pelos sujeitos desta escola pode advir de outras razões, como a necessidade de longas jornadas de trabalho ou trabalhos exaustivos podem estar ocupando o tempo das pessoas, diz Paro (2016). No caso dos pais, Bordignon e Gracindo (2000) indicam que estes e a escola talvez não tenham clareza da responsabilidade de cada um, o que dificulta o processo participativo. Já Silva (2008) aponta que o desconhecimento dos pais em como agir em



relação aos assuntos que a escola aborda, ou ao momento de vida de seus filhos também pode fazer com que eles não consigam envolver-se. Estes aspectos também podem influenciar o nível de envolvimento e participação dos próprios profissionais da educação nos assuntos da escola.

Além destes, Rodrigues (2003) acrescenta que o processo de formação dos educadores reestruturado pelo mundo do capital em vez de qualificar, faz justamente o contrário, desqualifica a formação destes frente a demanda social, e concomitante a isso torna a formação dos profissionais subalterna ao processo que visa o aumento da produtividade, sem levar em conta a qualidade do trabalho realizado na escola. Ou seja, inspiram uma falsa participação dos profissionais da educação na escola. Isso no sentido de que, no lugar do espírito de comunhão para promover uma educação cada vez melhor, é induzida a competitividade entre os profissionais de escola.

Por isso, seja qual for o motivo, a orientação de Romão (2012) não pode ser deixada de lado. Este autor argumenta que mesmo com todas as dificuldades para que a comunidade escolar se engaje junto com a instituição de ensino no processo de formar cidadãos, vale a pena o enfretamento destas. Ainda que as decisões tomadas coletivamente possam não ser na sua totalidade consistentes, vale o aprendizado do grupo, visto que a experiência do erro coletivo pode levar ao acerto.

A fim de aprofundar um pouco mais o conhecimento de como é a gestão da *Escola Feliz*, planejou-se partir para questões que trouxessem mais informações acerca do gestor pois é ele a principal figura que responde pela instituição na sociedade, embora o Presidente do CDCE também seja legalmente responsável pela unidade executora da escola. *Você considera bem definidas as funções da direção escolar?* Foi uma das perguntas que novamente apresentou desalinhamento nas respostas dos sujeitos. Mãe, Aluno, Funcionário e Gestor Feliz responderam *sim*. Professor Feliz indicou *não*, enquanto o Coordenador escolheu não responder.

As atribuições do Gestor Escolar estão contidas no artigo 5º da Lei de Gestão Democrática.

**Art. 5º** Compete ao diretor:

- I - representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;
- II - coordenar, em consonância com o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Estratégico da Escola, observadas as Políticas Públicas da Secretaria de Estado de Educação, e outros processos de planejamento;
- III - coordenar a implementação do Projeto Político-Pedagógico da Escola, assegurando a unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar;

- IV - manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;
- V - dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emitidas pelos órgãos do sistema de ensino;
- VI - submeter ao Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar para exame e parecer, no prazo regulamentado, a prestação de contas dos recursos financeiros repassados à unidade escolar;
- VII - divulgar à comunidade escolar a movimentação financeira da escola;
- VIII - coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na escola;
- IX - apresentar, anualmente, à Secretaria de Estado de Educação e à comunidade escolar, a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Escola, avaliação interna da Escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
- X - cumprir e fazer cumprir a legislação vigente (MATO GROSSO, 1998).

Além de tudo isso, ao gestor escolar cabe ainda a mediação e a intervenção entre as diversas ocorrências que dia a dia surgem na escola. Em um ambiente com tantas pessoas sempre há de surgir alguma situação que exija sua atenção. Por isso, além do que está posto na lei, que já não é pouca coisa, imprevistos de diversas ordens ocupam o tempo de quem está à frente da gestão na escola. Talvez essa seja a razão pela qual o Professor indicou que as atribuições do Gestor não sejam tão claras, pois este além de cumprir com todas as suas atribuições, auxilia nas demais atividades da escola, seja direta ou indiretamente.

Em seguida foi perguntado via questionário, ainda sobre a gestão: *Você conhece a Lei Estadual nº 7.040/98 que trata da gestão democrática para as escolas de ensino público estadual em Mato Grosso?* A discrepância entre as respostas dos sujeitos aponta o desconhecimento deles sobre a lei que regulamenta como deve ser a gestão da unidade escolar da qual fazem parte. Apenas o Gestor e a Mãe Feliz escreveram que conhecem tal lei. O princípio da publicidade atribuído a Gestão Pública indica que os documentos de tal tipo estão disponíveis para o conhecimento da sociedade, mas acessibilidade não garante efetividade, nem que sejam acessados.

A formação continuada da escola talvez possa suprir a necessidade de que ao menos os profissionais da escola conheçam a legislação pela qual são regidos. Isso porque o Decreto n. 8.752, de 09 de maio de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica, orienta que todos os profissionais da educação tenham sólida formação inicial e continuada, considerando as características da cultura, sociedade e região. Uma vez que a gestão democrática tem uma lei estadual que melhor a especifica, seria interessante fazer amplo estudo sobre a mesma. Assim, a difusão entre os profissionais forneceria suporte a discussão da lei para com pais e estudantes.

Seguindo nessa temática a próxima pergunta foi: *Os problemas que ocorrem aqui na escola são todos resolvidos pela direção?* Esse questionamento foi feito para que pudesse ser percebido se apenas a direção é quem resolve os problemas da escola, pois isso indica a participação ou não dos demais segmentos frente as necessidades de ação dos profissionais da escola. Com exceção do Professor Feliz, todos os outros sujeitos responderam *sim*. E complementaram: *Porque a direção se encarrega de resolver e também porque é a última instância da escola*, disse o Funcionário Feliz. *Muitas vezes o que acontece que demanda uma intervenção efetiva acaba chegando a diretoria que concilia e toma as decisões respaldadas pelo CDCE*, explicou o Coordenador Feliz. *São resolvidos pela direção em conjunto com o CDCE, dependendo da gravidade/caso*, indicou o Gestor Feliz. *Ela convoca o Conselho e tomamos a melhor decisão para o problema, a meu ver*, respondeu a Mãe Feliz. O Aluno Feliz preferiu não justificar. A resposta negativa do Professor Feliz foi argumentada assim: *Problemas pedagógicos são normalmente resolvidos pela coordenação. Problemas administrativos normalmente pela secretaria e direção. Problemas complexos são levados para o CDCE da escola.*

Uma vez que o gestor escolar de escola pública em Mato Grosso é responsável tanto pelos assuntos administrativos quanto pedagógicos, a justificativa da resposta do Professor Feliz, que se choca com a dos demais respondentes, não necessariamente indica que os discursos sejam inconsistentes com a realidade, mas apenas que existe delegação de responsabilidades entre os sujeitos da escola e ele é consciente disso.

Propiciar condicionantes que auxiliam a participação de todos da escola em assuntos diversos, é essencial. Ter condições adequadas de trabalho, tanto físicas quanto interpessoais favorecem a formação de um ambiente onde democracia e participação se façam presentes, isto, é condições materiais facilitam a prática do trabalho na escola. Assim, também funcionam os condicionantes constitucionais. Privilegiar relações horizontais em vez de hierarquia burocrática facilita o envolvimento democrático da comunidade escolar (PARO, 2016).

Visto que o CDCE da *Escola Feliz* foi citado de modo recorrente na fala dos sujeitos, questionou-se: *O CDCE da escola atua ativamente? Todos os segmentos participam?* A resposta do Gestor Feliz foi:

*Nós temos reuniões mensais e se forem necessárias reuniões extras, dependendo do assunto, se for uma gravidade maior, mas todo mês nós nos reunimos, colocamos em pauta as atividades, os projetos, a questão financeira, os recursos né, fazemos essa prestação se o recurso de determinada área, federal ou estadual, da merenda, entrou não entrou, como é que está acontecendo isso. Então nós temos essa reunião*

*mensal e se precisar uma esporádica. Sim, todos têm os seus representantes, né, alunos, pais, funcionários, professores.*

A argumentação do Coordenador Feliz foi mais crítica:

*Nós sempre procuramos a consulta né, antes de tomar algumas decisões, então as nossas reuniões elas são mensais, com a possibilidade de haver uma reunião extraordinária. Mas eu acredito que também poderiam vir propostas dos vários segmentos para entrar na escola, muitas vezes o que a gente percebe é que a gente encaminha a proposta e eles acatam né, mas não tem uma proposta desses vários membros do CDCE. Talvez seria interessante a gente ter essa abertura.*

A fala do Coordenador Feliz abre espaço para o entendimento de que a comunidade escolar da instituição confia ou delega a responsabilidade das decisões da escola aos representantes do CDCE. Talvez nem todos tenham o entendimento adequado daquilo que é necessário para efetuar uma participação mais efetiva, ou ainda, pode ser que os conselheiros conduzam as atividades sem muita abertura a comunidade. De um modo ou de outro, toda a escola contribui para que assim seja, a gestão participativa depende da ação do outro e vice-versa.

Por isso, cabe resgatar o conceito de participação, no qual Libâneo (2015) esclarece que pais, alunos e equipe de trabalho precisam atuar juntos. Primeiramente, com o sentido de conquista de autonomia, tanto da escola quanto da comunidade, compondo assim uma prática formativa que inclui elementos pedagógicos, metodológicos e curriculares. E depois como um processo organizativo, compartilhado institucionalmente por todos os prestadores de serviço e usuários da escola. Nesse sentido, Paro (1998) corrobora ainda que ambos os envolvidos devem propiciar condições adequadas para que todos consigam participar de forma democrática, isso porque os fins sociais da educação estão relacionados com a liberdade. E poderia acrescentar, liberdade para contribuir dentro daquilo que cada um tem condições, pois os diferentes níveis de saber e experiência, assim como tempo e disposição dos componentes da instituição de ensino, somados, podem render deliberações mais acertadas.

*O que você acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola?* Foi uma das questões que compuseram o questionário. *Acredito que fazemos o possível para que a gestão seja participativa, discutimos os problemas e soluções e partilhamos a melhor decisão,* foi o que explicou o Gestor Feliz. Sucintamente o Aluno Feliz disse: *Bem organizada.* O Professor Feliz apontou que *a gestão ocorre de forma bem participativa e democrática.* O Funcionário Feliz indicou que *de forma geral acho uma boa gestão com decisões que procuram atender a todos.* O Coordenador Feliz disse *vejo com bons olhos, em especial o respeito com que isso ocorre aqui.* E a Mãe Feliz argumentou que *é muito bom, sempre com transparência, honestidade e pensamento no melhor para a comunidade escolar.*

Embora em várias perguntas a resposta dos sujeitos tenham se contradito, esse alinhamento das explicações apresentadas acima demonstra que por unanimidade todos consideram que a *Escola Feliz* tem uma gestão escolar democrática. Os desafios do cotidiano e a necessidade de uma maior participação da comunidade não desqualificam o bom trabalho desenvolvido na instituição. Como diz Freitas (2010), tecer relações baseadas na interação entre escola e comunidade vai fazendo com que ambos se sintam responsáveis pelo produto daquilo que é construído em conjunto. Assim, a gestão dessa escola da forma como está é resultado do esforço de cada um e de todos juntos.

Seguindo o gancho da questão acima, perguntou-se de forma mais direta: *Você acha que aqui na escola é realizada gestão participativa?* De novo os sujeitos retomaram o descompasso. *Sim, porque as decisões são tomadas junto ao Conselho e a comunidade escolar*, disse a Mãe Feliz. *Sim, com o CDCE e reuniões*, falou Aluno Feliz. *Sim, as decisões são tomadas juntamente com o grupo específico, ou seja, pedagógico com professores, administrativo com pessoal que exerce a função administrativa e no geral com toda a comunidade escolar*, falou o Professor Feliz. *Sempre se busca o diálogo antes de se tomar as decisões por meio das reuniões*, contribuiu o Coordenador Feliz. *A gestão (direção, coordenação, secretaria) buscam sempre trabalhar em conjunto, assim como os professores e demais funcionários; todos têm oportunidade de ouvir e falar; participar das decisões*, Gestor Feliz. Já a resposta do Funcionário Feliz foi *na maioria das vezes as informações já chegam com as decisões tomadas. Mesmo que se peça opinião, a decisão final geralmente já está definida*.

Essa explicação reforça que percepção do Coordenador Feliz está correta em relação a participação dos segmentos da gestão da escola, isso no que tange ao aspecto de que os funcionários acabam se sentindo excluídos em razão dos professores serem mais ouvidos pela equipe de gestão. E evidencia a necessidade de a escola articular meios para que todos se sintam com igualdade de direitos, pois é assim que se propicia um ambiente adequado à gestão participativa. Entretanto, por outro lado, há de se pensar que os docentes estão diretamente ligados ao exercício das atividades fins da educação escolar, enquanto que os profissionais técnicos e de apoio administrativo dão suporte para os demais desempenharem seus afazeres.

Na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade do projeto da escola (GADOTTI, 2012, p. 39). Por isso, o diálogo aberto, o esclarecimento sobre os papéis de cada um, e o reconhecimento acerca da importância de todos para unidade de ensino talvez consigam suprir com a percepção de inferioridade ou superioridade entre os segmentos da instituição

Justamente essa foi a questão seguinte. *Você acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar?* Por unanimidade a resposta foi positiva. O Funcionário Feliz indicou *sim, traz maior clareza nas decisões. Opiniões diferentes ajudam na tomada de decisões.* O Coordenador Feliz disse *sim, primeiro por estarem junto pensando sobre como podemos fazer melhor e tornar nossa escola melhor.* Na mesma linha respondeu o Gestor Feliz, *sim, todos trabalham mais satisfeitos, o bem-estar prevalece; o diálogo ocorre, não o autoritarismo.* A resposta do Professor Feliz foi *sim, com a gestão participativa é possível fazer a distribuição de verba levando em consideração a área mais necessitada. É possível ter uma relação interpessoal com respeito.* As respostas do Aluno Feliz e da Mãe Feliz foram mais tímidas, ainda assim, disseram *sim* à pergunta, sem muito argumentar.

Nesse sentido, vale retomar e esclarecer que a tomada de decisão que não é compartilhada pode ter dificuldade para ser colocada em prática, ao passo que, se socializada com o coletivo e realizada de modo consciente e oportuno existe mais chance de dar certo aquilo que foi deliberado (ROMÃO, 2012). Por isso, que a gestão participativa geralmente é vista positivamente, uma vez que sugere melhor oportunidade e maior liberdade para a participação social no processo decisório do que em formas de gestão centralizadoras que ficam restritas ao alto escalão da hierarquia.

Dada essa posição dos sujeitos da *Escola Feliz* e percebendo um maior envolvimento dos mesmos com a pesquisa, perguntou-se de forma mais direta: *Poderia falar um pouco sobre como ocorre a gestão aqui na escola?* As respostas foram sucintas, mas deixaram claro o modo como o Gestor, o Coordenador e o Aluno Feliz percebem essa prática:

*A gestão, ela é democrática né, e todo o corpo né, tanto a secretária né, os coordenadores, agora articulador de ensino médio inovador, todos trabalham envolvidos, então assim quando tem um assunto, principalmente o CDCE da escola, então nós reunimos, né. Dependendo da gravidade, do assunto, a urgência nós reunimos e decidimos, então a gestão bem participativa e presente (GESTOR FELIZ).*

*Ai, ai, deixa eu pensar, rs. Ah, eu vejo assim, que a gente tentar ser democrático o máximo possível, tanto é que antes de tomar alguma decisão nós encaminhamos, né, a proposta para os professores. Só que ainda falta muitas vezes falar um pouquinho com outros segmentos, porque a gente percebe que muitas vezes que os professores lideram ali algum grupo que pode se fortalecer ou não. A gente viu isso pelo ano passado, pela questão até da própria greve, da decisão de entrar ou não em greve (COORDENADOR FELIZ).*

*A gestão? Bem ativa, bastante. Qualquer coisa que acontece pode procurar, a gestão tá mais presente,* disse o Aluno Feliz. Mais uma vez fica evidente que a participação por representação é fortemente presente na *Escola Feliz*, em especial a representação dos professores tem maior influência sobre as tomadas de decisões na instituição. Focar uma

maior atenção num grupo específico de sujeitos pode ser um risco para a gestão participativa, não só na escola como em todos os espaços.

A gestão participativa parte da consideração de que todos têm igualdade de direito. Contudo, é preciso que as pessoas sintam essa posição respeitada e valorizada, caso contrário, o sentimento de inferioridade de certos grupos ou mesmo o sentimento de superioridade de outros enfraquece aquilo que sustenta uma decisão coletiva, que é a paridade entre os membros da equipe. A percepção de desigualdade pode ocasionar o não envolvimento, o senso de não pertencimento e a participação por obrigação e não livre adesão.

A participação precisa se dar plenamente como engajamento para promover uma *práxis* de superação da realidade fragmentada que domina as relações (LUCK, 2013). Por isso, se fazer presente e contribuir com o pensar coletivo é importante para que uma gestão participativa de fato aconteça.

Retomando a fala acima, do Coordenador Feliz, algo chamou a atenção dessa pesquisadora.

*Só que ainda falta muitas vezes falar um pouquinho com outros segmentos, porque a gente percebe que muitas vezes que os professores lideram ali algum grupo que pode se fortalecer ou não. A gente viu isso pelo ano passado, pela questão até da própria greve, da decisão de entrar ou não em greve*” (grifo meu).

Em razão disso, foi perguntado: *O que aconteceu no ano passado?* E a seguinte explicação foi dada:

*Em 2016 nós tivemos uma greve com duração de 32 dias letivos, só que antes dessa greve nós tivemos muitos momentos de discussão pra aderir ou não ao movimento, pra você ter uma ideia nós fizemos três assembleias de profissionais antes de entrarmos nessa paralisação. As duas primeiras vezes, inclusive abrimos para pais, abrimos para alunos, né, as duas primeiras vezes que nós fizemos a maior parte dos profissionais decidiram por não entrar em greve. Foi motivo inclusive de protesto na frente de escola quando nós não aderimos a uma paralisação, de vir várias escolas aqui descendo a avenida falando que iam invadir a escola, e foram momentos bastante tensos. Antes de nós aderirmos a greve, na terça feira que nós tínhamos a Olimpíada Brasileira de Matemática, um grupo de professores, a maior parte deles, aderiu ao movimento, mesmo a gente já tendo acordado com eles que nós teríamos uma nova reunião na segunda feira a noite, e nos deixaram né, sem ter condições da gente trabalhar com os alunos, então tudo isso foi, aí (choro). Ainda hoje eu lembro que no domingo à noite professores ligavam dizendo que queriam trabalhar, perguntando o que fazer porque estavam com medo de retaliação, finaliza essa pergunta, por favor (COORDENADOR FELIZ).*

Essa fala do Coordenador suscita a necessidade de trazer uma discussão sobre o sentido da democracia, pois a greve na escola pública é debatida coletivamente, assim como sua adesão, definida em assembleia pelo Sindicato dos Profissionais da Educação Pública. “Democracia é uma palavra de origem grega que pode ser definida como governo (*kratos*) do

povo (*demo*). Dessa forma, a democracia pode ser entendida como um regime de governo onde o povo (cidadão) é quem deve tomar as decisões políticas e de poder” (MEDEIROS, 2016, s/p). Todavia, várias outras interpretações podem ser feitas acerca da democracia, o problema é que parece que o entendimento do termo mistura várias conceituações como sendo uma coisa só.

Quanto ao conceito em que Chauí, (2005, p. 24-25), define democracia pelo “princípio da isonomia [...] porque todos obedecem às mesmas leis das quais todos são autores”, ao que tudo indica foi deixado de lado, pois a escola demonstrou se opor ao que já havia sido deliberado pelo SINTEP, uma vez que voltou a debater internamente sobre aderir ou não a greve. Além disso, houve conflito e impasses o que caracteriza a democracia como abrangendo o conflito considerado como legítimo e necessário visto que ela não é o regime do consenso (CHAUÍ, 2005). Quanto a interpretação, em que Chauí (2005) cita a presença de leis, ou no caso, de consenso da maioria, o coletivo da *Escola Feliz* parece que não o reconhece como válido.

Talvez o entendimento de democracia e participação pela sociedade como um todo esteja sendo utilizado por conveniência. A depender da situação um ou outro sentido é utilizado, o que pode ser devido ao desconhecimento de que este termo abrange significações diversas, ou também ao fato de a intencionalidade das ações governamentais e também sociais estarem sendo regidas mais pelos interesses econômicos e individuais do que pelos aspectos de direito e espirituais. Ou seja, questões mais superficiais em detrimento daquelas que de fato alcançam a plenitude humana.

Portanto, a democracia participativa que Baldinotti (2010) afirma contrariar e ir mais além da concepção de sistema político baseado em valores não emancipatórios, em conjunto com a participação pelo engajamento e livre adesão que Luck (2013) diz ser a forma mais intensa de envolvimento seriam algo natural. Até porque com o sentido de coletividade e não com base no individualismo egocêntrico ou de paradigmas dominantes a democracia participativa contraria a lógica do ser humano mecanizado que a Modernidade implantou e resgata o que ele realmente é, pessoa que pensa, sente e age com respeito e amor ao semelhante (BALDINOTTI, 2010).

Por isso uma questão que não poderia faltar foi: *O que você entende por gestão participativa? Percebo esse modelo de gestão como foco nas pessoas, que procura a participação de todos os segmentos nos trabalhos a serem desenvolvidos*, foi o que disse o Coordenador Feliz. *Gestão participativa acontece quando todos os funcionários/educadores participam das decisões e são comprometidos com os resultados*, apontou o Gestor Feliz.



*Gestão participativa é a que considera a opinião de todas as classes que envolvem a comunidade escolar, sendo democrática nas tomadas de decisões*, falou o Funcionário Feliz. *Para mim é quando todos os segmentos da comunidade são envolvidos nas decisões escolares, sendo motivados a dar suas opiniões nas resoluções dos problemas*, comentou o Professor Feliz. *Quando o diretor, presidente do CDCE, etc. convoca a comunidade escolar para participar de decisões e acontecimentos da escola*, explicou a Mãe Feliz. *Uma participação dos professores, do diretor, coordenadores e etc.* respondeu o Aluno Feliz.

Essas respostas esclarecem que Mãe e Aluno tem conhecimento restrito acerca do que é de fato uma gestão participativa, ao passo que os demais sujeitos estão mais inteirados sobre o assunto. É compreensível que tal situação possa derivar do grau de escolaridade destes, ensino médio completo no caso da Mãe Feliz e Ensino Médio em curso para o Aluno Feliz. Ou ainda, das experiências vivenciadas pelos mesmos, ou mesmo pelo contato talvez limitado com ambientes que vivenciam essa forma de gestão. Seja pelo motivo que for, isso demonstra que a temática carece de ser mais debatida e praticada, porque significa bem mais do que o que foi dito. Relembrando Luck (2013) a gestão participativa envolve o trabalho coletivo de pessoas para analisar situações, decidir encaminhamentos e propiciar ações. É uma construção coletiva das partes que integram o todo.

Continuando com a descrição das respostas dos sujeitos, considerou-se imprescindível perguntar em questões separadas e pontuais para cada um dos seis respondentes. *Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora?* Em seguida: *Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora?* Posteriormente: *O pessoal do apoio tem um bom relacionamento com a equipe gestora?* Isso em razão de buscar compreensão sobre como um segmento percebe o outro. O modo de perceber o semelhante pode fazer a diferença no relacionamento interpessoal entre os membros de grupo. E a resposta dos sujeitos foram unânimes, *sim*.

Então, com a mesma intenção acima perguntou-se de modo diferente: *Como você considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?* E depois: *Como você considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?* Em continuação: *Como você considera a participação dos professores nos assuntos da escola?* E fechando esse bloco de questões: *Como você considera a participação dos funcionários de apoio dos serviços da escola?* As respostas foram as transcritas abaixo.

Sobre a participação dos pais. *Nesta escola, os pais têm uma boa participação, o representante desta categoria está sempre nas reuniões do Conselho e os demais participam em reuniões de cunho geral*, Funcionário Feliz. *Tímida, os pais que vem na escola são poucos*

*comparados ao número de alunos, e eles só aparecem quando acontece alguma reunião ou quando são convocados por algum motivo, Coordenador Feliz. O Professor Feliz apontou que infelizmente essa participação tem um percentual muito baixo, quase nada. Os pais que participam sempre são aqueles cujos filhos são bons alunos. No CDCE temos a representante do segmento de pais que está presente sempre nas reuniões. Enquanto a Mãe Feliz disse que os pais que se preocupam vão à escola, sim. Já o Aluno Feliz comentou que alguns (grande maioria) bem presente. Por último, o Gestor Feliz respondeu:*

*A escola atende a Educação Básica, alunos do 1º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio; os pais dos alunos menores (06 a 10 anos) participam mais das atividades propostas pela escola. Os pais dos alunos do Ensino Médio praticamente vêm para receber as notas.*

Nota-se que os respondentes frisaram em suas falas sobre a participação dos pais, e nesse aspecto houve variação nas percepções, alguns indicaram que os pais são presentes na escola, outros que a participação dos pais é baixa e pontual. A fala do Gestor Feliz traz argumentos que podem indicar o porquê desses entendimentos diferenciados. Além disso, a preocupação em ter uma maior participação da família na escola pode ser decorrente da não compreensão sobre o que Paro (1998) explica: que precisa ser comum a pais e educadores a percepção de que a tarefa de levar os alunos ao seu desenvolvimento é responsabilidade tanto da escola quanto da família.

Sobre isso questionou-se ainda: *Você considera que os resultados dos alunos estão relacionados ao nível de participação deles próprios e dos pais nos assuntos referentes a escola?* O Aluno Feliz indicou que *não, pois vai do seu esforço*. Já o Funcionário Feliz apontou que *sim, mas junto com a gestão da escola*. Novamente uma divergência entre as percepções. Por isso talvez o envolvimento dos pais na escola necessite de ser repensado e a escola possa promover uma maior interação entre a equipe de trabalho e os responsáveis pelos alunos.

Possivelmente falte um diálogo mais aberto entre pais, alunos e escolas para que a responsabilidade pela educação formal dos estudantes realmente seja compartilhada entre família e instituição de ensino. O processo de ensino aprendizagem não é limitado ao ambiente escolar, explica Freitas (2010). Em casa, ao lado e com o apoio da família o aluno tem maiores condições efetivar e ampliar seu conhecimento, é o que orienta Paro (1998). Porém, como a escola tem papel central nesse processo, cabe a ela buscar mecanismos que favoreçam o aprendizado, e nesse sentido, também a participação.

A respeito da participação dos alunos. *Considero que eles participam bem, estão interessados e comprometidos, Funcionário Feliz. Dependendo das atividades propostas a*

*participação é maior; os projetos de maior interesse, Gestor Feliz. Bom, eles sempre que tem reclamação ou sugestão procuram a gestão e são ouvidos, Mãe Feliz. Os alunos andam muito presentes na escola, Aluno Feliz. Os demais sujeitos falaram um pouco mais:*

*Poderia ser melhor. No CDCE os alunos têm representantes, porém seja por inibição ou comodismo poucos participam dando ideias nas pautas apresentadas. Está sendo incentivado pela gestão escolar a manutenção do Grêmio Estudantil, (PROFESSOR FELIZ).*

*É perceptível que os alunos são inseguros no tocante a participação, eles esperam que os professores/gestores tomem a frente e direcionem as ações/atividades. Tentamos a partir desse ano inspirá-los a serem protagonistas e iniciamos fomentando a eleição do Grêmio Estudantil que concorreu com chapa única, desde então eles têm auxiliado em ações desenvolvidas pela escola (COORDENADOR FELIZ).*

Tudo isso corrobora para o entendimento de que a condução das atividades de gestão na *Escola Feliz* é feita de modo que propicia espaço para participação dos alunos, contudo, apesar de inspirar a formação do Grêmio Estudantil, é esperado que a iniciativa por se fazer presente na escola parta dos próprios alunos. É como salienta Steiner (2000), o homem é um ser natural, socialmente vive regido por leis, mas a liberdade que habita nele, somente ele mesmo para descobrir e fazer uso. Mesmo assim, os educadores podem orientar esse processo de participação e auto-organização, que é vivência, é práxis.

Talvez esses estudantes não estejam maduros a ponto de fazer isso por si mesmos, ou não tenham a percepção de que não é proibido expor suas ideias. Ou ainda, como o protagonismo estudantil nem sempre é fomentado nas escolas e na sociedade de modo geral, é preciso conquistar a consciência que tomar a frente de seus próprios assuntos é algo que deveria ser natural. Ainda assim, cada passo rumo a inspirar a participação mais efetiva dos alunos na escola já é uma conquista. E como apresentado no tópico 3.4 que trata da autogestão, observa-se que, mesmo pontualmente, essas iniciativas já podem ser percebidas.

E em se tratando da participação dos professores. *Participam mesmo que as vezes discordem de um assunto ou outro, Funcionário Feliz. O Aluno Feliz indicou não saber responder. A Mãe Feliz disse “muito bom. O Gestor Feliz contribuiu a maioria dos professores participa ativamente das atividades propostas. O Professor Feliz defendeu seus semelhantes dizendo: considero que esta seja feita de forma positiva, pois as decisões são tomadas pelo grupo. Já o Coordenador Feliz foi mais criterioso na análise:*

*Temos uma equipe que em sua maioria participa das atividades e tenta fazer um trabalho bom, porém um grupo de professores pequeno dificulta ao fomentar intrigas e tentar minar o trabalho da gestão. Cabe ressaltar que são pouquíssimas pessoas que se prestam a esse papel.*

O que as vezes se nomeia de *intriga*, como apontado na fala acima, pode ser manifestação de interesses e concepções diferentes. O processo democrático envolve correlação de forças, disputas de poder. Como diz Chauí (2005), sua principal característica é o conflito que postula o crescimento.

E mais uma vez é destaque nas falas dos sujeitos que a maioria dos professores têm boa participação nesta unidade de ensino. Como já dito no decorrer do texto, apesar de positivo é preciso cuidar para que não apenas esse grupo de profissionais seja ouvido, relegando para todos os outros o papel de cumpridores de tarefas. Todavia, com o devido equilíbrio é bom que os professores, que têm maior contato direto com os alunos, consigam participar dos debates, deliberações e ações na/da escola. Como o professor é exemplo para os alunos, estes têm condições de espelhar-se nos exemplos dos mestres sobre como participar democraticamente no/do meio ao qual pertencem.

Nesse sentido, fica evidenciado que o trabalho pedagógico do professor ultrapassa as dimensões da prática e da técnica-instrumental. É composta, além dessas, de historicidade, política e ciência, (RODRÍGUEZ, 2003). O professor contribui não apenas com a formação escolar, coopera sobretudo na formação humana de seus alunos.

E quanto a participação dos funcionários nos assuntos da escola os sujeitos classificaram de modo semelhante a participação dos professores, com exceção do Coordenador Feliz que mais brandamente disse *vejo que esse grupo consegue trabalhar bem e participa das atividades, algumas/alguns são proativos em relação a outros*. Tais respostas deixam claro que existe uma certa participação da comunidade escolar na gestão da unidade de ensino, porém, evidencia ainda que essa participação poderia ser mais intensa. Como em qualquer ambiente, é natural que alguns consigam participar com mais intensidade do que outros, até mesmo pelo fato de que cada um tem seu próprio jeito de ser, se perceber e agir (STEINER, 2000). E justamente isso que torna cada ser único. As carências ou dificuldades de uns, nesse aspecto, são supridas pelos outros (STEINER, 2015).

A partir desses apontamentos perguntou-se na entrevista: A Escola Feliz tem uma boa equipe de trabalho? *Eu acredito que nós temos sim uma boa equipe de trabalho, né, estamos bem assessorados na parte de secretaria, coordenação, professores. Sempre tem um ou outro né, mas a gente busca estar todos alinhados, no mesmo objetivo da escola,* prontamente respondeu o Gestor Feliz. Assim também foi a argumentação do Coordenador Feliz:

*Esse ano a gente tá melhor do que o ano passado, porque, justamente porque a gente percebe que tem um quadro comprometido com a escola, o que faltava o ano*

*passado, pra nós, em 2016, né, a gente percebe que os professores eles tomam e querem fazer o melhor pela escola com pouquíssimas exceções. E também o pessoal administrativo eles compraram também né, a ideia da família Feliz com bastante entusiasmo, então eu vejo que isso é muito positivo esse ano.*

Mais breve foi a explicação do Aluno Feliz: *Eu acho, porque todo mundo se conhece há bastante tempo, é mais fácil trabalhar com pessoas que já conhece do mesmo ramo.* Apesar de todas as diferenças e dificuldades esses três sujeitos reconhecem a qualidade da equipe de trabalho da escola. Isso é positivo pois valorizar aquilo que de bom compõe a escola pode despertar a sensibilidade para respeitar o espaço do outro. Equilíbrio e harmonia têm condições de reinar em um ambiente permeado por sentimentos nobres como o reconhecimento da qualidade do outro.

Assim, pelos olhos da Antroposofia, as questões de direito (político-jurídico) baseadas no princípio da igualdade, que fazem parte da Trimembração do Organismo Social de Steiner (1986), coadunam para o entendimento de que o simples ato de olhar para o outro buscando perceber mais suas potencialidades do que fragilidades, pode favorecer relações interpessoais mais saudáveis, um melhor clima organizacional para trabalhar e maior satisfação consigo mesmo e com os demais.

Por isso, pediu-se também a auto avaliação do trabalho desempenhando pelo Gestor e Coordenador Feliz.

*A minha gestão, então, o ano anterior eu estive ausente da escola por sete meses por conta de licença maternidade, né. E nós mudamos para esse prédio novo, então o ano passado foi um ano turbulento, bem diferente, atípico. Então, minha presença, minha atuação ano passado foi menor. Agora esse ano a gente tá retomando essa questão de estar mais presente, mais participativo (GESTOR FELIZ).*

Já o Coordenador Feliz percebeu maiores dificuldades:

*Turbulento, rs. O ano passado a gente teve bastante conflitos internos, com relação a própria organização da contagem de pontos e da atribuição de aulas, professores que ficaram em várias escolas, nós tivemos problema de greve também que tumultuou o trabalho né, a organização do trabalho aqui na escola. E muitos profissionais que vinham com propostas de outras unidades, né, e tentavam impor aqui sem respeitar o que a própria escola já tinha como rotina, já tinha como organização. Claro que as propostas interessantes elas devem ser compartilhadas, mas não impostas como eles queriam. Esse ano eu já percebo que parece que nós estamos entrando no ritmo, né, de trabalho, de organização, pra conseguir fazer inclusive com que a nossa rotina flua mais tranquilamente e a gente tenha um resultado melhor ao final do ano.*

Essa fala demonstra que o Coordenador acredita no potencial que *Escola Feliz* tem para realizar suas atividades cada vez melhor. A situação pode não ser como desejada, mas existe a luta e o trabalho para alcançar resultados melhores, de acordo com ele, estão sendo realizadas. A percepção que se pode ter a partir dessa resposta é que essa escola, ainda que sendo subordinada aquilo que a mantenedora lhe impõe, ultrapassa, na medida do possível as

interferências estatais e capitalistas, fazendo uso de traços da autogestão. Sabendo que esta forma de gerir se autoconstrói de baixo para cima, com movimento coletivo e resistência, como define Sguarezi (2013), a busca por melhorar o cenário atual, que parte dos próprios envolvidos neste, é algo que merece reconhecimento.

Em relação aos conflitos, também apontados pelo Coordenador, entende-se que podem ser vencidos a partir da própria construção do Projeto Político Pedagógico da instituição. Enquanto construção coletiva, assuntos variados podem ser discutidos pelo grupo e incluídos no PPP. Gadotti (2012) explica que objetivos, metas e procedimentos cabem no plano diretor, mas o projeto vai além disso, pois não é apenas instituído como também instituinte, isto é, permite ser revisto sempre que necessário. Desse modo, sugestões de um ou outro integrante da comunidade escolar tem chances de serem amplamente analisadas por todos para que as mudanças sejam institucionalizadas ou não. Na educação, em especial da área pública, almejar o melhor para a sociedade é uma das coisas que inspira o trabalho coletivo. Por isso que a imposição é contrária a democracia.

Ainda sobre auto avaliação perguntou-se a cada um se se consideravam importantes e reconhecidos pela *Escola Feliz*. Foi unânime a indicação positiva dos sujeitos, mas cabem destaque duas respostas. *Sim, pois participo do CDCE e sou do terceiro ano (isso dá uma certa popularidade)*, argumentou o Aluno Feliz. O Coordenador Feliz apontou com firmeza *sim, vejo meu trabalho como uma forma de articular o trabalho dos professores entre si e deles com a comunidade, porém ainda falta reconhecimento, por parte de alguns profissionais, desse trabalho.*

Não há dúvida que cada sujeito da *Escola Feliz* tem ciência de sua importância para a instituição. Ainda que de modos diferentes cada um sabe que ocupa um lugar importante junto à comunidade escolar. Esse também é outro fator que pode trazer benefícios quanto a promoção da gestão participativa e democrática nesse ambiente educacional, pois reconhecendo e valorizando o outro e a si próprio, o sentimento de paridade pode mais facilmente surgir.

Seguindo para o último bloco de questões, perguntou-se: *Quais as características de uma boa gestão escolar? É, participação, colaboração com a escola*, resumiu o Aluno Feliz.

O Coordenador Feliz completou:

*Olha, a gente tem que pensar realmente a questão de ouvir, né, a todos os envolvidos na escola. Ser firme quando é necessário, né, e isso muitas vezes traz né, algumas situações, as pessoas não se sentem confortáveis. Organizado também, com todas as coisas que nós temos na escola, todas as rotinas que nós temos que fazer porque senão a gente não dá conta do serviço. Ah, saber realmente gerenciar*

*a escola de uma forma com que consigamos fazer o serviço andar e nós também consigamos ter o melhor resultado possível a cada final de ano.*

E concluiu o Gestor Feliz:

*Eu acredito que a gente precisa ter um bom diálogo com a comunidade, com professores, com alunos. Precisa conhecer da parte administrativa, né, dos recursos. E fazer também uma ponte também entre o órgão maior nosso que é o órgão estadual e os alunos, fazer todo esse intercâmbio, ter um bom diálogo uma boa conversa com todos os segmentos da escola.*

Tudo isso realmente é importante para uma boa gestão escolar. É imprescindível saber dialogar, ouvir e ter firmeza quando necessário. Essas falas indicam que a conquista da Lei de Gestão Democrática de fato oferece suporte para a realização do trabalho dos profissionais da Educação Básica em virtude da autonomia que a escola conquistou. Mesmo sendo uma autonomia relativa, já foi avanço ao que era antes e permitiu um maior protagonismo da escola frente aos seus assuntos. A corresponsabilidade entre Poder Público e Sociedade Civil, neste caso, a comunidade escolar, por parte da *Escola Feliz*, caracteriza a gestão escolar realizada nessa unidade de ensino. De tal modo, vale insistir que a instituição da gestão democrática deve ser mantida em Mato Grosso. O Estado, pela supremacia que tem, não pode retroceder, do mesmo modo que os educadores não podem esquecer todo o longo período de luta e resistência que foi para fazer valer o direito de toda comunidade escolar participar das questões educativas.

Sobre esse aspecto buscou-se um pouco mais de entendimento sobre o que os sujeitos consideram como características que uma equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer uma gestão democrática e também os desafios encontrados na escola que dificultam a gestão participativa. Nessas perguntas o questionário trouxe assertivas para os respondentes assinalarem, e também deixou espaço para que pudessem escrever e complementar a resposta. Cinco opções poderiam ser marcadas em cada caso. Os resultados apontaram o seguinte:

**Quadro 5** - Características que a equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer a gestão participativa e principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa – Escola Feliz

<b>Características da Gestão Participativa</b>	<b>Nº. de repetição das respostas</b>	<b>Desafios da Gestão Participativa</b>	<b>Nº. de repetição das respostas</b>
Trabalho coletivo	6	Conflitos interpessoais	4
Comprometimento	5	Indisponibilidade para participar	4
Comunicação eficiente	3	Descomprometimento das pessoas	3
Honestidade	3	Trabalho individualizado	3
Metas claras e objetivas	3	Falta de autonomia	2
Bom relacionamento interpessoal	2	Fofocas	2
Distribuição de responsabilidades	2	Metas e objetivos não claros	2
Assiduidade	1	Ausência/deficiência de capacitação profissional	1
Boa liderança	1	Concentração de tarefas para determinadas pessoas	1
Pró atividade	1	Falhas na comunicação	1
Respeito pelo outro	1	Falta de reconhecimento	1
Responsabilidade no exercício da função	1	Preguiça	1
Saber ouvir o outro	1	Prudência exagerada	1

**Fonte:** Elaborado pela pesquisadora, julho de 2017.

O quadro acima contém descritas apenas as assertivas que foram assinaladas pelos sujeitos. Como pode ser percebido, eles não indicaram a quantidade de características e dificuldades solicitadas. Supõem-se que não julgaram necessário fazê-lo, que a elaboração da questão foi formulada de modo que o entendimento de tal pedido ficou dificultado, ou mesmo que na escola pesquisada não sejam percebidos todos esses aspectos.

Mesmo assim, as indicações demonstram com clareza que conflitos interpessoais, como o descrito nas falas do Coordenador Feliz, realmente provocam dificuldades quanto a participação e o envolvimento da comunidade escolar nos assuntos da escola, visto que esta preza por trabalho coletivo e comprometimento para realizar suas atribuições enquanto instituição de ensino público.

A indisponibilidade para participar pode ser em razão da necessidade de a equipe de trabalho ter excesso de atividades, de carga horária, ou possuir outros vínculos empregatícios. Os pais talvez vivam a mesma situação da equipe de trabalho ou tenham dificuldades e limitações diversas para contribuir como uma gestão participativa.

Contudo, apesar de todos os desafios, a comunidade escolar indicou acreditar no trabalho coletivo e no comprometimento das pessoas como as principais características de



uma gestão que preze pela participação de todos os envolvidos. Tais respostas permitem o entendimento de que a natureza do ser humano é de perceber a si próprio e o outro como portadores de autonomia, perante os condicionantes que almejam arrancar a essência humana das pessoas, para que estas tornem-se submissas a interesses alheios.

A prática, a ação de comprometer-se com intensidade na gestão da escola pode atingir estágios mais elevados, os indicativos dos sujeitos da *Escola Feliz* deixam a entender que a faculdade de observar o próprio pensar e o que está acontecendo ao redor existe. Steiner (2002) diz que com boa vontade todos são capazes de fazer isso e, partir de então discernir com clareza as relações e conexões com o mundo exterior. Caberia complementar sobre isso, que a partir de tal quesito encontrar meios para efetivar a gestão participativa também é atribuição de cada um que consegue pensar e sentir, no outro e em si, protagonistas das mudanças almejadas na sociedade.

Por toda essa riqueza de dados que os sujeitos da *Escola Feliz* forneceram para esta pesquisa, compreende-se que foi possível conhecer a gestão realizada na instituição. Evidenciou-se que a participação se dá por representação, que o segmento professor detém maior atenção e força nas tomadas de decisão. E mesmo com isso a escola busca propiciar espaço para diálogo e participação da comunidade, ainda que mais por iniciativa da gestão do que por parte dos próprios sujeitos. Foi possível notar que esse período de reestruturação, pós retorno ao prédio novo, precisa ser superado para que uma gestão participativa mais efetiva aconteça na instituição.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo. Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.*

**Rubem Alves**

É com esse fragmento de Rubem Alves, carregado de significados e reflexão que inicio<sup>51</sup> a última seção dessa dissertação. Muita coisa cabe dentro desse pequeno texto. Analisemos: *Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo*. Os pássaros desse trecho poderiam muito bem sermos nós e nossos alunos. Desse modo, seria essa a pretensão dos paradigmas dominantes, do capital, das classes hegemônicas, do neoliberalismo, da educação fragmentada, apartada da vida? Aprisionar o homem dentro de um mundo limitado? Penso que sim, quando a participação popular é inibida ou quando a democracia é utilizada de modo a fazer prevalecer apenas o interesse dos mais fortes. Quando o agir humano é impulsionado para se tornar mecânico, vamos desaprendendo a espontaneidade natural.

*Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono.* Será que realmente é tão importante controlar a tudo e a todos? A troco de que? A que custo? Quem é esse dono que busca a dominação dos nossos pensamentos, sensações e ações? Estaríamos aqui falando de nós mesmos? De seres humanos como eu e como você que por alguma razão, ou pela falta dela, se sentem superiores aos demais? Novamente, penso que sim. Ver o outro como semelhante é algo que não cabe na rotina apressada e competitiva que toma conta do dia-dia de muitas pessoas.

E justamente por isso é que a formação de cidadãos conscientes e livres, no sentido antropológico da significação precisa ser realizada em todos os espaços, especialmente aqueles voltados a área educacional. Ainda que a Pedagogia Social de Base Antropológica

---

<sup>51</sup> A pesquisadora optou por escrever esta seção na primeira pessoa por entender que as considerações finais acerca do assunto estudado além da interpretação dos dados a partir da contribuição dos sujeitos, inclui o que a mesma pensa e sente sobre os mesmos.

seja restrita a determinados ambientes, seus princípios cabem em todos os âmbitos da vida individual e em sociedade, porque *a essência dos pássaros é o voo*. Metaforicamente dita, a essa frase talvez caiba a tradução literal: A essência dos homens é a liberdade. Liberdade para agir, para sentir, para pensar, para participar, para fazer a diferença. E nessa liberdade está implicada a responsabilização por tais feitos.

*Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. A Escola Alegre e a Escola Feliz demonstram amar pássaros em voo. Cada qual a seu modo, dentro de suas limitações parecem encorajar a arte do voo, ou da liberdade. É da natureza humana ser livre.*

Assim, embora várias questões acerca da *Gestão Participativa na Educação Básica: Escola Pública e Escola Waldorf* estejam por ser respondidas, visto que respostas geralmente suscitam outras dúvidas e o estudo nunca esgote todas as possibilidades de interpretações, apresento algumas das considerações acerca da pesquisa realizada.

A conquista da gestão participativa nas escolas públicas do Estado de Mato Grosso se concretizou por meio da Lei Estadual nº 7.040/98 que estabelece a gestão democrática como meio de garantir a participação social nos assuntos da escola. A partir dessa lei assegurou-se principalmente “o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares” (NESPOLI, 2012, p. 137).

Além disso, escola pública tornou-se autônoma para gerir os assuntos administrativos, financeiros e pedagógicos. A gestão administrativa ficou ao encargo da diretoria e dos órgãos consultivos e deliberativos, sendo esses, o Conselho Fiscal, composto por três membros efetivos e três suplentes; e o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), constituído paritariamente por profissionais da Educação Básica, pais e alunos (MATO GROSSO, 1998).

A gestão financeira fica ao encargo da equipe gestora, e visa manter funcionamento normal da instituição, assim como a melhoria no padrão de qualidade do serviço prestado. Inúmeras regras relativizam a autonomia desse âmbito na escola pública, como por exemplo movimentação de recursos apenas via cheque nominal, e necessidade de autorização da mantenedora para aquisição de bens e contratação de serviços.

A gestão pedagógica é traduzida pela autonomia que a comunidade escolar tem para construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento Estratégico da Escola. Todavia, tanto o projeto quanto o plano são apresentados a Secretaria de Educação e somente depois da aprovação podem ser utilizados pela escola.

Todos esses direitos legalmente estabelecidos resultaram de longo período de luta entre conservadores e progressistas de dentro do Estado e o Sindicato dos Trabalhadores do Ensino Público (BALDINOTTI, 2010, p. 70). Todavia, a conquista da lei não encerrou a luta pela efetivação de uma gestão escolar participativa, e o próprio Estado tem responsabilidade nisso. De um lado “os mecanismos adotados pela política democrática moderna contribuíram para uma cisão entre o Estado, aparelho regulador, e a Sociedade Civil” (BALDINOTTI, 2010, p. 40). Isto significa que o Estado em vez de representar a sociedade, incorporou os interesses das classes hegemônicas.

Portanto, a referida lei estadual aborda a gestão participativa na escola como efetivando o direito ao exercício da cidadania. A participação democrática na gestão da escola além de dever tornou-se direito. Precisamos fazer nossa parte para honrar com a luta de nossos antecessores. E ainda, cabe a nós solidificar essa política pública e resistir para que essa conquista não seja usurpada pelos detentores do poder.

A Antroposofia, por outro lado, aborda a gestão participativa pelo intermédio da autogestão que é conceituada como um movimento que se autoconstrói agrupando os membros a todos os envolvidos, compartilhando responsabilidades e respeitando as diferenças. Escolas que trabalham com a Pedagogia Social de Base Antroposófica geralmente são autogestionárias. “A institucionalização da autogestão dá-se por meio da organização de comissões de trabalho em todas as esferas, cujas decisões resultam de um processo de consenso e não por decisão majoritária (ESCOLA WALDORF BERTA, s/a).

Ambas as abordagens apontam que a *Escola Feliz*, orientada pela Lei nº 7.040/98; e *Escola Alegre*, orientada pela Pedagogia Social de Base Antroposófica têm sustentação teórica e documental para realizar a gestão participativa. Todavia, as duas instituições de ensino realizam tais propostas de gestão respeitando tanto as limitações de suas comunidades quanto o projeto de educação que sustentam.

Retomando a questão problema desse estudo: Como ocorre a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso? Chegamos as seguintes interpretações: O que mais chama a atenção na *Escola Alegre* é que a participação da comunidade escolar ocorre em momentos distintos.

Dos assuntos administrativos uma equipe própria toma conta, aqueles de cunho pedagógico o corpo docente juntamente com coordenadores, orientadores pedagógicos e diretoria discutem e deliberam. O Projeto Político Pedagógico, e as falas dos sujeitos durante a entrevista e por meio das respostas ao questionário indicam isso.

- A direção da escola é ocupada por um diretor indicado pela mantenedora (PPP *ESCOLA ALEGRE*, 2017);
- Da Coordenação Pedagógica fazem parte professores que comprovadamente conheçam a pedagogia adotada pela instituição (PPP *ESCOLA ALEGRE*, 2017);
- A Coordenadoria Administrativa Financeira é composta pelo Administrador, Gerente Administrativo e Agente Contábil e de Recursos Humanos (PPP *ESCOLA ALEGRE*, 2017);
- *Em reuniões de coordenação com a presença da direção são tomadas decisões pedagógicas* (PROFESSOR ALEGRE).
- *A gestão escolar enquanto ensino é de responsabilidade da escola, porém, por meio de reunião, os pais tomam conhecimento e dão sua contribuição* (MÃE ALEGRE).

Os demais funcionários, pais e alunos têm liberdade para participar a qualquer tempo, pois a escola demonstra ouvi-los. Assim sendo, a instituição tem autonomia para conduzir as atividades de gestão. Os pais confiam que a escola tem profissionais bem preparados para assumir a responsabilidade de participar, deliberar e realizar um trabalho adequado com o projeto de educação emancipatória que a instituição se propõe a fazer. Os trechos abaixo demonstram tais considerações.

- *Os alunos também participam, os alunos têm a sua voz, a gente sempre diz que aqui o aluno pode falar* (COORDENADOR ALEGRE);
- *Somos bem ouvidos na escola* (FUNCIONÁRIO ALEGRE);
- *'A gestão participativa da escola' estabelece uma relação de corresponsabilidade entre escola, pais e alunos, bem como relação de amizade e afetividade entre todos. Disso que o mundo está precisando* (MÃE ALEGRE);
- *Nem tudo podemos dar nossa opinião* (ALUNO ALEGRE).

Todos esses aspectos apontam que a comunidade da *Escola Alegre* está envolvida nos assuntos da instituição, contudo, no que tange a gestão, embora todos possam contribuir, acontece o que Luck (2013) chama de participação como expressão verbal e discussão de ideias, isto é, todos têm oportunidade de falar e serem ouvidos, o que corresponde a liberdade de expressão. Entretanto, a equipe gestora preza por manter suas atividades baseadas naquilo que a instituição considera como mais adequado. É o que indica a fala do gestor quando perguntado sobre o que ele entende por gestão participativa: *“a que acolhe e reconhece a importância das capacidades e contribuições de seus colaboradores, permitindo-lhes fazer*

*parte da condução dos processos gerados pelos objetivos e metas, princípios e filosofia propostos pelo ideal da instituição” (GESTOR ALEGRE).*

Desse modo, a *Escola Alegre* não faz uso da autogestão como em geral acontece nas Escolas Waldorf (FEWB, 1998). Porém, esse quesito não influencia no trabalho pedagógico diferenciado que a instituição desenvolve. Tampouco desfavorece o impulso que a Pedagogia Social de Base Antroposófica fornece ao desenvolvimento trimembrado dos educandos para a vida em sociedade. O incentivo que a instituição oferece para a autoeducação dos alunos é percebido por eles, tanto é que sobre a gestão da escola, o aluno diz: “*Olha para ser bem sincero, não quero puxar saco, mas na minha escola tá bom demais*” (ALUNO ALEGRE).

A percepção do aluno é compartilhada pelos demais sujeitos da pesquisa que indicaram notar as seguintes características de gestão participativa na escola: saber ouvir o outro, comprometimento, distribuição de responsabilidades, bom relacionamento interpessoal, respeito pelo outro e trabalho coletivo. Isso leva-nos a perceber que mesmo a escola tendo uma gestão ora com maior abertura para participação da comunidade, ora com menor, a depender do âmbito do assunto, ela preza pela participação de pais, alunos e funcionários para pôr em prática o projeto de educação que realiza. Até mesmo porque é em virtude desse projeto e por acreditar nele que a comunidade se faz presente na escola.

Toda essa aprovação quanto a forma de gestão praticada na *Escola Alegre* não quer dizer que inexistem problemas para a efetivação da participação da comunidade naquilo que lhes é cabido. Os sujeitos da pesquisa indicaram que os maiores desafios enfrentados na escola, nesse sentido, são: o descomprometimento das pessoas, fofocas, conflitos interpessoais e preguiça. Todos esses são fatores que influenciam negativamente os envolvidos do grupo a não participarem ou a participarem por obrigação dos assuntos que carecem de um maior envolvimento pessoal.

A esse respeito Steiner (2000) orienta que a vida individual do ser humano se baseia naquilo que é percebido, sentido e pensado pela pessoa. Por isso que condicionantes externos juntamente com fatores internos dificultam ou inibem a participação do indivíduo em grupos. Do mesmo modo acontece com os fatores que impulsionam a participação, que dependem também da percepção, sentimento e pensamento formulado pelo indivíduo sobre aquilo que requer sua atenção. A superação das dificuldades precisa então partir do grupo e da própria pessoa, pois o ambiente ideal tem de ser buscado por cada um e todos juntos.

Para fortalecer as características supracitadas e auxiliar o enfrentamento de todos esses desafios apontados pelos respondentes da *Escola Alegre*, a própria capacitação dos funcionários que a instituição assume após o ingresso destes, pode ajudar. A formação do

professor Waldorf inclui o estudo de Pedagogia Social. Supõe-se que o fato desta escola ter por base uma Pedagogia Social de Base Antroposófica, e assim a trimembração do organismo social, o assunto gestão participativa seja discutido no processo formativo.

Já na *Escola Feliz* foi legalmente conquistado o direito pela gestão democrática. A escola demonstra ter a intenção de conduzir as atividades de tal forma.

- *A gestão ela é democrática né, e todo o corpo [docente] né, tanto a secretária né, os coordenadores, agora articulador de ensino médio inovador, todos trabalham envolvidos*(GESTOR FELIZ);
- *A gente tentar ser democrático o máximo possível* (COORDENADOR FELIZ).
- *A gestão ocorre de forma bem participativa e democrática* (PROFESSOR FELIZ);
- *Muito bom, sempre com transparência, honestidade e pensamento no melhor para a comunidade escolar* (MÃE FELIZ).

Apesar dos sujeitos comungarem da mesma percepção acerca de como é a gestão da *Escola Feliz*, foi possível notar que a participação é vista como desigual entre os segmentos, mesmo a paridade sendo prerrogativa necessária para esse tipo de gestão (MATO GROSSO, LEI 7.040/98). Essa desigualdade evidenciada nas falas dos sujeitos, dão indícios de que o segmento professor participa de forma mais intensa e direta dos assuntos da escola, ao passo que os demais segmentos participam indiretamente.

- *É perceptível que os alunos são inseguros no tocante a participação, eles esperam que os professores/gestores tomem a frente e direcionem as ações/atividades* (COORDENADOR FELIZ).
- *Falta participação do segmento dos pais na escola e alguns profissionais se mantêm alheios ao que acontece na escola* (FUNCIONÁRIO FELIZ);
- *O apoio administrativo, eles fazem muito bem o trabalho deles, mas também muitas vezes acabam se sentindo excluídos porque eles veem que a escola se volta para os professores, pensa nos professores e muitas vezes os deixam de lado* (COORDENADOR FELIZ).

Diante do exposto, entende-se que como em qualquer espaço constituído por pessoas, uns participam e se envolvem mais do que os outros. Sugere-se que isso decorra da individualização, isto é, o processo que potencializa o desenvolvimento da personalidade do indivíduo (ROMANELLI, 2008). Dito de outra forma, somos todos seres de uma mesma espécie, todavia, características particulares fazem com que nenhuma pessoa seja igual a outra. Todavia, todas têm os mesmos direitos e deveres. Há que se levar em conta ainda nesse

sentido, que as condições pelas quais a participação é buscada não atende as necessidades da comunidade escolar, por exemplo, jornada de trabalho dos membros pode ser incompatível, quando um pode o outro não, além de vários outros fatores semelhantes.

É por assim ser, que na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade do projeto da escola (GADOTTI, 2012, p. 39). Desse modo, cada segmento da escola tem garantido igual poder decisório e de participação naquilo que é relativo a instituição de ensino. Precisa ser e estar claro para cada integrante que na escola pública não deve haver distinção entre os membros da comunidade escolar seja pelo motivo que for.

Por outro lado, observa-se que a participação dessa comunidade escolar ocorre pelo que Luck (2013) denomina participação por representação. É aquela na qual os membros do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar são imbuídos da responsabilidade por participar, acompanhar e deliberar os rumos da instituição.

- *Nesta escola os pais têm uma boa participação, o representante desta categoria está sempre nas reuniões do Conselho e os demais participam em reuniões de cunho geral (FUNCIONÁRIO FELIZ);*
- *Elas acontecem geralmente nas reuniões do Conselho Escolar, tendo um representante de cada classe (FUNCIONÁRIO FELIZ);*
- *Sim, todos têm os seus representantes, né, alunos, pais, funcionários, professores (GESTOR FELIZ);*

Esse tipo de participação tem suas limitações, conforme apontam Luck (2013) e Chauí (2005). Ainda assim, é comum nas escolas pelo elevado número de pessoas que compõem o grupo. Deve-se, no entanto, cuidar para que esses representantes dos vários segmentos da instituição representem de fato seus semelhantes, pois se não for assim, uma falsa democracia pode tomar conta do ambiente educativo.

Além desse cuidado, merecem atenção outros desafios apontados pelos sujeitos da *Escola Feliz* que precisam ser superados, são eles: conflitos interpessoais, indisponibilidade para participar, trabalho individualizado e descomprometimento das pessoas. Todas essas dificuldades talvez decorram dos diferentes interesses que fazem com que cada pessoa esteja na escola.

Com respeito à diversidade de interesses dos grupos que se relacionam no interior da escola, há que se reconhecer, preliminarmente, a identidade de interesses sociais estratégicos por parte de professores, demais funcionários, alunos e pais, já que, na escola pública que atende as camadas populares, todos são trabalhadores, no sentido mais amplo do termo. Todavia, isto não significa que os atos e relações no interior da instituição escolar se deem de forma harmoniosa e sem conflitos, já que a



consciência de tais interesses mais amplos não se dá de forma frequente nem imediata. Em sua prática diária, as pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos entre os diversos grupos atuantes na escola (PARO, 2016, p. 58).

Mas, mesmo sendo assim, o esforço individual e do grupo para alcançar os objetivos da escola e da educação escolar não devem estar sobrepostos aos interesses particulares. Ou melhor, o equilíbrio nesse aspecto pode ser encontrado fazendo com que pela realização dos objetivos da organização, os objetivos individuais consigam ser satisfeitos também. É sobre isso que questões econômicas e sociais à luz da Ciência Espiritual versam (STEINER, 2015).

Apesar desses desafios, os sujeitos da *Escola Feliz* apontaram que a equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar algumas atividades e ações para acontecer a gestão participativa na escola, a saber: trabalho coletivo, comprometimento, comunicação eficiente, honestidade, metas e objetivos claros. Tudo isso combinado com a autonomia já legalmente conquistada pela comunidade escolar para gerir a si mesma propiciam condições de realizar uma gestão democrática na prática. E conferem, além disso, força para buscar meios de resistir a tudo que colocar em risco o direito de participar nos assuntos da escola.

Nesse sentido, a escola pode trabalhar com vistas a fortalecer a formação dos profissionais da Educação Básica para se capacitarem a fim de agir em consonância às necessidades da gestão participativa. Solicitar temáticas sobre esse assunto ao CEFAPRO, ou organizar-se por conta própria para estudar sobre a lei que os rege seria de grande valia para a *Escola Feliz*, já que as oportunidades de formação sobre gestão participativa esporadicamente surgem. O curso técnico de nível médio PROFUNCIÓNÁRIO, e especializações *lato sensu* em Gestão Pública e Gestão Escolar que o governo do estado oferta em determinados períodos certamente não dão conta dos devidos esclarecimentos que levem ao fortalecimento da gestão democrática na escola pública. Além disso, a formação continuada dos profissionais no que tange ao aspecto político, sindical e de organização coletiva, pode partir deles próprios, já o Estado inibe não faz esforços nesse sentido.

Todas essas percepções que a empiria revelou permitiram-nos conhecer como é a participação da comunidade escolar na gestão de duas unidades de ensino da Educação Básica, situadas em Mato Grosso. Deste modo, buscando ser coerente com o objetivo central de toda essa pesquisa.

Será que a gestão participativa e democrática está sendo tratada pela comunidade escolar como uma imposição do governo a população? Se sim, por quê? Se não, então qual a dificuldade em sua efetivação? O aporte teórico sobre o assunto mostrou que a gestão democrática para as escolas públicas estaduais não foi uma imposição, mas sim uma

conquista que se deu após longos anos de luta e resistência, em especial pelo SINTEP, representando os profissionais da educação, contra o Poder Público, uma vez que este último em vez de defender os interesses do povo, tornou-se fortemente influenciado pelo poder do capital e do neoliberalismo (BALDINOTTI, 2010).

A garantia legal que a Lei nº 7.040/98 fornece para que a comunidade escolar seja corresponsável, juntamente com o Estado, pela Gestão Democrática das instituições revela que foi anseio da sociedade uma maior participação social na gestão das escolas. Uma das características da participação refere-se à atuação consciente dos membros que compõem a unidade, no caso da escola, toda a comunidade escolar [...] (LUCK, 2013). Isso aponta que a comunidade não considera uma imposição governamental o modo como as escolas públicas, da rede estadual de ensino, devem ser geridas.

Apesar disso, existem dificuldades para efetivar a participação democrática na gestão escolar. Os próprios sujeitos da pesquisa deixaram isso evidente. [...] *Falta, às vezes uma interação maior, tanto da escola com a comunidade quanto da comunidade com a escola* (COORDENADOR FELIZ). Essa falta de interação percebida na *Escola Feliz*, possivelmente acontece também em outras unidades de ensino da rede pública em Mato Grosso. A Lei da Gestão Democrática foi publicada em 1998, e a partir de então, o histórico dessa conquista talvez não seja do conhecimento das pessoas que hoje, passados aproximados vinte anos, fazem parte da comunidade escolar.

As atribuições de pais e profissionais da educação exigem esforço, tanto físico quanto anímico e mental. Trabalho, trânsito, cônjuge, filhos, são tantas obrigações e preocupações que as vezes as prioridades podem não envolver os assuntos e deliberações acerca daquilo que envolve a educação escolar realizada na/pela escola. Por isso, cabe atentarmo-nos para realizar uma auto-organização que torne as obrigações mais leves. “A educação da vontade acontece quando não existe obrigação de se fazer algo, e sim quando esse algo é feito porque existe dedicação” (ROMANELLI, 2000, p. 89).

Desse modo, os conflitos interpessoais, a ausência de tempo, a sobrecarga de atividades, e todas as demais dificuldades para efetivar a gestão escolar participativa se tornam secundários ao objetivo maior. Isto é, vale mais aquilo que eu posso fazer em meu benefício e daqueles que estão ao meu redor, do que todo o restante que me limita. A Lei Social Principal de Steiner (2015) orienta a fazer isso para enfrentar os condicionantes externos a nossa vontade. Para conseguir fazer isso, o próprio formulador da lei explica como. “Para que uma ideia se torne ação, é preciso vontade do homem [...] ele é a última instância determinante do agir (STEINER, 2000, p. 174)”.

Nesse contexto, é pertinente dizer que a participação na gestão da escola não depende tão simplesmente da vontade. Alguns condicionantes internos, específicos de cada unidade escolar podem contribuir para a participação ou para a não participação das pessoas. Na seção 3, utilizo o autor Paro (2016), apresentando quatro em especial, sendo eles: materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos.

Essas sustentações teóricas corroboram com o que também foi evidenciado na empiria: *Existem pais que são muito atuantes na vida escolar dos filhos, colaboram para que possamos dar o melhor a seus filhos. Outros têm pouquíssima participação, precisando chamá-los sempre* (PROFESSOR ALEGRE). *Falta participação do segmento dos pais na escola e alguns profissionais se mantêm alheios ao que acontece na escola* (COORDENADOR FELIZ).

Ambas as falas contribuem para o entendimento de que a participação depende tanto da disposição de cada um quanto de estímulos externos. Isso aconteceu tanto na *Escola Alegre* que trabalha com uma pedagogia diferenciada e que dispõe de mais recursos financeiros para investir na educação dos estudantes, pois é privada caracterizando assim uma opção dos pais por colocar o filho nessa instituição e não nas várias outras; quanto na *Escola Feliz*, de ensino público e gratuito que talvez tenha sido escolhida por ser a mais próxima da residência dos alunos, cujo trabalho dos profissionais é orientado pelo Direito Positivo, onde sempre falta recursos, assim como em quase tudo que é público. Nas duas instituições é evidente que existem os que participam dos assuntos da escola e os que não participam, como em qualquer contexto.

Reforça-se nesse sentido que essa aproximação não visa comparar a realidade das duas escolas, até mesmo seria incoerente comparar ambientes com características tão distintas como são as da *Escola Alegre* e da *Escola Feliz*. Pretende-se apenas esclarecer que independente dos condicionamentos externos, a participação efetiva não é uma imposição, é sobretudo uma necessidade.

Sendo assim, ainda que fatores externos como horário de trabalho dos pais, as formas como acontecem as reuniões, bagagens culturais diferenciadas entre a comunidade, e vários outros obstáculos que são postos no cotidiano, limitem a participação dos pais e da equipe de trabalho na gestão escolar, superar os desafios também é dever do coletivo. É preciso fazer valer o direito adquirido da gestão democrática no âmbito da escola.

A participação efetiva da comunidade na gestão da escola é mecanismo imprescindível para a conquista da autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado (PARO, 2016). Interesses estes que no âmbito estadual podem ser

traduzidos na Parceria Público Privada para gestão das atividades não pedagógicas da escola pública, assim como pelo projeto Avalia-MT, e ainda pelo uso impositivo do poder em prorrogar o mandato dos diretores escolares por mais um ano por meio de Portaria nº 428/2016, ferindo o que a lei maior estabelece (Lei nº 7.040/98). E pior, criando uma comissão apenas com representantes do governo para debater melhorias sobre a lei de gestão democrática (Portaria nº 182/2016/GS/SEDUC/MT). E em âmbito nacional, a reforma do ensino médio decidida sem diálogo com a sociedade, e o aligeiramento na formação de professores são outros acontecimentos que versam sobre os interesses sobrescritos. Tudo isso implica cada vez mais na necessidade de edificar a autonomia da gestão escolar com mais solidez no que tange a participação social.

Será que existe um interesse implícito imposto pelos paradigmas dominantes por responsabilizar a escola por meio de seus representantes/gestores pelo seu sucesso ou fracasso? Seria a conquista legal da gestão democrática escolar, usurpada, persuadida e conduzida pelos governantes para que na prática aconteça uma pseudoparticipação da comunidade escolar em seus próprios desígnios? Teoria e prática mais uma vez abarcaram a resposta para a questão.

Para Romão (2012) aqueles que querem dominar os processos decisórios tem o interesse de que a participação popular nos assuntos públicos, como os da escola, por exemplo, não seja real, mas tão somente um ideal a ser buscado e não alcançado. É uma expectativa por alcançar o inalcançável, porque os detentores do poder fornecem *pseudo* encorajamento para a autonomia popular, quando de fato, viabilizam é a satisfação dos próprios interesses.

Os últimos vinte anos da gestão escolar sugerem que Romão (2012) está certo nessa posição, reflitamos: antes da gestão democrática as escolas eram dirigidas por representantes do governo. Após longa batalha dos profissionais da educação foi conquistado o direito da gestão democrática nas escolas, sem, contudo, preparação da sociedade para assumir seu protagonismo nos assuntos públicos, visto que os resquícios de repressão popular oriundos, dentre outras coisas, da ditadura militar, ainda são fortes. A cultura do silêncio inibe a participação; de outro lado, a precarização do trabalho docente, a formação deficitária, além da sobrecarga de “cumpra-se” fazem com que a comunidade escolar, muitas vezes, se torne refém dos afazeres burocráticos impostos pelo Estado.

A contrapartida do Estado, por sua vez, é culpabilizar os profissionais da educação e a comunidade escolar por conduzir de modo inadequado a gestão da escola. A cisão entre o Estado e a Sociedade Civil que Baldinotti (2010) apresente indica que se eximindo da

responsabilidade que deveria ser compartilhada, o Poder Público induz a sociedade a não saber conduzir seus próprios assuntos, visto que a Educação enfrenta graves problemas em todos os sentidos. Assim, aponta como alternativa a terceirização da gestão escolar. Por essa lógica invertida, o Estado leiloa a gestão da escola para o setor privado, isto é, para os detentores do capital.

E na educação escolar de instituições privadas não é tão diferente. Mesmo com uma proposta de educação emancipatória, baseada em valores éticos e morais, a participação da comunidade escolar parece ficar atrelada a momentos pontuais e assuntos específicos. A gestão em si é realizada por profissionais. Sobre esse aspecto, as respostas dos sujeitos ao questionário e entrevista, indicam que por mais que a participação seja desejada, ela demonstra ao mesmo tempo ser limitada. Uma das características da participação diz respeito à atuação consciente dos membros que compõem a escola. O poder de influenciar na dinâmica desenvolvida no ambiente educacional requer autenticidade e autoridade (LUCK, 2013). Todavia, esses quesitos carecem de basear-se no entendimento de que todos são igualmente importantes na/para a escola. Além disso, exige que as partes envolvidas percebam a necessidade de relações horizontais entre os membros. Em diversos momentos as falas das mães, em ambas as escolas, denotam que elas não compreendem totalmente essa participação, ou não fazem questão de ir além em seus papéis como participantes.

Para além disso, os assuntos econômicos devem ter por base a fraternidade, as questões de direito (político-jurídicas) precisam pautar-se no sentimento de igualdade, e as questões de espírito necessitam ser regidas pela liberdade (STEINER, 2015). Dessa forma, a participação democrática nas escolas e na sociedade de modo geral, seria inspirada naturalmente nas pessoas, pois todos gostam de sentir-se acolhidos, respeitados e valorizados.

Pelo que foi trazido na pesquisa, nota-se que os gestores das duas unidades de ensino compartilham do pensamento de que antes de qualquer coisa, o aluno é um ser humano e enquanto tal merece respeito, cuidado e atenção. Enxergar no outro um semelhante faz com que as diferenças em vez de afastar, aproximem as pessoas e desse modo, uma contribua com o crescimento e desenvolvimento da outra (STEINER, 2015). Com os alunos e também com os demais segmentos da comunidade escolar esse olhar propicia saudáveis relações interpessoais.

A equipe gestora pode influenciar na participação, ou não, das pessoas que trabalham e das que recebem os serviços da escola? *A gente tem que passar pelo tutor, depois do tutor para o Coordenador Alegre, depois do Coordenador Alegre para a administração, que vê se pode ou não pode, porque tem coisas que não tem como [...] (ALUNO ALEGRE).* Isso revela

que a participação da comunidade dessa escola tem relação com a forma como a equipe gestora desenvolve suas atividades. *Agente tentar ser democrático o máximo possível, tanto é que antes de tomar alguma decisão nós encaminhamos, né, a proposta para os professores. Só que ainda falta muitas vezes falar um pouquinho com outros segmentos* (COORDENADOR FELIZ). O Coordenador enquanto integrante da equipe gestora dessa instituição indica que existe a tentativa de influenciar a participação dos segmentos na gestão da escola.

Vale ponderar que nas escolas de modo geral, são desenvolvidas relações dinâmicas. Ao mesmo tempo que a equipe gestora pode influir sobre a participação da comunidade nos assuntos da escola, a própria comunidade tem condições de fazer o mesmo sobre a forma como a equipe gestora realiza seu trabalho. A gestão democrática implica que “a comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, meros receptores dos serviços educacionais” (GADOTTI, 2012, p. 39). “Paralelamente à participação dos usuários enquanto direito, sobressai cada vez mais a importância de seu envolvimento com os assuntos da escola enquanto necessidade desta para o desempenho de suas funções” (PARO, 1998, p. 06).

No âmbito dessa pesquisa indagamos se: *A participação pode ser ensinada?* Na percepção da *Escola Feliz* é exposto que a participação pode ser incentivada. [...] *no CDCE os alunos têm representantes, porém seja por inibição ou comodismo poucos participam dando ideias nas pautas apresentadas. Está sendo incentivado pela gestão escolar a manutenção do grêmio estudantil* (PROFESSOR FELIZ). Já na *Escola Alegre* foi dito que “*a gente tenta respeitar isso que é para ensiná-los a participar né. [...]*” (GESTOR ALEGRE).

Seja incentivada ou ensinada, é perceptível que o espaço para participação existe nos ambientes de educacionais pesquisados. De um ou outro modo, precisa haver a oportunidade para que o outro exponha suas ideias e seja ouvido respeitosamente. O desejo por participar pode ir aflorando conforme a confiança e o senso de pertencimento vão surgindo, por isso, a importância de criar e manter um ambiente aberto ao diálogo (LUCK, 2013).

A lógica individualista que regula os relacionamentos entre as pessoas e seus modos de vida pode ser modificada? Talvez não seja conhecida uma outra forma de viver e de se relacionar com os demais. “É como se os ambientes formatassem as pessoas para comportar-se de forma engessada, porém, cidadãos livres tem infinitas possibilidades para transformar sua realidade” (MOTHÉ, 2009). Uma dessas possibilidades é viver sob a lógica da Lei Social Principal que é “uma inversão exata do proveito próprio” (STEINER, 2015, p. 09). A lógica

proposta por Steiner para a vida em sociedade almeja o melhor para todos, sem para isso, explorar os semelhantes ou a natureza.

A liberdade steineriana para agir ou não agir, ou condicionamentos externos e internos e convenções sociais determinam o conteúdo do pensamento e o que é permitido sentir e fazer? A resposta para essa pergunta é muito clara. Basta retomar o que diz o fundador da Antroposofia sobre o assunto:

Mesmo que o agir humano não consiga ser sempre livre porque em algum momento ações submissas são realizadas, isto não quer dizer que não existe liberdade, em vez disso, esclarece apenas que a vida é composta por ações livres, quando o sujeito consegue agir por si, e também por ações não livres, que são submetidas ao querer do outro. Ainda assim, a missão do homem na vida, é aquela que ele mesmo escolhe para si, nada é previamente determinado, (STEINER, 2000).

O ser humano é, portanto, responsável pelos rumos de sua vida e pelas escolhas que toma. Até mesmo o não agir, a não participação, é uma decisão. E as consequências das escolhas vêm independente da concordância do sujeito. Por fim, do mesmo modo que é preciso consciência e autonomia para exercer participação, também a participação propicia conscientização e autonomia.

## REFERÊNCIAS

ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges. (coord.); ANDRADE, Rosamaria Calaes de. (org.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004.

AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM. **Pós-Graduação Gestão Pública**. Disponível em: <<http://ava3.unemat.br/course/category.php?id=10>>. Acesso em: 04 Ago. 2017.

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Modelos de gestão: qualidade e produtividade**. 2 ed. Curitiba: IESD, 2009.

BALDINOTTI, Sérgio. **Participação da comunidade e gestão democrática: um estudo em escolas estaduais de Mato Grosso**. 2002. 92f. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27053>>. Acesso em 13 Jun. 2016.

BRASIL. **PARECER CNE/CEB nº 6/2005**. Assunto: Reexame do Parecer CNE/CEB 24/2004, que visa o estabelecimento de normas nacionais para a ampliação do Ensino Fundamental para nove anos de duração. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb006\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb006_05.pdf)>. Acesso em: 11 Jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Diário Oficial da União, 1988.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhares. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; Aguiar, Márcia Angela da S. (Orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

CARDOSO, Krys Ellem Honório. **CIÊNCIA E EDUCAÇÃO: INTENCIONALIDADES E POSSIBILIDADES** In: VI Encontro Cacerense de Economia Solidária: ecologia de saberes, formação e ação & III Workshop de Constituição e Consolidação de Grupos de Pesquisa do Núcleo UNEMAT-UNITRABALHO & IX Feira Pantaneira: Saberes e Sabores, **Anais...** Vol 2. (ENCAESES), Cáceres/MT, 2016.

CHAUÍ, Marilena. **Considerações sobre a democracia e os obstáculos à sua concretização**. In: **Os sentidos da democracia e da participação**. TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves, (Org.). São Paulo: Instituto, Pólis, 2005.

CLIMADATE. Pesquisa. **Clima Cuiabá**. Disponível em: <<https://pt.climate-data.org/location/714809/>>. Acesso em: 09 Jun. 2017.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

COLÉGIO RUDOLF STEINER MG. **13 - Como são administradas?** Disponível em <<http://www.colegiorudolfsteiner.com.br/perguntas-frequentes/>>. Acesso em 29 Dez. 2016.



COLTRO, Alex. A Fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. 2000. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, 1º trim./2000. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/C11-art05.pdf>>. Acesso em: 01 Jul. 2016.

COSTA, Ana Sheila Fernandes. ROCHA, Viviane Aparecida Moreira. **A importância da formação inicial e contínua para a atuação do profissional da Educação/Educação Física Escolar**. 2003. Disponível em <[http://www.nepecc.faefi.ufu.br/arquivos/simp\\_2003/comunic\\_coord/f\\_import\\_form\\_inic\\_cont\\_ana.pdf](http://www.nepecc.faefi.ufu.br/arquivos/simp_2003/comunic_coord/f_import_form_inic_cont_ana.pdf)>. Acesso em: 02 Fev. 2017.

DICIONÁRIO DE SIGNIFICADOS. Pesquisa. **Significado de hermenêutica**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/hermeneutica/>>. Acesso em: 08 Mai. 2017.

DINIZ-PEREIRA, Júlio Emílio. A situação atual dos cursos de licenciatura no Brasil frente à hegemonia da educação mercantil e empresarial. **Revista Eletrônica de Educação** v. 9 n. 03. p. 273-280. 2015 (p. 273-280).

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão em educação escolar**. 4 ed. Atualizada e revisada. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso. Rede e-Tec Brasil, 2012.

*ESCOLA ALEGRE*. **Projeto Político Pedagógico 2017**. Cuiabá/MT, 2017a.

\_\_\_\_\_. **Regimento Escolar**. Cuiabá/MT, 2017b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades**. Cuiabá/MT, 2017c.

*ESCOLA FELIZ*. **Histórico da Escola Feliz**. Tangará da Serra/MT, 2017.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico 2015**. Tangará da Serra/MT, 2015.

ESCOLA WALDORF ANABÁ. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://www.anaba.com.br/quem-somos/gestao-escolar>>. Acesso em 29 Dez. 2016.

ESCOLA WALDORF BERTA E EMIL MOLT. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://www.ewbem.org.br/gestao/>>. Acesso em 29 Dez. 2016.

ESCOLA WALDORF RUDOLF STEINER. **Centro de Formação de Professores**. Disponível em: <<http://ewrs.com.br/site/formacao-de-professores>>. Acesso em: 27 Dez. 2016.

FEDERAÇÃO DAS ESCOLAS WALDORF NO BRASIL. **Escolas afiliadas**. Disponível em: <<http://www.federacaoescolaswaldorf.org.br/Enderecos-Escolas.php?estado=25>>. Acesso em: 16 Fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fontes, históricos e princípios da Pedagogia Waldorf**. Disponível em: <<http://http://www.sab.org.br/fewb/pw1.htm>>. Acesso em: 26 Mar. 2018.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. “As pesquisas denominadas estado da arte”. **Revista Educação & Sociedade**, ano XXIII, no 79, agosto/2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>>. Acessado: 29 Jun. de 2016.

FREITAS, Luiz Carlos. Avaliação para além da “forma escola”. **Educação: Teoria e Prática**. v. 20, n°. 35, jul.-dez. 2010, p. 89-99.

\_\_\_\_\_. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática**. Campinas: Papirus, 1995.

FRIGOTTO, Gaudêncio.; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise; **O trabalho como princípio educativo**. Disponível em: <[http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1392215839\\_O%20TRABALHO%20COMO%20PRINC%C3%8DPIO%20EDUCATIVO%20NO%20PROJETO.pdf](http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1392215839_O%20TRABALHO%20COMO%20PRINC%C3%8DPIO%20EDUCATIVO%20NO%20PROJETO.pdf)>. Acesso em: 10 Abr. 2016.

GADOTTI, Moacir. **A questão da educação formal/não formal**. 2005. Disponível em: <[http://www.vdl.ufc.br/solar/aula\\_link/lquim/A\\_a\\_H/estrutura\\_pol\\_gest\\_educacional/aula\\_01/imagens/01/Educacao\\_Formal\\_Nao\\_Formal\\_2005.pdf](http://www.vdl.ufc.br/solar/aula_link/lquim/A_a_H/estrutura_pol_gest_educacional/aula_01/imagens/01/Educacao_Formal_Nao_Formal_2005.pdf)>. Acesso em: 20 Jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Projeto Político Pedagógico da escola: Fundamentos para a sua realização. In: **Autonomia da escola: princípios e propostas**. Moacir Gadotti, José E. Romão (orgs). 7 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOVERNO DE ESTADO DE MATO GROSSO. **Economia**. Disponível em: <<http://www.mt.gov.br/economia>>. Acesso em: 07 Jun. 2017.

IBGE. **Cuiabá**. Pesquisa. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/mt/cuiaba/panorama>>. Acesso em: 09 Jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Mato Grosso**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/panorama>>. Acesso: 25 Ou. 2017.

\_\_\_\_\_. **Tangará da Serra**. Pesquisa Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/mt/tangara-da-serra/panorama>>. Acesso em 09 Jun. 2017

KESLEY, Pricilla. **Protagonismo Estudantil**. 2015. Disponível em: <<http://gepa-avaliacaoeducacional.com.br/protagonismo-estudantil/#more-1154>> Acesso em: 29 Dez. 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6 ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **A evolução da gestão educacional, a partir da mudança paradigmática**.

Disponível em: <[http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge\\_GestaoEscolar\\_02.pdf?iframe=yes&iframe=true](http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?iframe=yes&iframe=true)>. Acesso em: 10 Out. 2017.

MATO GROSSO. Assembleia Legislativa – ALMT. **Constituição do Estado de Mato Grosso**: texto Constitucional promulgado em 5 de outubro de 1989, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nº 01/1991 a 71/2014 Cuiabá: ALMT, 2014.

\_\_\_\_\_. SEDUC. **Edital de Procedimento de Manifestação de Interesse**. Disponível em: <[https://docs.wixstatic.com/ugd/04b0f8\\_72991b872ffb4d3c8d021340e1caa196.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/04b0f8_72991b872ffb4d3c8d021340e1caa196.pdf)>. Acesso em: 24 Out. 2017.

\_\_\_\_\_. SEDUC. **Lei Estadual nº 7.040/98 de 1º de outubro de 1998 . Gestão Democrática do Ensino Público Estadual**. 1998. Disponível em:

<[http://site.seduc.mt.gov.br/cdce/Lei\\_7048-98.pdf](http://site.seduc.mt.gov.br/cdce/Lei_7048-98.pdf)>. Acesso em: 13 Mar. 2017.

\_\_\_\_\_. SEDUC. **Portaria nº 182/2016/GS/SEDUC/MT**. Institui a comissão interna de estudo para análise e proposição de alteração da Lei nº 7.040/98. Disponível em:

<[https://www.jusbrasil.com.br/diarios/113772108/doemt-20-04-2016-pg-41?ref=next\\_button](https://www.jusbrasil.com.br/diarios/113772108/doemt-20-04-2016-pg-41?ref=next_button)>. Acesso: 24 Out. 2017.

\_\_\_\_\_. SEDUC. **Portaria nº 428/2016/GS/SEDUC/MT**. Prorroga o mandato dos diretores escolares indicados, eleitos e designados das unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino de Mato Grosso e dos Conselheiros dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar - CDCE. Disponível em: <<http://educagil.blogspot.com.br/2016/12/prorrogados-os-mandatos-de-gestores.html>>. Acesso: 20 Dez. 2017.

\_\_\_\_\_. SEDUC. **Projeto Parceria Público Privada Gestão Escolar**. Disponível em:

<[https://docs.wixstatic.com/ugd/04b0f8\\_94acc56b29c949d9a61390c02f83924c.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/04b0f8_94acc56b29c949d9a61390c02f83924c.pdf)>. Acesso em: 24 Out. 2017.

MEDEIROS, Alexsandro Melo. **Democracia**. Disponível em:

<<http://www.portalconscienciapolitica.com.br/ciber-democracia/democracia>>. Acesso em: 14 Jul. 2017.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **PNE prevê maior participação dos pais nas escolas públicas**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/21490-pne-preve-maior-participacao-dos-pais-nas-escolas-publicas>>. Acesso em:

31 Out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Proposta de Redesenho Curricular**. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=58611-doc-orientador-elaboracao-de-propostas-de-redesenho-curricular-prc-pdf&category\\_slug=fevereiro-2017-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=58611-doc-orientador-elaboracao-de-propostas-de-redesenho-curricular-prc-pdf&category_slug=fevereiro-2017-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em 14 Jun. 2017.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 8 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MOTHÉ, Daniel. Autogestão. In: CATTANI, Antonio D. *Et al.* (orgs): **Dicionário Internacional da Outra Economia**. Almedina/CES: Coimbra, 2009.

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra. FRENTE POPULAR BRASIL – DISTRITO FEDERAL. **FPB manifesta apoio à ocupação das escolas do DF**. 2016. Disponível em: <<http://www.mst.org.br/2016/11/02/fpb-manifesta-apoio-a-ocupacao-de-escolas-no-df.html>>. Acesso em: 29 Dez. 2016.

NESPOLI, Ziléia Baptista. **Pedagogia e empreendedorismo**. 1 ed. Curitiba/PR: IESDE Brasil, 2012.

NÓVOA, Antonio. O passado e o presente dos professores. In: NÓVOA, A. (Org.). **Profissão Professor**. Porto: Porto Editora, 1999.

OLIVEIRA, Francisco de. O capital contra a democracia. In: **Os sentidos da democracia e da participação**. TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves, (Org.). São Paulo: Instituto, Pólis, 2005.

PALMEIRA, Carlos. **Escola estadual deixa de dar merenda por falta de repasse; pais apontam descaso**. 2017. Disponível em: <<http://www.rdnews.com.br/cidades/escola-estadual-deixa-de-dar-merenda-por-falta-de-repasse-pais-apontam-descaso/91242>>. Acesso em: 20 Out. 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

\_\_\_\_\_. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. 1998. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf)>. Acesso em: 24 Out. 2017.

PISTRAK, Moisey. **Fundamentos da escola do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2002.

PORTAL MATO GROSSO BRASIL. **História de Cuiabá**. Disponível em: <<http://www.matogrossobrasil.com.br/historiadecuiaba.asp>>. Acesso em: 07 Jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **História de Mato Grosso**. Disponível em: <<http://www.matogrossobrasil.com.br/historia.asp>>. Acesso em: 07 Jun. 2017.

PORTAL MEC. **Crianças terão de ir à escola a partir dos 4 anos de idade**. 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/18563-criancas-terao-de-ir-a-escola-a-partir-do-4-anos-de-idade>>. Acesso em: 11 Jul. 2017.

PORTAL NOVOS ALUNOS. **Entenda os desafios para alcançar com a gestão participativa na escola**. 2017. Disponível em: <<http://novosalunos.com.br/entenda-os-desafios-para-alcancar-com-a-gestao-participativa-na-escola/>>. Acesso em: 19 Jun. 2017.

QEdU. **Lista completa de escolas, cidades e estados**. Pesquisa. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/busca/111-MT/91-cuiaba>>. Acesso em: 07 Jun. 2017.

RODRÍGUEZ, Margarita Victoria. Formação de Professores: uma política de qualificação ou desqualificação do trabalho docente? In: **Trabalho docente: os professores e sua formação**. Alda Maria do Nascimento Osório, organizadora. Campo Grande/MS: Ed. UFMS, 2003.

ROMANELLI, Rosely Aparecida. **A arte e o desenvolvimento cognitivo: um estudo sobre os procedimentos artísticos aplicados ao ensino em uma escola Waldorf**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

\_\_\_\_\_. **A Ética na Educação Estética do Homem de Friedrich Schiller**. Humanidades (Ribeirão Preto), volume 12, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Pedagogia Waldorf: Contribuição para o Paradigma Educacional Atual sob o ponto de vista do Imaginário, da Cultura e da Educação**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Pedagogia Waldorf: cultura, organização e dinâmica social – volume 1**. 1ª. Ed. Curitiba: Appris, 2017.

ROMÃO, Eustáquio José. Gestão Democrática do Ensino Público. In: **Autonomia da escola: princípios e propostas**. Moacir Gadotti, José E. Romão (orgs). 7 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SACRISTÁN, Jose Gimeno. **O currículo: uma reflexão sobre a prática**. Trad. Ernani F. da F. Rosa. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2000. Cap. 1 – Aproximação ao Conceito de Currículo. p. 13-53.

SANTIAGO, Emerson. **Viola de Cocho**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/musica/viola-de-cocho/>>. Acesso em: 13 Jun. 2017.

SAVIANI, Demerval. Formação de professores: aspectos históricos e teóricos do problema no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Educação** v. 14 n. 40 jan./abr. p. 143-155. 2009.

SEDUC/MT. **Orientativo 2013 – Ciclos de Formação Humana**. 2013. Disponível em: <<http://www.seduc.mt.gov.br/educadores/Documents/Pol%C3%ADticas%20Educativas/Superintend%C3%A2ncia%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica/Coordenadoria%20de%20Ensino%20Fundamental/Orientativo%20Ensino%20Fundamental%202013.pdf>>. Acesso em 11 Jul. 2017.

\_\_\_\_\_. **SEDUC reafirma que PPP é direcionada apenas para área estrutural das escolas**. 2016. Disponível em: <<http://www.seduc.mt.gov.br/Paginas/Secretaria-reafirma-que-PPP-%C3%A9-direcionada-apenas-para-%C3%A1rea-estrutural-das-escolas.aspx>>. Acesso: 20 Out. 2017.

\_\_\_\_\_. **SEDUC realiza avaliação e capacitação dos gestores de todas as regiões do Estado**. 2017. Disponível em: <<http://www.seduc.mt.gov.br/Paginas/Seduc-realiza-avalia%C3%A7%C3%A3o-e-capacita%C3%A7%C3%A3o-de-gestores-de-todas-as-regi%C3%B5es-do-Estado.aspx>>. Acesso: 11 Jul. 2017.

SETZER, Valdemar W. **A Pedagogia Waldorf**. 1998. Disponível em: <<http://www.antroposofy.com.br/forum/a-pedagogia-waldorf/>>. Acesso em: 16 Fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **O que é Antroposofia?** Disponível em: <<http://www.sab.org.br/antrop/>>. Acesso em: 17 Fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Waldorf.** 1998. Disponível em: <<http://www.sab.org.br/portal/pedagogiawaldorf/27-pedagogia-waldorf>>. Acesso em: 16 Fev. 2017.

SGUAREZI, Sandro Benedito. **Epistemologias do sul:** interfaces entre autogestão, transconhecimento transsustentabilidade. XXIX ALAS-CHILE – 2013 – XXIX CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA - Grupo de Trabajo N°18. Santiago do Chile. **Anais...** De 29 de set. a 4 out. 2013.

SHAEFFER, Christopher. O ser humano e a vida das organizações. In: **Desenvolvimento de iniciativas sociais: da visão inspiradora a ação transformadora.** Tradução HerwingHeitinger. São Paulo: Antroposófica, 2000.

SILVA, Henriqueta Alves. Abordagem fenomenológico-hermenêuticas. **Revista Ágora.** Ano 05, nº 10. Junho de 2010 (p. 54-58). Disponível em: <[http://agora.ceedo.com.br/agora10/abordagemfenomenologica\\_hermeneutica\\_HenriquetaAlvesdaSilva.pdf](http://agora.ceedo.com.br/agora10/abordagemfenomenologica_hermeneutica_HenriquetaAlvesdaSilva.pdf)>. Acesso em: 12 Mai. 2017.

SILVA, Sonia Das Graças Oliveira. **A Relação Família/Escola.** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/ciencia-artigos/a-relacao-familiaescola-477589.html>>. Acesso em: 25 Out. 2017.

SOUZA, Maria Helena Ferreira de; LOPES, Ideusa Celestino. Descartes e um novo fundamento para a verdade. **Revista Homem, Espaço e Tempo**, set/out de 2009 – ISSN 1982-3800. Disponível em: <[www.uvanet.br/rhet/artigos\\_setembro\\_2009/novo\\_fundamento.pdf](http://www.uvanet.br/rhet/artigos_setembro_2009/novo_fundamento.pdf)>. Acesso em: 17 Mai. 2016.

STEINER, Rudolf. **A filosofia da liberdade.** São Paulo: Antroposófica, 2000.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade à luz da ciência espiritual:** ensaio em três artigos de 1905-1906. 4. Ed. São Paulo: Antroposófica, 2015.

\_\_\_\_\_. **O futuro social.** Tradução Heinz Wilda. São Paulo: Antroposófica, 1986.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa.** 2 ed. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2010.

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. **UFMT oferece mais de mil vagas em especialização na modalidade a distância.** 2017. Disponível em: <<http://www.ufmt.br/ufmt/site/noticia/visualizar/34303/Cuiaba>>. Acesso em 11 Jul. 2017.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Edital nº 012/2017.** Disponível em: <[http://dead.unemat.br/portal/anexos\\_seletivos/EDITAL-N.012-2017.pdf](http://dead.unemat.br/portal/anexos_seletivos/EDITAL-N.012-2017.pdf)>. Acesso em 11 Jul. 2017.

VEIGA, Ilma Passos. Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14a edição Papyrus, 2002.

VEIGA, Marcelo da. Antroposofia: ciência ou crença? **Revista Chão&Gente**: Botucatu, SP, n ° 19, setembro/1996.

WREGGE, Mariana Guimarães. **Escolas democráticas = um olhar construtivista**. 2012. 418 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000859171>>. Acesso em 08 Mai. 2017.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA FELIZ

Este questionário pertence a pesquisadora Krys Ellem Honório Cardoso, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unemat/Cáceres. Sua participação é muito importante. Informo que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins da escrita da dissertação da pesquisadora. As respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigada pela sua colaboração.

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade: ( ) Menos de 25 anos ( ) De 26 a 30 ( ) De 31 a 35 ( ) De 36 a 40  
( ) De 41 a 50 ( ) De 50 a 55 ( ) Acima de 55 anos
3. Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior  
( ) Especialização *Lato Sensu* ( ) Mestrado ( ) Doutorado
4. Há quantos anos trabalha nessa escola: \_\_\_\_\_ anos.
5. Qual sua função atual: ( ) Diretor ( ) Coordenador ( ) Professor  
( ) Técnico Administrativo ( ) Apoio Administrativo  
( ) Outro, qual? \_\_\_\_\_
6. Você considera bem definidas as funções da direção escolar? ( ) Sim ( ) Não
7. Os objetivos, metas, estratégias, planejamentos, como o PPP, por exemplo, são definidos coletivamente? ( ) Sim ( ) Não
8. Esses objetivos, metas, estratégias são conhecidos por toda a comunidade escolar?  
( ) Sim, porque \_\_\_\_\_  
( ) Não, porque \_\_\_\_\_
9. Os problemas que ocorrem na escola, são todos resolvidos pela direção? ( ) Sim ( ) Não  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. As informações de interesse coletivo, circulam e forma rápida e segura, alcançando a todos?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Nem sempre, justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. O diretor, coordenador, professores e demais membros da equipe gestora tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos?  
( ) Sim ( ) Não  
Explique resumidamente como acontecem essas decisões \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



12. Você acha que aqui na escola é realizada a gestão participativa? ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, de que forma? Se não, porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. O que acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar: ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, quais? Se não, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
16. Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
17. O pessoal do apoio (zeladoras, vigias, merendeiras...) tem um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
18. Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo atualmente? ( ) Sim ( ) Não
19. Você participou da elaboração de algum dos projetos que a escola está desenvolvendo?  
( ) Sim ( ) Não
20. Como considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Como considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Como considera a participação dos professores nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. Como considera a participação dos funcionários do apoio nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. Você considera que os resultados dos alunos estão relacionados ao nível de participação deles próprios e dos pais, nos assuntos referente a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. Você considera a si próprio e ao seu trabalho importantes e reconhecidos pela escola?  
( ) Sim ( ) Não Explique o porquê de sua resposta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. O que você entende por gestão participativa?

---



---

27. Conhece a Antroposofia, Pedagogia de Rudolf Steiner/Pedagogia Waldorf?

Sim       Não      Se sim, como conheceu?

---



---

28. Conhece a lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em Mato Grosso?

Sim       Não

Se quiser comentar algo sobre sua resposta, esteja a vontade:

---



---



---

29. Já participou de algum tipo de formação sobre gestão participativa? Qual?

---



---

30. Quais as características você considera que uma equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer uma gestão participativa? **Marque apenas CINCO opções.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> assiduidade                             | <input type="checkbox"/> ousadia                                 |
| <input type="checkbox"/> autonomia para desenvolver seu trabalho | <input type="checkbox"/> pró atividade                           |
| <input type="checkbox"/> boa liderança                           | <input type="checkbox"/> reconhecimento                          |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento interpessoal         | <input type="checkbox"/> respeito pelo outro                     |
| <input type="checkbox"/> capacitação profissional                | <input type="checkbox"/> responsabilidade no exercício da função |
| <input type="checkbox"/> comprometimento                         | <input type="checkbox"/> saber ouvir o outro                     |
| <input type="checkbox"/> comunicação eficiente                   | <input type="checkbox"/> solidariedade                           |
| <input type="checkbox"/> disponibilidade para participar         | <input type="checkbox"/> trabalho coletivo                       |
| <input type="checkbox"/> distribuição de responsabilidades       | <input type="checkbox"/> outro (s):                              |
| <input type="checkbox"/> fazer reuniões com frequência           | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> honestidade                             | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> metas claras e objetivas                |  |

31. Quais os principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa?

**Marque apenas CINCO opções.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> faltas constantes dos profissionais                       | <input type="checkbox"/> ausência de reuniões         |
| <input type="checkbox"/> falta de autonomia  | <input type="checkbox"/> metas e objetivos não claros |
| <input type="checkbox"/> excessiva burocracia                                      | <input type="checkbox"/> prudência exagerada          |
| <input type="checkbox"/> liderança deficitária                                     | <input type="checkbox"/> falta de inovação            |
| <input type="checkbox"/> ausência/deficiência de capacitação profissional          | <input type="checkbox"/> falta de reconhecimento      |
| <input type="checkbox"/> descomprometimento das pessoas                            | <input type="checkbox"/> trabalho individualizado     |
| <input type="checkbox"/> falhas na comunicação                                     | <input type="checkbox"/> fofocas                      |
| <input type="checkbox"/> indisponibilidade para participar                         | <input type="checkbox"/> conflitos interpessoais      |
| <input type="checkbox"/> concentração de tarefas para determinadas funções/pessoas | <input type="checkbox"/> desonestidade                |
|  | <input type="checkbox"/> preguiça                     |
|  | <input type="checkbox"/> outro (s): _____             |

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PAIS OU RESPONSÁVEIS DOS ALUNOS DA ESCOLA FELIZ

Este questionário pertence a pesquisadora Kryz Ellem Honório Cardoso, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unemat/Cáceres. Sua participação é muito importante. Informo que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins da escrita da dissertação da pesquisadora. As respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigada pela sua colaboração.

1. Sexo: ( ) Masculino            ( ) Feminino
2. Idade: ( ) Menos de 25 anos    ( ) De 26 a 30    ( ) De 31 a 35    ( ) De 36 a 40  
( ) De 41 a 50    ( ) De 50 a 55    ( ) Acima de 55 anos
3. Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental            ( ) Ensino Médio            ( ) Ensino Superior  
( ) Especialização *Lato Sensu*    ( ) Mestrado            ( ) Doutorado
4. Há quantos anos seu filho estuda nessa escola: \_\_\_\_\_ anos.
5. Você considera bem definidas as funções da direção escolar? ( ) Sim            ( ) Não
6. Você percebe se os objetivos, metas, estratégias, planejamentos, eventos da escola, são definidos coletivamente? ( ) Sim            ( ) Não
7. Esses objetivos, metas, estratégias são conhecidos por toda a comunidade escolar?  
( ) Sim, porque \_\_\_\_\_  
( ) Não, porque \_\_\_\_\_
8. Os problemas que ocorrem na escola, são todos resolvidos pela direção? ( ) Sim    ( ) Não  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. As informações de interesse coletivo (pais, alunos, funcionários), circulam e forma rápida e segura, alcançando a todos?  
( ) Sim            ( ) Não            ( ) Nem sempre, justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. O diretor, coordenador, professores e comunidade escolar tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos?  
( ) Sim            ( ) Não  
Explique resumidamente como acontecem essas decisões \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Você acha que aqui na escola é realizada a gestão participativa? ( ) Sim            ( ) Não  
Se sim, de que forma? Se não, porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. O que acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar: ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, quais? Se não, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
15. Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
16. O pessoal do apoio (zeladoras, vigias, merendeiras...) tem um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
17. Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo atualmente? ( ) Sim ( ) Não
18. Você participou da elaboração de algum dos projetos que a escola está desenvolvendo?  
( ) Sim ( ) Não
19. Como considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Como considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Como considera a participação dos professores nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Como considera a participação dos funcionários do apoio nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. Você considera que os resultados dos alunos estão relacionados ao nível de participação deles próprios e dos pais, nos assuntos referente a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. Você considera a si próprio e o seu filho importantes e reconhecidos pela escola?  
( ) Sim ( ) Não Explique o porquê de sua resposta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. O que você entende por gestão participativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. Conhece a Antroposofia, Pedagogia de Rudolf Steiner/Pedagogia Waldorf?

Sim       Não      Se sim, como conheceu?

---



---

27. Conhece a lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em Mato Grosso?

Sim       Não

Se quiser comentar algo sobre sua resposta, esteja a vontade:

---



---



---

28. Já participou de algum tipo de formação sobre gestão participativa? Qual?

---



---



---

29. Quais as características você considera que uma equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer uma gestão participativa? **Marque apenas CINCO opções.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> assiduidade                             | <input type="checkbox"/> ousadia                                 |
| <input type="checkbox"/> autonomia para desenvolver seu trabalho | <input type="checkbox"/> pró atividade                           |
| <input type="checkbox"/> boa liderança                           | <input type="checkbox"/> reconhecimento                          |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento interpessoal         | <input type="checkbox"/> respeito pelo outro                     |
| <input type="checkbox"/> capacitação profissional                | <input type="checkbox"/> responsabilidade no exercício da função |
| <input type="checkbox"/> comprometimento                         | <input type="checkbox"/> saber ouvir o outro                     |
| <input type="checkbox"/> comunicação eficiente                   | <input type="checkbox"/> solidariedade                           |
| <input type="checkbox"/> disponibilidade para participar         | <input type="checkbox"/> trabalho coletivo                       |
| <input type="checkbox"/> distribuição de responsabilidades       | <input type="checkbox"/> outro (s):                              |
| <input type="checkbox"/> fazer reuniões com frequência           | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> honestidade                             | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> metas claras e objetivas                |  |

30. Quais os principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa?

**Marque apenas CINCO opções.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> faltas constantes dos profissionais                       | <input type="checkbox"/> prudência exagerada      |
| <input type="checkbox"/> falta de autonomia  | <input type="checkbox"/> falta de inovação        |
| <input type="checkbox"/> excessiva burocracia                                      | <input type="checkbox"/> falta de reconhecimento  |
| <input type="checkbox"/> liderança deficitária                                     | <input type="checkbox"/> trabalho individualizado |
| <input type="checkbox"/> ausência/deficiência de capacitação profissional          | <input type="checkbox"/> fofocas                  |
| <input type="checkbox"/> descomprometimento das pessoas                            | <input type="checkbox"/> conflitos interpessoais  |
| <input type="checkbox"/> falhas na comunicação                                     | <input type="checkbox"/> desonestidade            |
| <input type="checkbox"/> indisponibilidade para participar                         | <input type="checkbox"/> preguiça                 |
| <input type="checkbox"/> concentração de tarefas para determinadas funções/pessoas | <input type="checkbox"/> outro (s):               |
| <input type="checkbox"/> ausência de reuniões                                      | <hr/>   |
| <input type="checkbox"/> metas e objetivos não claros                              | <hr/>   |

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DA ESCOLA FELIZ

Este questionário pertence a pesquisadora Krys Ellem Honório Cardoso, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unemat/Cáceres. Sua participação é muito importante. Informo que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins da escrita da dissertação da pesquisadora. As respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigada pela sua colaboração.

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade: ( ) 14 ou 15 anos ( ) 16 ou 17 anos ( ) 18 ou 19 anos ( ) 20 anos ou mais
3. Escolaridade: ( ) Cursando Ensino Fundamental ( ) Cursando Ensino Médio
4. Há quanto tempo você estuda nessa escola: \_\_\_\_\_ anos.
5. Você considera bem definidas as funções da direção escolar? ( ) Sim ( ) Não
6. Você percebe se os objetivos, metas, estratégias, planejamentos, eventos da escola, são definidos coletivamente? ( ) Sim ( ) Não
7. Esses objetivos, metas, estratégias são conhecidos por toda a comunidade escolar?  
 ( ) Sim, porque \_\_\_\_\_  
 ( ) Não, porque \_\_\_\_\_
8. Os problemas que ocorrem na escola, são todos resolvidos pela direção? ( ) Sim ( ) Não  
 Explique: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. As informações de interesse coletivo (pais, alunos, funcionários), circulam e forma rápida e segura, alcançando a todos?  
 ( ) Sim ( ) Não ( ) Nem sempre, justifique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
10. O diretor, coordenador, professores e comunidade escolar tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Explique resumidamente como acontecem essas decisões \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
11. Você acha que aqui na escola é realizada a gestão participativa? ( ) Sim ( ) Não  
 Se sim, de que forma? Se não, porque? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
12. O que acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola? \_\_\_\_\_

- 
- 
13. Acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar: ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, quais? Se não, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
15. Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
16. O pessoal do apoio (zeladoras, vigias, merendeiras...) tem um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
17. Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo atualmente? ( ) Sim ( ) Não
18. Você participou da elaboração de algum dos projetos que a escola está desenvolvendo?  
( ) Sim ( ) Não
19. Como considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Como considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Como considera a participação dos professores nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Como considera a participação dos funcionários do apoio nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. Você considera que os resultados dos alunos estão relacionados ao nível de participação deles próprios e dos pais, nos assuntos referente a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. Você considera a si próprio e o seu filho importantes e reconhecidos pela escola?  
( ) Sim ( ) Não Explique o porquê de sua resposta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. O que você entende por gestão participativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. Conhece a Antroposofia, Pedagogia de Rudolf Steiner/Pedagogia Waldorf?

Sim       Não      Se sim, como conheceu?

---



---

27. Conhece a lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em Mato Grosso?

Sim       Não

Se quiser comentar algo sobre sua resposta, esteja a vontade:

---



---



---

28. Já participou de algum tipo de formação sobre gestão participativa? Qual?

---



---



---

29. Quais as características você considera que uma equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer uma gestão participativa? **Marque apenas CINCO opções.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> assiduidade                             | <input type="checkbox"/> ousadia                                 |
| <input type="checkbox"/> autonomia para desenvolver seu trabalho | <input type="checkbox"/> pró atividade                           |
| <input type="checkbox"/> boa liderança                           | <input type="checkbox"/> reconhecimento                          |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento interpessoal         | <input type="checkbox"/> respeito pelo outro                     |
| <input type="checkbox"/> capacitação profissional                | <input type="checkbox"/> responsabilidade no exercício da função |
| <input type="checkbox"/> comprometimento                         | <input type="checkbox"/> saber ouvir o outro                     |
| <input type="checkbox"/> comunicação eficiente                   | <input type="checkbox"/> solidariedade                           |
| <input type="checkbox"/> disponibilidade para participar         | <input type="checkbox"/> trabalho coletivo                       |
| <input type="checkbox"/> distribuição de responsabilidades       | <input type="checkbox"/> outro (s):                              |
| <input type="checkbox"/> fazer reuniões com frequência           | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> honestidade                             | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> metas claras e objetivas                |  |

30. Quais os principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa?

**Marque apenas CINCO opções.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> faltas constantes dos profissionais                       | <input type="checkbox"/> prudência exagerada      |
| <input type="checkbox"/> falta de autonomia  | <input type="checkbox"/> falta de inovação        |
| <input type="checkbox"/> excessiva burocracia                                      | <input type="checkbox"/> falta de reconhecimento  |
| <input type="checkbox"/> liderança deficitária                                     | <input type="checkbox"/> trabalho individualizado |
| <input type="checkbox"/> ausência/deficiência de capacitação profissional          | <input type="checkbox"/> fofocas                  |
| <input type="checkbox"/> descomprometimento das pessoas                            | <input type="checkbox"/> conflitos interpessoais  |
| <input type="checkbox"/> falhas na comunicação                                     | <input type="checkbox"/> desonestidade            |
| <input type="checkbox"/> indisponibilidade para participar                         | <input type="checkbox"/> preguiça                 |
| <input type="checkbox"/> concentração de tarefas para determinadas funções/pessoas | <input type="checkbox"/> outro (s):               |
| <input type="checkbox"/> ausência de reuniões                                      | <hr/>   |
| <input type="checkbox"/> metas e objetivos não claros                              | <hr/>   |



## **APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR / COORDENADOR DA ESCOLA FELIZ**

1. Qual sua formação?
2. Trabalha há quanto tempo na área da educação?
3. Há quanto tempo trabalho como diretor / coordenador nessa escola? Já ocupou cargo de gestão anteriormente?
4. Como vê a participação dos professores, pais, alunos, técnicos e apoio nos assuntos da escola?
5. Pensa que há um envolvimento da comunidade escolar nos assuntos da escola e da escola nos assuntos da comunidade escolar?
6. Que atividades a escola tem desenvolvido para aproximar a comunidade da escola?
7. Poderia falar um pouco sobre como ocorre a gestão aqui na escola?
8. O CDCE da escola atua ativamente?
9. Como avalia a sua gestão?
10. Quais as características de uma boa gestão escolar?
11. Você tem uma boa equipe de trabalho? Por quê diz isso?

**APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ALUNO DA ESCOLA FELIZ**

1. Que série você está cursando?
2. Estuda nessa escola há quanto tempo?
3. Como vê a participação dos professores, pais, alunos, técnicos e apoio nos assuntos da escola?
4. Pensa que há um envolvimento da comunidade escolar nos assuntos da escola e da escola nos assuntos da comunidade escolar?
5. Que atividades a escola tem desenvolvido para aproximar a comunidade da escola?
6. Poderia falar um pouco sobre como ocorre a gestão aqui na escola?
7. Você acha que se pais e alunos participassem mais, as coisas poderiam fluir melhor aqui na escola?
8. Conhece o CDCE e suas funções?
9. O CDCE da escola atua ativamente?
10. Como avalia gestão escolar realizada aqui na escola?
11. Quais as características de uma boa gestão escolar?
12. Você acha que a escola tem boa equipe de trabalho? Por quê diz isso?

## APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA OS PROFISSIONAIS DA ESCOLA ALEGRE

Este questionário pertence a pesquisadora Krysl Ellem Honório Cardoso, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unemat/Cáceres. Sua participação é muito importante. Informo que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins da escrita da dissertação da pesquisadora. As respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigada pela sua colaboração.

1. Sexo: ( ) Masculino            ( ) Feminino
2. Idade: ( ) Menos de 25 anos    ( ) De 26 a 30    ( ) De 31 a 35    ( ) De 36 a 40  
( ) De 41 a 50    ( ) De 50 a 55    ( ) Acima de 55 anos
3. Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental            ( ) Ensino Médio    ( ) Ensino Superior  
( ) Especialização *Lato Sensu*    ( ) Mestrado    ( ) Doutorado
4. Há quantos anos trabalha nessa escola: \_\_\_\_\_ anos.
5. Qual sua função atual: ( ) Diretor    ( ) Coordenador    ( ) Professor  
( ) Técnico Administrativo    ( ) Apoio Administrativo  
( ) Outro, qual? \_\_\_\_\_
6. Você considera bem definidas as funções da direção escolar? ( ) Sim    ( ) Não
7. Os objetivos, metas, estratégias, planejamentos, como o PPP, por exemplo, são definidos coletivamente? ( ) Sim    ( ) Não
8. Esses objetivos, metas, estratégias são conhecidos por toda a comunidade escolar?  
( ) Sim, porque \_\_\_\_\_  
( ) Não, porque \_\_\_\_\_
9. Os problemas que ocorrem na escola, são todos resolvidos pela direção? ( ) Sim    ( ) Não  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. As informações de interesse coletivo, circulam e forma rápida e segura, alcançando a todos?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Nem sempre, justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. O diretor, coordenador, professores e demais membros da equipe gestora tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos?  
( ) Sim    ( ) Não  
Explique resumidamente como acontecem essas decisões \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Você acha que aqui na escola é realizada a gestão participativa? ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, de que forma? Se não, porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. O que acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar: ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, quais? Se não, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
16. Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
17. O pessoal do apoio (zeladoras, vigias, merendeiras...) tem um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
18. Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo atualmente? ( ) Sim ( ) Não
19. Você participou da elaboração de algum dos projetos que a escola está desenvolvendo?  
( ) Sim ( ) Não
20. Como considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Como considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Como considera a participação dos professores nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. Como considera a participação dos funcionários do apoio nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. Você considera que os resultados dos alunos estão relacionados ao nível de participação deles próprios e dos pais, nos assuntos referente a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. Você considera a si próprio e ao seu trabalho importantes e reconhecidos pela escola?

Sim       Não      Explique o porquê de sua resposta?

---



---



---

26. O que você entende por gestão participativa?

---



---



---

27. Conhece a lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em Mato Grosso?

Sim       Não

Se quiser comentar algo sobre sua resposta, esteja a vontade:

---



---



---

28. Como conheceu a Antroposofia e a Pedagogia de Rudolf Steiner (Waldorf)?

---



---



---

29. No que uma Escola Waldorf se diferencia das demais instituições de ensino?

---



---



---

30. Qual a vantagem em trabalhar em uma Escola Waldorf?

---



---



---

31. Já participou de algum tipo de formação sobre gestão participativa? Qual?

---



---



---

32. Quais as características você considera que uma equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer uma gestão participativa? **Marque apenas CINCO opções.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> assiduidade                             | <input type="checkbox"/> distribuição de responsabilidades |
| <input type="checkbox"/> autonomia para desenvolver seu trabalho | <input type="checkbox"/> fazer reuniões com frequência     |
| <input type="checkbox"/> boa liderança                           | <input type="checkbox"/> honestidade                       |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento interpessoal         | <input type="checkbox"/> metas claras e objetivas          |
| <input type="checkbox"/> capacitação profissional                | <input type="checkbox"/> ousadia                           |
| <input type="checkbox"/> comprometimento                         | <input type="checkbox"/> pró atividade                     |
| <input type="checkbox"/> comunicação eficiente                   | <input type="checkbox"/> reconhecimento                    |
| <input type="checkbox"/> disponibilidade para participar         | <input type="checkbox"/> respeito pelo outro               |

- responsabilidade no exercício da função
- saber ouvir o outro
- solidariedade

- trabalho coletivo
- outro (s):

---



---

33. Quais os principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa?

**Marque apenas CINCO opções.**

- faltas constantes dos profissionais
- falta de autonomia
- excessiva burocracia
- liderança deficitária
- ausência/deficiência de capacitação profissional
- descomprometimento das pessoas
- falhas na comunicação
- indisponibilidade para participar
- concentração de tarefas para determinadas funções/pessoas
- ausência de reuniões
- metas e objetivos não claros

- prudência exagerada
- falta de inovação
- falta de reconhecimento
- trabalho individualizado
- fofocas
- conflitos interpessoais
- desonestidade
- preguiça
- outro (s):

---



---

## APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO PARA PAIS OU RESPONSÁVEIS DOS ALUNOS DA ESCOLA ALEGRE

Este questionário pertence a pesquisadora Kryz Ellem Honório Cardoso, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unemat/Cáceres. Sua participação é muito importante. Informo que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins da escrita da dissertação da pesquisadora. As respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigada pela sua colaboração.

1. Sexo: ( ) Masculino            ( ) Feminino
2. Idade: ( ) Menos de 25 anos    ( ) De 26 a 30    ( ) De 31 a 35    ( ) De 36 a 40  
( ) De 41 a 50    ( ) De 50 a 55    ( ) Acima de 55 anos
3. Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental            ( ) Ensino Médio            ( ) Ensino Superior  
( ) Especialização *Lato Sensu*    ( ) Mestrado    ( ) Doutorado
4. Há quantos seu filho estuda nessa escola: \_\_\_\_\_ anos.
5. Você considera bem definidas as funções da direção escolar? ( ) Sim    ( ) Não
6. Os objetivos, metas, estratégias, planejamentos, eventos da escola, são definidos coletivamente?  
( ) Sim    ( ) Não
7. Esses objetivos, metas, estratégias são conhecidos por toda a comunidade escolar?  
( ) Sim, porque \_\_\_\_\_  
( ) Não, porque \_\_\_\_\_
8. Os problemas que ocorrem na escola, são todos resolvidos pela direção? ( ) Sim    ( ) Não  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. As informações de interesse coletivo, circulam e forma rápida e segura, alcançando a todos?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Nem sempre, justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. O diretor, coordenador, professores, e a comunidade escolar tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos?  
( ) Sim    ( ) Não  
Explique resumidamente como acontecem essas decisões \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Você acha que aqui na escola é realizada a gestão participativa? ( ) Sim    ( ) Não  
Se sim, de que forma? Se não, porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. O que acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar: ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, quais? Se não, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
15. Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
16. O pessoal do apoio (zeladoras, vigias, merendeiras...) tem um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
17. Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo atualmente? ( ) Sim ( ) Não
18. Você participou da elaboração de algum dos projetos que a escola está desenvolvendo?  
( ) Sim ( ) Não
19. Como considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Como considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Como considera a participação dos professores nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Como considera a participação dos funcionários do apoio nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. Você considera que os resultados dos alunos estão relacionados ao nível de participação deles próprios e dos pais, nos assuntos referente a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. Você considera a si próprio e ao seu filho importantes e reconhecidos pela escola?  
( ) Sim ( ) Não Explique o porquê de sua resposta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. O que você entende por gestão participativa?



---



---



---

26. Conhece a lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em Mato Grosso?

Sim       Não

Se quiser comentar algo sobre sua resposta, esteja a vontade:

---



---



---

27. Como conheceu a Antroposofia e a Pedagogia de Rudolf Steiner (Waldorf)?

---



---



---

28. No que uma Escola Waldorf se diferencia das demais instituições de ensino?

---



---



---

29. Qual a vantagem em seu filho estudar em uma Escola Waldorf?

---



---



---

30. Já participou de algum tipo de formação sobre gestão participativa? Qual?

---



---



---

31. Quais as características você considera que uma equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer uma gestão participativa? **Marque apenas CINCO opções.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> assiduidade                             | <input type="checkbox"/> ousadia                                 |
| <input type="checkbox"/> autonomia para desenvolver seu trabalho | <input type="checkbox"/> pró atividade                           |
| <input type="checkbox"/> boa liderança                           | <input type="checkbox"/> reconhecimento                          |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento interpessoal         | <input type="checkbox"/> respeito pelo outro                     |
| <input type="checkbox"/> capacitação profissional                | <input type="checkbox"/> responsabilidade no exercício da função |
| <input type="checkbox"/> comprometimento                         | <input type="checkbox"/> saber ouvir o outro                     |
| <input type="checkbox"/> comunicação eficiente                   | <input type="checkbox"/> solidariedade                           |
| <input type="checkbox"/> disponibilidade para participar         | <input type="checkbox"/> trabalho coletivo                       |
| <input type="checkbox"/> distribuição de responsabilidades       | <input type="checkbox"/> outro (s):                              |
| <input type="checkbox"/> fazer reuniões com frequência           | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> honestidade                             | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> metas claras e objetivas                |  |

32. Quais os principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa?

**Marque apenas CINCO opções.**

- faltas constantes dos profissionais
- falta de autonomia
- excessiva burocracia
- liderança deficitária
- ausência/deficiência de capacitação profissional
- descomprometimento das pessoas
- falhas na comunicação
- indisponibilidade para participar
- concentração de tarefas para determinadas funções/pessoas
- ausência de reuniões
- metas e objetivos não claros

- prudência exagerada
- falta de inovação
- falta de reconhecimento
- trabalho individualizado
- fofocas
- conflitos interpessoais
- desonestidade
- preguiça
- outro (s):

---

---

## APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS DA ESCOLA ALEGRE

Este questionário pertence a pesquisadora Krys Ellem Honório Cardoso, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unemat/Cáceres. Sua participação é muito importante. Informo que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins da escrita da dissertação da pesquisadora. As respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Obrigada pela sua colaboração.

1. Sexo: ( ) Masculino            ( ) Feminino
2. Idade: ( ) 14 ou 15 anos    ( ) 16 ou 17 anos    ( ) 18 ou 19 anos    ( ) 20 anos ou mais
3. Escolaridade: ( ) Cursando Ensino Fundamental            ( ) Cursando Ensino Médio
4. Há quanto tempo você estuda nessa escola: \_\_\_\_\_ anos.
5. Você considera bem definidas as funções da direção escolar? ( ) Sim    ( ) Não
6. Você percebe se os objetivos, metas, estratégias, planejamentos, eventos da escola, são definidos coletivamente? ( ) Sim    ( ) Não
7. Esses objetivos, metas, estratégias são conhecidos por toda a comunidade escolar?  
( ) Sim, porque \_\_\_\_\_  
( ) Não, porque \_\_\_\_\_
8. Os problemas que ocorrem na escola, são todos resolvidos pela direção? ( ) Sim    ( ) Não  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. As informações de interesse coletivo (pais, alunos, funcionários), circulam e forma rápida e segura, alcançando a todos?  
( ) Sim    ( ) Não    ( ) Nem sempre, justifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. O diretor, coordenador, professores e comunidade escolar tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, normas internas, investimentos financeiros e aos materiais didáticos?  
( ) Sim    ( ) Não  
Explique resumidamente como acontecem essas decisões \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Você acha que aqui na escola é realizada a gestão participativa? ( ) Sim    ( ) Não  
Se sim, de que forma? Se não, porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. O que acha da forma como ocorre a gestão aqui na escola? \_\_\_\_\_

- 
- 
13. Acha que a gestão participativa traz benefícios a comunidade escolar: ( ) Sim ( ) Não  
Se sim, quais? Se não, por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. Os professores têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
15. Os técnicos têm um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
16. O pessoal do apoio (zeladoras, vigias, merendeiras...) tem um bom relacionamento com a equipe gestora? ( ) Sim ( ) Não
17. Você conhece os projetos que a escola está desenvolvendo atualmente? ( ) Sim ( ) Não
18. Você participou da elaboração de algum dos projetos que a escola está desenvolvendo?  
( ) Sim ( ) Não
19. Como considera a participação dos pais nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Como considera a participação dos alunos nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Como considera a participação dos professores nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Como considera a participação dos funcionários do apoio nos assuntos relativos a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. Você considera que os resultados dos alunos estão relacionados ao nível de participação deles próprios e dos pais, nos assuntos referente a escola?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
24. Você se considera importante e reconhecido pela escola?  
( ) Sim ( ) Não Explique o porquê de sua resposta.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
25. O que você entende por gestão participativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. Conhece a lei 7.040/98 que trata da Gestão Democrática em Mato Grosso?

Sim       Não

Se quiser comentar algo sobre sua resposta, esteja a vontade:

---



---



---

27. Como conheceu a Antroposofia e a Pedagogia de Rudolf Steiner (Waldorf)?

---



---



---

28. No que uma Escola Waldorf se diferencia das demais instituições de ensino?

---



---



---

29. Qual a vantagem em estudar em uma Escola Waldorf?

---



---



---

30. Já participou de algum tipo de formação sobre gestão participativa? Qual?

---



---



---

31. Quais as características você considera que uma equipe de trabalho pode/deve fazer/desempenhar para fazer acontecer uma gestão participativa? **Marque apenas CINCO opções.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> assiduidade                             | <input type="checkbox"/> ousadia                                 |
| <input type="checkbox"/> autonomia para desenvolver seu trabalho | <input type="checkbox"/> pró atividade                           |
| <input type="checkbox"/> boa liderança                           | <input type="checkbox"/> reconhecimento                          |
| <input type="checkbox"/> bom relacionamento interpessoal         | <input type="checkbox"/> respeito pelo outro                     |
| <input type="checkbox"/> capacitação profissional                | <input type="checkbox"/> responsabilidade no exercício da função |
| <input type="checkbox"/> comprometimento                         | <input type="checkbox"/> saber ouvir o outro                     |
| <input type="checkbox"/> comunicação eficiente                   | <input type="checkbox"/> solidariedade                           |
| <input type="checkbox"/> disponibilidade para participar         | <input type="checkbox"/> trabalho coletivo                       |
| <input type="checkbox"/> distribuição de responsabilidades       | <input type="checkbox"/> outro (s):                              |
| <input type="checkbox"/> fazer reuniões com frequência           | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> honestidade                             | <hr/>  |
| <input type="checkbox"/> metas claras e objetivas                |  |

32. Quais os principais desafios encontrados na escola que dificultam uma gestão participativa?

**Marque apenas CINCO opções.**

- faltas constantes dos profissionais
- falta de autonomia
- excessiva burocracia
- liderança deficitária
- ausência/deficiência de capacitação profissional
- descomprometimento das pessoas
- falhas na comunicação
- indisponibilidade para participar
- concentração de tarefas para determinadas funções/pessoas
- ausência de reuniões
- metas e objetivos não claros
- prudência exagerada
- falta de inovação
- falta de reconhecimento
- trabalho individualizado
- fofocas
- conflitos interpessoais
- desonestidade
- preguiça
- outro (s): \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR PEDAGÓGICO DA ESCOLA ALEGRE**

1. Qual sua formação?
2. Trabalha há quanto tempo na área da educação?
3. Há quanto tempo trabalha como diretor nessa escola? Já ocupou cargo de gestão anteriormente?
4. Como vê a participação dos professores, pais, alunos, técnicos e apoio nos assuntos da escola?
5. Pensa que há um envolvimento da comunidade escolar nos assuntos da escola e da escola nos assuntos da comunidade escolar?
6. Que atividades a escola tem desenvolvido para aproximar a comunidade da escola?
7. Poderia falar um pouco sobre como ocorre a gestão aqui na escola?
8. Como avalia a sua gestão?
9. Quais as características de uma boa gestão escolar?
10. Você tem uma boa equipe de trabalho? Por quê diz isso?

**APÊNDICE J – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O ALUNO DA ESCOLA FELIZ**

1. Que série você está cursando?
2. Estuda nessa escola há quanto tempo?
3. Como vê a participação dos professores, pais, alunos, técnicos e apoio nos assuntos da escola?
4. Pensa que há um envolvimento da comunidade escolar nos assuntos da escola e da escola nos assuntos da comunidade escolar?
5. Que atividades a escola tem desenvolvido para aproximar a comunidade da escola?
6. Poderia falar um pouco sobre como ocorre a gestão aqui na escola?
7. Você acha que se pais e alunos participassem mais, as coisas poderiam fluir melhor aqui na escola?
8. Conhece o CDCE e suas funções?
9. O CDCE da escola atua ativamente?
10. Como avalia gestão escolar realizada aqui na escola?
11. Quais as características de uma boa gestão escolar?
12. Você acha que a escola tem boa equipe de trabalho? Por quê diz isso?
13. O que você acha que a Escola Waldorf tem de diferente das demais escolas?



## **ANEXO A – PPP ESCOLA ALEGRE<sup>52</sup>**

### **1. IDENTIFICAÇÃO**

#### **1.1- Da Denominação**

A **ESCOLA ALEGRE**, é uma unidade prestadora de serviços educacionais, com sua sede situada à Rua Ten. Lira 320, esquina com a Rua Santa Terezinha, Bairro Dom Aquino, em Cuiabá, Estado de Mato Grosso.

#### **1.2- Do Sentido do Nome**

Escola Alegre é a denominação atribuída às escolas, que existem em todos os continentes, fundamentadas na Antroposofia: A Arte de Educar - Pedagogia Waldorf, adotada por nossa escola.

Ser uma Escola Livre significa ser fiel a seus princípios, salvaguardando o direito à autonomia de sua identidade.

Em homenagem ao lugar onde nasceu, foi-lhe dada o nome do bairro – como constante nos carimbos de correspondência do correio – Porto Cuiabá.

#### **1.3– Da Legalização**

A Escola Livre tem o seu funcionamento legalizado através dos seguintes documentos:

I - Ata nº. 01, publicada no Diário Oficial do Estado de Mato Grosso em 27/09/89, à página 42, institui sua fundação em 27/01/89.

II - Resolução 433/91/CEE publicada no DO/MT de 23/12/91, à página 29, que autoriza o funcionamento da Educação Infantil e do Ensino Fundamental.

III - Portaria nº. 2689-96 do Secretário de estado da educação de Mato Grosso, publicada no DO/MT de 26/12/96, à página 04, que reconhece o funcionamento do Ensino Fundamental.

IV - Ata nº. 02, publicada no DO/MT em 13/02/1998, à página 24, que eleva o nível da Escola para o Ensino Médio.

V - Resolução CEE, publicada no DO/MT de, à página, que autoriza funcionamento do Ensino Médio e a Formação Profissional.

VI - Portaria do Secretário de Estado de Educação de Mato Grosso, publicada no DO/MT em, à página, que reconhece o funcionamento do Ensino Médio e a oferta da Formação Profissional e efetivou.

---

<sup>52</sup> O conteúdo do texto deste anexo foi transcrito tal qual o documento original. Apenas o nome da escola foi substituído pelo nome fictício usado durante toda a dissertação para se referir a tal instituição de ensino.

VII – Portaria de Credenciamento da Educação Básica 142/05 de 01/01/2005 publicada DO/MT.

VIII – Resolução de Autorização 092/99, 025/01 e Ensino Médio publicada DO/MT.

IX – Resolução de Autorização 464/07, publicada no DO/MT.

#### **1.4– Do Atendimento e Modalidade de Ensino**

A Escola está a serviço das necessidades e características de desenvolvimento e aprendizagem de seu alunato, oferecendo atendimento de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Formação Profissional, bem como outras modalidades de atendimento educacional aos interessados, em cumprimento às suas finalidades e conforme sua filosofia e objetivos.

O atendimento, acima referido, faz-se em períodos letivos anuais, em regime de externato e semi-internato, funcionando em um ou dois turnos, conforme especificidade de cada período da escolaridade.

Os cursos têm a seguinte estrutura:

##### **I - Educação Infantil**

a) - Jardim I - para alunos de 2 a 3 anos

b) - Jardim II - para alunos de 3 a 4 anos

c) - Jardim III - para alunos de 4 a 6 anos

##### **II - Ensino Fundamental (9 anos a Partir de 2007)**

a) – 1º Ano – para alunos com 06 anos completos até 31 de março.

b) – 2º Ano – para alunos com 07 anos completos até 31 de março.

c) – 3º Ano – para alunos com 08 anos completos até 31 de março.

d) – 4º Ano – para alunos com 09 anos completos até 31 de março.

e) – 5º Ano – para alunos com 10 anos completos até 31 de março.

f) – 6º Ano – para alunos com 11 anos completos até 31 de março.

g) – 7º Ano – para alunos com 12 anos completos até 31 de março.

h) – 8º Ano – para alunos com 13 anos completos até 31 de março.

i) – 9º Ano – para alunos com 14 anos completos até 31 de março.

III - Ensino Médio

a) – 10º Ano - para alunos com 15 anos até 31 de março.

b) – 11º Ano - para alunos com 16 anos até 31 de março.

c) – 12º Ano - para alunos com 17 anos até 31 de março.

### **1.5 – Do Regime de Funcionamento**

A Escola ALEGRE, atendendo os dispositivos contidos em seu Projeto Político Pedagógico, funciona em 02 turnos – Matutino e Vespertino – sendo suas turmas distribuídas nos seguintes períodos:

#### **- Educação Infantil – de 2ª a 6ª-feira**

Jardim Matutino – das 07h30' às 11h30'.

Jardim Vespertino – das 13h30' às 17h30'.

#### **- Ensino Fundamental**

Matutino – das 07h15' às 12h. - **de 2ª a 6ª-feira**

Vespertino – das 13h30' às 16h. - **de 2ª a 5ª-feira**

- Ensino Médio

Matutino – das 07h15' às 12h. - **de 2ª a 6ª-feira**

Vespertino – das 13h30' às 16h45'. às **3ªs, 5ªs e 6ªs -feira**

## **2. MISSÃO, VISÃO E VALORES**

**2.1- Missão:** Auxiliar na formação de seres humanos, promovendo o desenvolvimento saudável e harmonioso do Pensar, Sentir e Querer, fundamentado na Arte de Educar de Rudolf Steiner.

**2.2- Visão:** Ser escola de referência, pela atuação na comunidade escolar, na vida familiar, social, acadêmica e profissional.

### **2.3 -Valores:**

**a-** O impulso cristíco para a Humanidade.

**b-** O Amor.

**c- A Antroposofia.**

**d-** O ser humano dotado de corpo, alma e espírito, num constante vir a ser.

**e-** A educação do Pensar, Sentir e Querer.

**f-** A responsabilidade do ser Humano pelo próprio destino, pelo destino da Humanidade e do planeta.

**g-** A Criatividade, a autonomia e a coragem.

**h-** A educação corresponsável: Escola, Aluno e Família.

**i-** A Liberdade no âmbito cultural.

**j-** A Fraternidade no âmbito econômico.

**k-** A Igualdade no âmbito dos direitos e deveres.

**l-** O respeito à individualidade.

### **3- CONCEPÇÃO E PRINCÍPIOS**

A Escola ALEGRE se propõe a estar inserida no momento histórico-cultural em que foi gerada, propiciando uma assimilação sistemática e crítica da cultura, oferecendo condições para que se adquira uma concepção integral do ser humano e do mundo, promovendo harmonicamente o indivíduo, mediante um **encontro vivo** com o patrimônio cultural, isto é, confrontando e inserindo valores perenes no contexto atual, exercitando a inteligência na busca e explicitação do sentido das experiências e certezas vividas, orientando o projeto educativo na libertação da liberdade do ser.

Isto porque consideramos Educação não no sentido restrito de escola. Mas educação no sentido mais amplo, sugerido pela própria etimologia da palavra (do verbo “ducere”, conduzir e do prefixo preposicional “E”-Ex que significa: movimento de dentro para fora). Ou seja, educação é o processo de exteriorização das potencialidades do educando. É o processo pelo qual o ser humano se torna ele mesmo, encontra sua identidade que emerge no relacionamento com o outro.

Eis porque o processo educacional é sempre um processo relacional. O homem se faz ele mesmo, através das relações com outras pessoas.

Por isso é importante o tipo de relação desenvolvida na Escola, para que esses relacionamentos sejam capazes de favorecer identidades reais. Para que suscitem, nos indivíduos, o impulso de optar pela construção de um mundo mais humano.

Nossa Escola abraça a tarefa de trabalhar a relação educando-educador-família, triângulo essencial para encaminhamento desta proposta.

Como educadores, visamos respeitar o desenvolvimento natural da criança, olhando-a como indivíduo dotado de personalidade, de características pessoais que devem ser respeitadas, sem perder de vista o ser social que é, inserido numa determinada realidade, num determinado momento sócio, político, cultural histórico da Humanidade.

Com respeito ao desenvolvimento natural da criança, queremos dizer que nós, educadores, devemos estudar o desenvolvimento do Ser Humano, para que, conhecendo suas fases evolutivas, saibamos quais as capacidades que ele tem em determinada fase de vida, a fim de atuarmos como oportunizadores de vivências que facilitem esse desabrochar.

É, portanto, grande a responsabilidade: o aluno aprende de pessoas, de vivências. Por isso o professor necessita de estar sempre estudando e aprofundando-se no conhecimento do Ser Humano e do Universo em suas diferentes categorias.

É meta a que nos propomos, a mudança de imagem do professor, em duas direções: na da própria reflexão e reeducação em relação ao seu papel, redimensionando-o, para aquele que ajuda a “formar” pessoas que “formarão” o amanhã, aquele que interfere no destino do Ser humano e do mundo; e na de provocar também a mudança da visão dos pais, para que estes vejam no professor aquele que coparticipa do destino de seus filhos.

Daí, também, a importância da participação dos pais na Escola, no sentido de conhecerem a Pedagogia, de coparticiparem da educação das crianças e jovens e oferecerem seu apoio, para que esse impulso pedagógico possa se realizar de forma cada vez mais completa.

#### **4- DIAGNÓSTICO ESCOLAR**

Ao apresentarmos uma proposta na área da educação, importante se faz perguntarmos:

1. Quais as características da atual humanidade civilizada?
2. Que papel desempenha, hoje, a Escola dentro da situação levantada?
3. Que visão de mundo, que imagem de Homem trabalha-se, projeta-se para crianças e jovens?
4. Que perspectivas de vida abrem-se-lhe a partir de seus “estudos”?
5. Que possibilidade de ser feliz trazem-lhes os anos longos de aprendizagem escolar?

6. Que conteúdo apresentamos-lhes? Terão eles vida para ser experimentada? Ou não passarão de conceitos que não crescem com as crianças, conceitos que atormentam-nas, fixos, determinados, ao invés de afirmações passíveis de evolução? Serão conceitos fragmentados? Desarticulados?

7. De onde vêm as propostas curriculares?

8. Que direção quer-se inculcar em nossas crianças e jovens? Com que finalidade?

Diante das questões que afetam o processo pedagógico das instituições de ensino, a Escola ALEGRE encara a Educação como um processo que vai acontecendo como fruto de uma interação entre seres humanos, e entre eles e as estruturas nas quais estão inseridos. Vê o educador como aquele que mais está aprendendo, não só por estar continuamente estudando, mas também por ter de aprender o seu aluno, suas dificuldades e suas potencialidades.

É um processo global, um constante desafio e, para que a Escola possa desenvolvê-lo a contento, deve ser um espaço em que tudo leve à promoção do desenvolvimento humano, um espaço que estimule integração e expansão de potencialidades, promovendo simultaneamente crescimento individual, grupal e social.

## **5- FILOSOFIA**

A Escola ALEGRE é uma Escola que adota a Arte de Educar - Pedagogia Waldorf, fundamentada na ciência humanista Antroposofia, fundada por Rudolf Steiner, filósofo e cientista austríaco.

Dessa ciência origina-se uma Antropologia, estudo do Ser Humano que traz a visão integrada de Ser Humano e de mundo, que orienta a aplicação prática da Pedagogia Waldorf.

Nesta perspectiva, a concepção de Ser Humano é a de um ser dotado de corpo (físico), alma (psiquismo-emocional) e espírito (individualidade). É parte integrante do Universo, sujeito, portanto, às mesmas leis que o regem, sofrendo processos de evolução nesses três dimensionamentos.

Esta filosofia tem como cerne o impulso crístico para a Humanidade, do qual se originam os valores espirituais trabalhados na Escola: Amor, Justiça, Fraternidade Igualdade, Liberdade, e outros.

Comprometida, com os objetivos da Antroposofia, a Escola pretende despertar e cultivar no Ser Humano, além da ciência, da inteligência e da auto consciência, o Amor como fundamento de um maior respeito, de um interesse no outro e de uma ajuda social ativa.

Transmitir Conhecimento e Amor – preparando crianças e adolescentes independentemente de raça, cor, credo religioso e classe social, para que possam na vida adulta optar por uma atuação em prol do nosso mundo - da natureza, do seu próximo, do organismo social, é o compromisso que assumimos.

A Pessoa é o centro do processo educativo. Currículo, metodologia e didática são meios de propiciar um desenvolvimento saudável para crianças e jovens.

Isso não quer dizer que a aquisição de conhecimentos tenha lugar menor na Educação. Ao contrário, através das vivências realizadas a partir dessa cosmovisão, a informação acontece de forma mais ampla; o aluno passa por um processo de auto-conhecimento e de conhecimento da realidade que o cerca, o que constitui um tesouro precioso a auxiliar no momento das opções que a vida propõe.

Podemos resumir nossa filosofia nos seguintes pontos:

□ *o Ser Humano, obra prima da Criação na Terra, ser dotado de corpo, alma e espírito, necessita de respeitar e ser respeitado no seu desenvolvimento natural, para que possa fluir na plenitude de suas potencialidades;*

□ *como parte integrante do Universo, submetido às mesmas leis que o regem, o Ser Humano é um constante vir-a-ser, capaz, portanto, de evoluir, transformando, impulsionando positivamente o mundo ao seu redor;*

□ *a PESSOA é o centro do processo educativo e o currículo, metodologia e didática são meios de propiciar um desenvolvimento saudável para crianças e jovens, onde a informação acontece de forma ampla, carregada de vida, dada a imagem de Ser Humano e de mundo que permeiam a Pedagogia;*

□ *o processo de aprendizagem cultiva o equilíbrio do Pensar, Sentir e Querer humanos, evitando todo e qualquer processo unilateral, optando pela aquisição de conceitos móveis, passíveis de evolução, contextualizados, artisticamente compartilhados;*

□ *a Escola tem a responsabilidade de fortalecer o aluno, para a construção do seu destino e conseqüentemente o da Humanidade, como pessoa harmonizada, que está em paz consigo mesma, que olha o mundo de frente, é forte e é feliz.”*

## **6- OBJETIVOS DA ESCOLA**

### **6.1– Objetivo Geral**

Formar indivíduos participantes e capazes de atuar crítica e criativamente em todos os âmbitos da vida – pessoal, familiar, profissional, social e espiritual - no sentido de promover uma contínua construção de si, do meio e das relações ser humano-meio, orientados pelos valores cristãos universais.

### **6.2– Objetivos Específicos**

1. Vivenciar, dominar e aplicar os conceitos básicos das principais áreas do conhecimento humano, a partir de uma visão integrada de ser humano e de mundo.
2. Alargar o horizonte, enriquecendo a formação do indivíduo, através do contato com vários materiais e inúmeras atividades básicas da Humanidade.
3. Realizar observações, análises e críticas objetivas de dados da realidade imediata e remota, apreendida direta ou indiretamente.
4. Formular respostas criativas às solicitações do meio.
5. Perceber, examinar e criticar objetivamente seus valores e os valores da cultura.
6. Contribuir ativa e responsavelmente para a construção e reconstrução de si e do meio.
7. Realizar opções conscientes e assumir as consequências das mesmas.

## **7- DA GESTÃO**

Para manter as unidades operativas, a Escola ALEGRE vale-se das mensalidades dos alunos matriculados, taxas referentes a serviços afins e complementares que oferece, de contribuições ou doações, acordos, contratos e convênios que firmar, assim como trabalhos e promoções que venha a realizar com esta finalidade.

## **8- DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

A Escola ALEGRE tem a seguinte organização administrativa:



## **8.1- Órgãos Colegiados**

### **A- Conferência Escolar**

A Conferência Escolar é uma instância na qual os membros que compõem a equipe escolar se reúnem para refletir sobre a essência, o espírito da Escola, atendendo à necessidade de aprofundar e fortalecer o ideal da Arte de Educar de Rudolf Steiner.

Os eventos nos quais se realiza a Conferência Escolar são promovidos com toda a equipe ou parte dela, caracterizando a busca e o fortalecimento dos eixos norteadores da ação, nas diferentes áreas da vida da escola.

### **B- Coordenação Geral**

A Coordenação Geral é o órgão que reúne a Direção e os Coordenadores dos níveis de ensino, para operacionalizar a prática educativa da Escola, direcionando-a para a concretização da “Arte de Educar”, Pedagogia Waldorf, como opção pedagógica.

A Coordenação Geral institui, a seu critério, Delegados para executarem tarefas determinadas, em caráter temporário, entre seus membros ou outros especialmente designados.

### **C- Conferência Pedagógica**

É o órgão que reúne professores que atuam em cada nível de ensino com o respectivo Coordenador, para acompanhar o desenvolvimento das turmas e dos alunos.

A Conferência Pedagógica é responsável pela operacionalização, avaliação, replanejamento da proposta curricular, buscando o conhecimento que fundamenta a prática pedagógica

### **D- Conselho de Classe**

É o órgão que reúne os professores que atuam numa mesma turma para refletir sobre as reais condições de desempenho do aluno, deliberando sobre sua progressão ao nível seguinte, registrando em ata a decisão tomada.

Cabe ao Conselho de Classe reunir-se extraordinariamente sempre que assunto de relevância, no tocante à conduta ou desempenho acadêmico do aluno, deva ser tratado.

## **8- DOS ÓRGÃOS EXECUTIVOS**

### **8.1 – Da Direção**

A Direção, enquanto instância de coordenação geral e de articulação interna e externa, é exercida pelo Diretor nomeado pela mantenedora.

São atribuições do Diretor:

a - representar a Escola perante os órgãos públicos ou privados

- b - assinar a correspondência oficial e demais documentos expedidos pela Escola;
- c - delegar responsabilidades específicas, nomeando encarregados, para execução das atividades que compõem a programação diária, semanal, mensal ou anual da Escola;
- d – Emitir medidas orientadoras que garantam a execução dos encargos em consonância com a finalidade e objetivos da Escola, para assegurar o cumprimento das atribuições de cada pessoa e setor, com vistas ao alcance do desempenho adequado;

#### **Compete ao Diretor**

- a - observar a legislação e demais prescrições reguladoras do ensino que oferece, viabilizando sua aplicação no âmbito escolar, no que couber;
- b – assegurar a realização de encontros em sistema de reuniões e oficinas com as diversas instâncias de trabalho da Escola;
- c – assegurar a elaboração do planejamento e normas para a realização de todas as atividades que materializem a proposta administrativa e pedagógica da escola;
- d - manter atitudes compatíveis com o bom nome e decoro do estabelecimento.

#### **8.2 – Da Secretaria**

A Secretaria abrange todo serviço de escrituração, arquivo e correspondência da Escola, e mantém a seguinte documentação:

##### **8.2.1- Livros ou equivalentes:**

- a - de registro de matrícula;
- b - de termos de visitas de autoridades escolares;
- c - ata de reuniões;
- d** - de controle de frequência;
- e - de registro de atas de resultados finais;
- f - de registros de exames e processos especiais;
- g - de protocolo;
- h - outros que se fizerem necessários ao setor.

##### **8.2.2 - Pastas- arquivo para:**

- a - plano escolar;
- b - relatórios;
- c - recortes de Diário Oficial;
- d - correspondência expedida;
- e - correspondência recebida;
- f - outras que se fizerem necessárias ao setor
- g - Prontuários individuais dos alunos

h - Prontuários individuais dos professores e demais funcionários.

O cargo de Secretário é ocupado por pessoa habilitada de acordo e com as exigências legais.

**São atribuições do Secretário:**

a- organizar e dirigir o serviço de Secretaria, coordenando o trabalho de seus auxiliares;

b- assinar, juntamente com o Diretor, os documentos escolares dos alunos, bem como toda a documentação do serviço de Secretaria;

c - promover reuniões com seus auxiliares;

d - assessorar a Direção nos assuntos relacionados ao serviço de Secretaria;

e - elaborar o regulamento do setor, submetendo-o à aprovação da Direção.

**Compete ao Secretário:**

a - organizar e manter atualizada a escrituração escolar, o arquivo ativo e passivo, bem como a legislação referente à Escola e ao ensino;

b - zelar pelo recebimento e expedição de documentos inequívocos e autênticos;

c - participar da elaboração do Plano Escolar;

d - participar de reuniões;

e - arquivar recortes e publicações de interesses da Escola;

f - coletar legislação e bibliografia atualizada pertinente à escrituração escolar;

g - revisar toda documentação escolar, bem como o expediente a ser submetido a despacho e assinatura do Diretor;

h - cumprir, fazer cumprir e divulgar os despachos e determinações do Diretor;

i - manter sigilo sobre assuntos pertinentes ao setor;

j - permanecer no estabelecimento no horário de trabalho e só ausentar-se mediante prévia autorização;

l - manter atitudes compatíveis com o bom nome e decoro do estabelecimento.

**8.3- Da Coordenadoria Pedagógica**

A Coordenadoria Pedagógica é composta de educadores, comprovadamente conhecedores da pedagogia adotada.

Integram a Coordenadoria Pedagógica um Coordenador responsável pela Educação Infantil, um Coordenador responsável pelo Ensino Fundamental, um Coordenador responsável pelo 9º ano do Ensino Fundamental e pelo 1º ao 3º ano do Ensino Médio.

Integram ainda a Coordenadoria Pedagógica professores que auxiliam cada Coordenador na condição de Apoio Pedagógico.

O serviço de Coordenadoria Pedagógica tem por finalidade:

a - orientar, apoiar e supervisionar o trabalho dos professores de turmas, agrupadas em conformidade com os níveis de desenvolvimento do estudante, fundamentados na Arte de Educar de Rudolf Steiner.

b - coordenar, acompanhar e avaliar o planejamento e replanejamento das atividades escolares;

c - supervisionar a atividade de cada professor de turma sob sua responsabilidade na execução da proposta de ensino;

d - coletar, analisar e divulgar os resultados de desempenho dos alunos, visando a correção e intervenção no planejamento pedagógico;

e - Empreender planejando e implementando a formação continuada do professor, em consonância com a proposta de trabalho assumida pela Escola;

f - propor e incentivar a realização de palestras, encontros e similares com grupos de alunos, pais e professores sobre temas relevantes para formação integral do aluno;

g - assessorar a Direção da Escola, nas decisões que envolvem aspectos pedagógicos, quando for o caso.

A **Coordenação Pedagógica** é o espaço de trabalho para percepção e viabilização da vida pedagógica dos diferentes níveis da educação básica oferecida pela Escola, sendo composta por todos os professores de cada nível, sob a regência do Coordenador Pedagógico ou de um professor indicado por eles quando necessário.

A Coordenação Pedagógica inclui as seguintes atividades:

a - troca de conhecimento, experiência e subsídio para o desempenho de cada um;

b - levantamento e análise de dados sobre o trabalho em andamento, avaliando os resultados e a coerência com a Proposta;

c - discussão sobre o desempenho e o progresso dos alunos e das turmas, no percurso do processo de aprendizagem;

d - estudo e trabalho em conjunto, das bases da Proposta Pedagógica, delineadas na “Arte de Educar” - Pedagogia Waldorf - de Rudolf Steiner, e obras complementares;

Compete aos Coordenadores:

a - orientar e acompanhar a execução do Plano Escolar na sua área;

b - entrevistar os interessados para matrícula na Escola;

c - entrevistar os pais ou responsáveis pelos alunos matriculados, sempre que alguma necessidade o exigir;

d - entrevistar os professores candidatos a compor a equipe da Escola;

- e - tomar decisões rápidas, requeridas pelo dia-a-dia da Escola;
- f - recepcionar visitantes;
- g - executar as decisões da Coordenação Geral;
- h - apresentar na Coordenação Geral assuntos específicos de interesse de sua área ou da Escola como um todo;
- i - relatar os trabalhos executados;
- j - articular-se com a Coordenadoria Administrativa e Financeira.

#### **8.4 - Coordenadoria de Orientação Educacional**

O de Orientação Educacional é exercido pelos professores auxiliados de Coordenadores Pedagógicos, pela Direção e por profissionais especializados

Ao serviço de Orientação Educacional compete:

- a- promover a integração do aluno e da família à Escola, , individualmente ou em grupo, orientando para a obtenção dos melhores resultados na aprendizagem com vistas ao desenvolvimento integral harmonioso do ser humano;
- b- desenvolver estratégias de atendimento educacional complementar e integrado às atividades desenvolvidas na turma;

#### **8.5- Coordenadoria Administrativo Financeira**

É o órgão encarregado de executar todas atividades meio, no âmbito administrativo e financeiro para dar suporte às atividades educativas da Escola.

Compõem a Coordenadoria Administrativa e Financeira:

- A – O Administrador
- B – O Gerente Administrativo
- C – O Agente Contábil e de Recursos Humanos

Estão incluídos na Coordenadoria os serviços auxiliares de atendimento ao aluno, de apoio administrativo, de conservação e limpeza, de portaria e de recepção.

As atribuições e competências de cada ocupante de cargo da Coordenadoria Administrativo Financeira são definidas em regulamento próprio, apresentado pelo Administrador a ser aprovado pela Coordenação Geral.

### **9 - DA BIBLIOTECA**

A Biblioteca tem a finalidade de atender os alunos, equipe escolar, pais, visando o enriquecimento cultural de todos.

O acervo é constituído através de compra, permuta ou doações.

A organização e o funcionamento são definidos em regulamento próprio, aprovado pela Coordenação Geral.

## **10 - DO CORPO DOCENTE**

O colégio de professores é formado pelos professores responsáveis pela concretização da Proposta Curricular da Escola.

O exercício da função de professor dá-se:

a- na condição de professor admitido pela Mantenedora, por indicação da Direção, no regime previsto pela legislação trabalhista;

b- na condição de professor temporário, sob contrato por tempo determinado, que enriquece e complementa a composição da equipe pedagógica, atuando em atividades específicas ou em substituição de afastamentos temporários.

O professor no seu desempenho goza de uma autonomia semelhante à de um arquiteto, de um médico ou de um poeta no seu fazer profissional.

O desempenho do professor inclui fundamentalmente:

a - a disposição para se colocar num processo de permanente autodescobrimento, autoconhecimento e autodesenvolvimento como ser humano integral harmonioso;

b - o conhecimento do universo, da sociedade e do ser humano à luz da Antroposofia como base da Pedagogia;

c - o Amor como base do comportamento social, na relação com os alunos;

d - a prática permanente de atividades artísticas, cultivadas pela Escola, com vistas ao desenvolvimento da maleabilidade, imaginação, fantasia e criatividade para conceber cada aula como uma obra de arte;

e - o estudo continuado das áreas de conhecimento, objeto do seu trabalho.

## **11 - DO CORPO DISCENTE**

Compõem o Colégio de alunos da Escola, todos os alunos matriculados nos cursos oferecidos pelo estabelecimento.

Compõem ainda o Colégio de Alunos, as pessoas que estão engajadas em atividades que correspondem a modalidades educativas oferecidas pela Escola, em conformidade com as definições contidas no projeto e nas normas relativas a cada oferta.

Cabe aos alunos participarem da ação educativa promovida pela Escola, como sujeitos do processo, ser em desenvolvimento, construindo sua individualidade na perspectiva do ser humano integral.

Como centro e razão de ser da Escola, os alunos contam com os recursos humanos, materiais e pedagógicos de que a Escola dispõe para concretizar sua proposta curricular.

O aluno cumpre o seu papel, através do engajamento nas atividades curriculares, executando o trabalho da aprendizagem, ampliando suas possibilidades de ação com vistas ao seu desenvolvimento, até os limites pessoais.

No seu universo de relações, o aluno terá como base ética o **“fazer aos outros aquilo que gostaria que fizessem consigo”**, tendo a definição do limite de seus direitos onde começa o direito do outro”.

Os alunos dispõem de formas organizativas, como Grupos, , Representação, Grêmios Estudantis e outras, por turma, nível de ensino ou segmento, com a finalidade de construção de uma identidade coletiva no sentido de enriquecimento da aprendizagem, das relações sociais e da autoformação, viabilizando a Proposta Curricular e o alcance dos objetivos da Escola.

As relações de convivência entre os alunos serão caracterizadas e estabelecidas como Normas de Convivência, apresentadas, discutidas e instituídas anualmente junto aos professores e alunos pela Coordenadoria Pedagógica, passíveis de revisões sempre que necessário.

Uma vez instituídas as Normas de Convivência, professores e alunos se comprometem a cumpri-las.

## **12- DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS**

Os Pais ou responsáveis são todos os elementos que exercem a condição de genitores - pais e mães - ou responsáveis pelo aluno matriculado na Escola.

Cabe à família, participar do processo educativo promovido pela Escola, estabelecendo em casa um ritmo de trabalho para os filhos que inclua o cumprimento das atividades iniciadas ou propostas em cada aula, frequentando as Reuniões Pedagógicas, as Festas Anuais, os cursos, encontros, oficinas e palestras, atendendo as entrevistas solicitadas pela Escola, aderindo às campanhas de caráter socioeducativo, apoiando atividades e eventos

curriculares tais como viagens, teatro do 8º ano do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio e outros necessários à implementação curricular.

A família tem ao seu dispor, na Escola, os subsídios que instrumentalizam sua ação educativa de forma coerente com a proposta curricular vivenciada pelo aluno, através de material de estudo que venha ao encontro de suas necessidades bem como as demais formas de participação relacionadas no art. 54.

Os pais ou responsáveis pelo aluno, serão atendidos em formas apropriadas, agrupados por sala, por turno ou como totalidade do segmento com vistas a:

- a - alcançar o domínio e a clarificação da Proposta curricular assumida pela Escola;
- b - efetuar a troca de experiências e o aprendizado sobre questões de seu interesse, na educação das crianças e adolescentes;
- c - contribuir para o enriquecimento, aperfeiçoamento ou viabilização da Proposta Curricular vigente;

É da precípua responsabilidade dos pais ou responsáveis assegurar a frequência regular do aluno às aulas e demais atividades curriculares, bem como proporcionar o atendimento específico ao aluno, em aspectos que impactam o desempenho escolar, recorrendo a profissionais na área da saúde e educação especializada.

## **13 - DA ORGANIZAÇÃO DIDÁTICA**

### **13.1 - Do Currículo**

A organização curricular do ensino oferecido pela Escola, obedece aos preceitos legais vigentes no País, no Estado e no Município, referentes ao assunto, no que couber.

Parágrafo único - Além de outros que delimitam normas condicionadoras e direcionadoras para a Escola, incluem-se basicamente os seguintes documentos:

- A - As Constituições Federal e Estadual;
- B - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- C - O presente Regimento Escolar;
- D - As normas a serem baixadas pelos órgãos do âmbito escolar, nas respectivas esferas de competência.

A organização curricular se estrutura considerando os interesses, a formação do educando e as necessidades e possibilidades regionais.



Parágrafo único - Atendendo às exigências didático-pedagógicas, pode o currículo ser ampliado e adequado em termos do quando e como, ao desenvolvimento natural do educando.

A execução da Proposta Curricular da Escola ALEGRE dá-se em um processo cíclico que se completa anualmente, em cada ano, estruturado em períodos letivos com um mínimo de 800 horas, distribuídas entre as matérias e a parte nacional comum diversificada do currículo.

a - O trabalho por Época, onde um componente curricular entra em foco, por um período de 3 a 4 semanas, de forma ininterrupta e compacta, durante duas horas, configurando, no horário diário, a Aula Principal;

b - O trabalho em pequenas doses, onde os componentes curriculares que não estão em “época”, entram em pauta, a critério do professor, distribuídos pelos dias da semana, configurando no horário diário a Aula Complementar.

A ação docente se define em consonância com as características requeridas pela Proposta Curricular na sua execução, configurando a atuação de **Professores de Classe e Professores de Matéria**.

Denomina-se “**Professor de Classe**”, o docente que assume o encargo de execução das matérias que compõem Aula Principal, as Aulas Complementares e, eventualmente, as que compõem a Parte Diversificada.

O Professor de Classe acompanha a turma por ele assumida, do primeiro ano até o quarto ou do quinto até o oitavo ano do Ensino Fundamental.

O Professor de Classe pode contar, para execução das matérias sob seu encargo, com a assessoria e a participação eventual de outros professores que tragam contribuições relevantes a momentos ou abordagens específicas de determinada matéria.

Denomina-se “**Professor de Matéria**” o docente que assume o encargo de execução de matérias específicas que compõem o currículo.

O Professor de Matéria atua durante cada período letivo em diferentes turmas, nos horários reservados semanalmente para o seu desempenho.

O Professor de Matéria assume, eventualmente, a participação ou a orientação da atividade de matérias, que são trabalhadas na Aula Principal, quando a necessidade do Professor de Classe indicar e as suas possibilidades corresponderem à natureza da tarefa.

Será escolhido entre os professores de matéria que atuam no 9º Ano do Ensino Fundamental um Tutor, que se responsabiliza pela orientação e acompanhamento da turma em todo percurso de escolaridade até a finalização do Ensino Médio.

A dinâmica curricular, no decorrer do período letivo, assume movimentos que configuram estados de concentração e expansão, assemelhando-se a uma pulsação continuada, onde o estudo, com um mergulho na interioridade para aprender o novo, é sucedido pela apresentação das conquistas realizadas, expondo os resultados dos avanços alcançados.

As atividades de estudo, dão-se no horário regular da Aula Principal, Complementar e as da parte diversificada.

As **Festas** são atividades de apresentação de resultados, que se dão através de encontros e vivências, envolvendo toda a comunidade escolar, incluindo os pais.

As Festas promovidas pela Escola têm um caráter pedagógico, cultural e social e ocorrem, de um lado, acompanhando os ciclos das estações do ano e, de outro, demarcando os semestres letivos.

O movimento de pulsação que demarca a dinâmica curricular no decorrer do período letivo, acontece também no fazer diário, na sequência estabelecida para as atividades, seja de conjunto das matérias ou no desenvolvimento de cada aula.

A programação de cada aula deve incluir, necessariamente, apelos às atividades anímicas do PENSAR, SENTIR e QUERER, para garantir o equilíbrio e a harmonia do SER.

A Direção promove junto a todos os setores de trabalho da Escola, a elaboração do planejamento de suas atividades, produzindo os seguintes documentos que compõem o Projeto Político Pedagógico:

**A - A Proposta Curricular e seus desdobramentos;**

A Proposta Curricular documenta as práticas educativas assumidas pela Escola, definindo basicamente objetivos, conteúdos, estratégias e avaliação.

A partir das definições da Proposta Curricular, são definidas anualmente as atividades de ensino, por ano e por matéria, pelos professores e pela Coordenação Geral.

**B - A Proposta de Trabalho Anual.**

Os demais setores da Escola elaboram suas respectivas Propostas de Trabalho Anual, em conjunto com os responsáveis pelos órgãos a que se vinculam.

O sistema de planejamento adotado pela Escola, em sua forma e conteúdo, busca se adequar permanentemente às normas legais vigentes, às finalidades e objetivos da Escola, assim como aos avanços alcançados.

## 14 - METODOLOGIA

Da Antropologia antroposófica, da qual se origina a prática da Arte de Educar, Pedagogia Waldorf, é extraída a concepção de que o desenvolvimento do homem se processa em fases evolutivas, cíclicas, de 7 em 7 anos, aproximadamente, contendo subdivisões em que mudanças importantes acontecem.

De forma muito reduzida, apontaremos características do desenvolvimento do ser humano durante o segundo setênio – fase correspondente ao Ensino Fundamental, através do texto de Rudolf Lanz, em sua obra “Pedagogia Waldorf”, da Editora Antroposófica.

*A chave de ouro da educação durante o segundo setênio consiste, pois, em trabalhar com os sentimentos da criança, em apelar à sua fantasia criadora e em aumentar essas forças com imagens que as fecundem e elevem. Deve-se proteger a criança e o jovem contra todas as imagens perniciosas que possam vir de fora e, principalmente, contra tudo o que possa arrefecer a intensidade de seus sentimentos. Todas as abstrações, conceitos sem vida e raciocínios intelectuais que não apelem à fantasia da criança não só deixam de alimentar seu manancial de forças sentimentais, como também as destroem e ressecam. Mais adiante estudaremos as conseqüências desastrosas de tal ensino intelectualizado e ‘objetivo’ que, infelizmente, é o ideal ao qual aspira a maioria dos modernos sistemas de ensino.*

*A música, o canto, a fala, são atividades em que o elemento musical se expressa mais diretamente. Mas há uma maneira mais sutil e discreta de incluir o elemento musical em todas as matérias, em qualquer ensino – enfim, em toda relação entre educador e discípulo.*

*O próprio corpo humano contém harmonias musicais (na mesma ordem de idéias, um pensador chamou a arquitetura de música imobilizada – congelada). Um observador mais avisado pode verificar que, nas escolas Waldorf, as matérias adotadas para a faixa de nove a onze anos atuam sobre o sistema ósseo. Não se trata, evidentemente, de uma atuação sobre a substância física desses sistemas, mas sobre a estrutura mais sutil, sobre seus ritmos e harmonias subjacentes. Veremos a seguir que essa diferenciação corresponde a uma transformação dentro da própria criança.*

*Embora a capacidade de aprender e a memória estejam bem desenvolvidas após a libertação do corpo etérico, aos sete anos, (a entidade humana, do ponto de vista da Antroposofia, é constituída pelo Corpo Físico, Corpo Etérico - forças vitais-, Corpo Astral - psíquico emocional - e EU) isso não significa que a assimilação de informações e o raciocínio possam funcionar sem que se leve em conta a configuração toda especial da mente*

*humana durante o segundo setênio. Essa configuração pode ser caracterizada por uma palavra: predomínio da vida sentimental. A criança pode não pensar, aprender ou conhecer qualquer fato sem que também esteja engajada emocionalmente. Ela acompanha tudo com reações sentimentais de simpatia ou de antipatia, de admiração, de entusiasmo ou de tédio. Podemos chamar essa atitude de 'estética', no sentido de que o mundo fala à criança não por seu conteúdo conceitual, mas por seu aspecto e pela configuração de seus fenômenos. A criança quer imagens, e qualquer matéria escolar deve ser-lhe apresentada primeiro sob forma de imagens. Então ela sentirá que O Mundo é Belo. A própria criança evolui durante esse período em direção a um pensar cada vez mais abstrato, mas a transformação das imagens e fenômenos em conceitos e regras deve processar-se paulatinamente. Daí o imperativo absoluto de que todo ensino, para realmente atingir a criança de maneira positiva, deve ser dado não de forma abstrata e teórica, mas a partir de fenômenos, de imagens que utilizem o manancial de forças de sentimento e de fantasia presentes no ser em desenvolvimento.*

*Quando a criança está envolvida sentimentalmente no processo de aprendizado, os conteúdos também se gravam mais rápida e profundamente na memória. Por esse motivo, enquanto é correto exigir muito da capacidade intelectual e da memória, o caminho para isso deve ser aquele que utiliza as forças sentimentais e estéticas presentes.*

*Emoções e vivências intensas devem acompanhar o ensino de todas as matérias. O professor deve ser um artista no sentido mais amplo da palavra, e todo ensino deve ser uma obra de arte. Assim como o artista se dirige aos sentimentos de seu público, o professor alcançará suas metas exclusivamente apelando aos sentimentos e à fantasia de seus alunos.*

*A função do professor é, basicamente, trazer o mundo para dentro da sala de aula. É esse o verdadeiro ensino. Cada dia de aula deveria ser, para os alunos, uma série de vivências que lhes despertassem a admiração, o entusiasmo diante das maravilhas do mundo, da História, da Matemática, etc. Além disso, o sentimento do Belo deve ser cultivado por meio de atividades artísticas e artesanais, isto é, por meio do 'fazer'. A relativa passividade do aprender será, dessa forma, completada por uma atividade criativa. Isso tem ainda outra finalidade! As atividades do corpo e o esforço mental provocam cansaço. A vontade e o intelecto não podem funcionar constantemente. A cabeça e os membros têm de descansar. O que nunca para nem descansa é o sistema rítmico, isto é, a respiração e a circulação. Ora, a vida sentimental está ligada ao sistema rítmico. Tudo que se relaciona com os sentimentos é, portanto, um excelente harmonizador para as unilateralidades do trabalho mental e físico. A atividade artística não cansa, ela regenera. Por isso, um ensino que apelar aos mesmos*

*sentimentos que as artes e ainda contiver, em seu currículo, muitas atividades e matérias artísticas, não cansará os alunos, mas desenvolverá forças vitais do organismo, mormente em meio a uma civilização que cansa, esvazia e esclerosa o ser humano.*

*Entre o endurecimento do pensar abstrato e a volatilidade da vontade, o elemento artístico pode estabelecer a harmonização e o equilíbrio que garantem o desenvolvimento sadio do jovem. Não se deve tratar, evidentemente, de arte alheia à vida, com finalidades puramente ‘decorativas’, e sim de um enfoque e de um cultivo do Belo inseridos na realidade da vida prática.*

\*\*\*

*Já mencionamos que os setênios, considerados como períodos caracterizados por uma determinada constelação anímico-mental, podem ser subdivididos. Vale a pena investigar tais sub-períodos mais curtos do segundo setênio.*

*O pedagogo experimentado sabe que aos nove, dez anos de idade a criança passa por uma crise. Ao redor dos doze anos, outra transformação pode ser constatada. Vejamos do que se trata:*

*Durante o primeiro terço do segundo setênio, isto é, aproximadamente até os nove anos e um terço, a criança ainda vive numa mentalidade de participação e de identificação com o mundo. Não diferencia entre o ‘dentro’ e o ‘fora, entre o ‘eu’ e o ‘não eu’. São seus ritmos interiores que ainda prevalecem, e o adulto não deveria perturbá-los, e sim trabalhar com as forças disponíveis na criança. Tudo no mundo ainda é animado. Os bichos, as plantas e as coisas ‘falam’. É a época dos contos de fadas, das lendas e das fábulas que a criança vivencia como realidade. Sendo ainda incapaz de qualquer compreensão objetiva do mundo, a criança deveria ficar protegida contra qualquer tentativa de incutir-lhe um pensar mecânico.*

*Esse manancial de forças e ritmos próprios, esse patrimônio trazido do primeiro setênio se encontra esgotado aos nove anos, deixando um certo vazio. Nesse momento o professor deve começar a fazer entrar nesse vazio o mundo exterior. Mas a criança deve ter ainda o tempo e a oportunidade para impregnar as imagens do ‘mundo’ com sua própria fantasia. Sua personalidade sentimental começa a projetar-se para fora. Seu relacionamento com o mundo será vivo e permeado de sentimentos ou, se quisermos, de vivências estéticas. Ela ainda não deve pensar de maneira mecanicista. A lei da causalidade, por exemplo, é incompreensível para ela. A criança deveria ter o primeiro ensino da botânica e de zoologia, mas as plantas deveriam ser vivenciadas esteticamente, como que constituindo uma unidade*

*com a Terra, com a paisagem, com as forças atmosféricas. Os animais deveriam ser estudados com vistas à sua afinidade com determinadas qualidades do homem. Nada de sistematização, de classificação, de análise intelectual!*

*Essa fase, dos nove aos doze anos aproximadamente, é aquela em que as características do segundo setênio se manifestarão em sua forma mais pura. As crianças são harmoniosas e sadias.*

*Porém aos onze anos e dois terços, aproximadamente, aparecem as primeiras ‘sombrias’:: é como uma antecipação daquilo que advirá, de forma turbulenta, no início do terceiro setênio. Nessa idade, muitas crianças começam a introverter-se. Aparecem os primeiros vestígios de uma autoconsciência, e também um sentimento de que ‘lá fora’ há um mundo estranho, desconhecido, hostil. Esse ensimesmar-se é acompanhado, às vezes, de um sentimento de solidão. Ao mesmo tempo, especialmente nas meninas, nasce uma acentuada tendência a amizades, ocorrendo também casos de excessivo apego a animais de estimação.*

*O raciocínio próprio começa a aparecer. O interesse pelo mundo se torna mais objetivo; o intelecto passa a ser capaz de captar leis e abstrações. Por isso, um currículo bem balanceado deve prever, para essa idade, os primeiros elementos de física, química e mineralogia, sempre com a lenta passagem dos fenômenos para as fórmulas e leis abstratas. Seria errôneo introduzir raciocínios baseados em definições e leis abstratas antes dos doze anos.*

*Da mesma forma, o ensino da História e da Geografia deve sofrer uma mudança; antes da referida idade, essas matérias deveriam ser ensinadas com toque de humor, cenas características, etc., sem visão de conjunto e sem sistematização. Depois dos doze anos elas podem ser expostas em sua coerência e de acordo com princípios e definições mais intelectuais (‘Idade Média’ – ‘As colônias’ – ‘O Hemisfério Sul’).*

*Procura-se de certa forma, descobrir o ‘esqueleto’ das várias ciências, e isso corresponde bem à idade em questão, quando é justamente o esqueleto do corpo que se projeta: os membros se alongam, as proporções harmoniosas da criança de nove ou dez anos desaparecem; os movimentos, deixando de ser graciosos, tornam-se angulosos e desajeitados: o jovem não sabe o que fazer de seus braços, e seu andar perde o ritmo natural.*

*É só a partir dessa idade (doze anos) que se deveria pensar em exigir dos alunos composições, isto é, redações próprias. Se isso é feito antes, há o perigo de um raquitismo mental; assim como as pernas de um raquítico não têm força para sustentar o peso do corpo, o intelecto de uma criança com menos de doze anos não está maduro para uma redação; ela deveria ainda limitar-se ao modelo (texto) elaborado pelo professor.*

*A grande tarefa humana do adulto, principalmente do professor, é fazer o ‘mundo’ chegar até a criança de maneira adequada à sua idade, Então ela terá as vivências que lhe darão forças para a vida inteira. Nunca se deve esquecer que antes dos sete anos de idade a criança ignora o mundo como algo exterior: ele faz parte de seu ser. Depois da puberdade ela conhecerá o mundo por observação objetiva e científica. A época intermediária (sete - catorze anos) é aquela de uma vivência subjetiva do mundo, porém sempre por intermédio da personalidade do adulto.*

\*\*\*

*Embora a imagem ideal do ser humano seja a de um ser autônomo e livre, seria errado imaginar que se pudesse chegar a esse ideal concedendo a tão cobiçada liberdade ao ser humano enquanto este não houvesse atingido a plena maturidade de suas qualidades anímico-espirituais.*

*Durante o segundo setênio, em particular, a educação deve ter como princípio pedagógico a autoridade. Pais e mestres deveriam construir para a criança e o jovem uma autoridade indiscutida e indiscutível, guiando-os com mão firme mas carinhosa. Evidentemente, tal autoridade nunca deve ser imposta à força; deveria ser o resultado natural de um relacionamento baseado na veneração, no respeito e no reconhecimento inconsciente das qualidades superiores do educador (qualidades que este deve realmente esforçar-se por possuir). O professor, os pais e as demais figuras humanas que lidam com o jovem deveriam ser figuras admiradas.*

*Com a riqueza das forças sentimentais que possui nessa faixa etária, o jovem quer venerar, quer encontrar figuras ideais, quer amar. Não poderia haver educação harmoniosa se o educador não fosse admirado e aceito como autoridade natural, com base no amor.*

*Toda educação, no segundo setênio, deve estear-se nesse princípio da autoridade aceita e baseada na carinhosa admiração. Esse princípio substitui o da imitação, que regeu o primeiro setênio. Naturalmente a primeira parte do segundo setênio terá ainda, como base do relacionamento, ao mesmo tempo a autoridade e a imitação. Depois, dos nove aos doze anos, os julgamentos e opiniões do educador serão aceitos na base da simples autoridade, e o jovem se identificará com eles. Começando na idade de doze anos, o juízo próprio do aluno despertará e, em grau cada vez maior, a autoridade será posta à prova e questionada, primeiro inconscientemente e depois abertamente, até a crise da puberdade – quando, de súbito, para grande surpresa dos educadores desavisados, toda sua autoridade é constantemente desafiada e acaba desmoronando.*

*Mas voltemos ao segundo setênio. Se o professor sabe aplicar corretamente o princípio da autoridade, os alunos aceitam seus juízos para moldar seu próprio pensar e querer. Não se deve ter medo de fazer uso dessa situação – pois enquanto o eu do adolescente ainda está ‘fora’, a autoridade do professor não viola a personalidade do jovem. À medida que esta se afirma no decorrer do terceiro setênio, a autoridade exterior de terceiros deve retrair-se. No segundo setênio, ela ainda é natural e condizente com o grau de desenvolvimento do jovem. O professor, evidentemente, deve estar sempre cômico de sua responsabilidade. No fundo ele deve ter o maior respeito pela individualidade do aluno que desabrocha, mas apesar disso deve dar o melhor de si, na base da autoridade natural que possui.*

*Se não tiver a sorte de ter pais e professores que saibam assumir essa função, o jovem, frustrado em seu íntimo, procurará seus ideais e autoridades nos protagonistas de filmes, nos ‘heróis’ da tevê ou em colegas um pouco mais velhos. Assim, como a autoridade boa e responsável dos pais e professores dá segurança ao jovem e marca-o para toda a vida futura, tais anti-ideais deixarão igualmente um marco indelével, embora negativo, na personalidade do jovem que anseia por encontrar figuras humanas em que se apoiar.*

*Nunca será demais lembrar a seguinte afirmativa: até os catorze anos, o jovem é um idealista. Ele espera encontrar ideais e vê-los realizados – em primeiro lugar, ideais humanos. Se deixarmos de corresponder a esse idealismo por esquecimento, ignorância ou cinismo, algo será definitivamente destruído na alma do jovem. Analise-se, desse ponto de vista, o que se costuma dar hoje em dia como ‘alimento’ a essas almas jovens sedentas de impulsos e imagens nobres e dignas!*

\*\*\*

*Com a aproximação da puberdade, o jovem que sente sua personalidade sentimental desabrochar, tende a ser dominado por certo pudor e a fechar-se dentro de si. Devemos ao mesmo tempo respeitar essa tendência e impedir que ela se transforme num egocentrismo doentio. A melhor maneira de contrabalançá-la consiste em atrair o interesse do jovem, para a realidade da vida, para os deveres sociais e o mundo exterior. (...).*

*Um dos grandes males de nossa civilização é o fato de vivermos rodeados de objetos e de processos cujo funcionamento desconhecemos. A educação escolar atual pouco faz para acabar com tal esoterismo da tecnologia moderna. Essa ignorância gera no subconsciente das pessoas uma insegurança que afeta negativamente sua autoafirmação como seres livres.*

*Uma Pedagogia bem inspirada não deixará de dirigir, na época da pré-puberdade, a atenção dos jovens a esses fatos objetivos do mundo ambiente. Dessa forma estará*



*absorvendo as forças que tendem à retração para o referido egocentrismo e favorecerá uma familiarização com problemas tecnológicos e sociais, cujo desconhecimento pode provocar a alienação do ser humano moderno, em relação aos mistérios do mundo que ele próprio criou. Veremos mais tarde como o currículo leva em conta esses anseios legítimos.*

\*\*\*

*Antes do desenvolvimento do eu, o ser humano não pode ser responsabilizado moralmente por seus atos. Por isso, antes da puberdade, a própria moral não pode ser ‘ensinada’ aos jovens de forma abstrata, por meio de exortações e preceitos teóricos. É ainda mediante imagens e sentimentos que se deve desenvolver, no jovem, a formação de critérios de moralidade. O bem deve agradar, o mal provocar repulsa – e aqui, mais uma vez, a opinião do professor, como autoridade, deve prevalecer. No momento oportuno, o professor passará a ser mais discreto em tais afirmações; ao mesmo tempo, a apreciação pessoal por parte do jovem surgirá pouco a pouco. Toda precocidade a esse respeito, ao contrário do que se poderia pensar, enfraquecerá a autonomia moral depois dos 21 anos de idade. O adulto será tanto mais independente e livre em seus julgamentos morais, quanto mais tarde tiver sido chamado a emití-los.*

*Se permitirmos aos jovens – ou até exigimos deles – julgamentos próprios precoces, na realidade não é ao seu Eu (ainda em vias de desenvolvimento) que apelamos, e sim à sua astralidade, que se traduz por meio de emoções, egoísmos e opiniões necessariamente imaturos.*

*O segundo setênio culmina com a puberdade, que traz uma profunda transformação psíquica e mental – além do amadurecimento físico...*

## **15- DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO**

### **15.1- Do Objetivo da Avaliação**

A Escola dispõe de um sistema de avaliação que possibilita acompanhar de forma contínua e sistemática o desenvolvimento das atividades de ensino e de aprendizagem, de modo que seja possível, com presteza e objetividade, tomar decisões visando alterar, manter ou substituir procedimentos didáticos ou comportamentos na condução do processo educativo.

A avaliação envolve os segmentos organicamente comprometidos com o processo educativo, viabilizando o avanço do aluno.

A avaliação está sempre referenciada nos objetivos definidos na proposta de trabalho vigente na Escola e traduzidos de forma apropriada para domínio de todos os envolvidos no processo educativo.

### **15.2- Do Objeto da Avaliação**

A avaliação da aprendizagem do aluno, tem como objeto as atividades curriculares realizadas no cotidiano da vida escolar, em que ele vivencia experiências utilizando-se do PENSAR, SENTIR e QUERER, construindo um conhecimento vivo da realidade exterior e interior (autoconhecimento).

A avaliação acontece em momentos em que se busca os resultados do desempenho do aluno, em trabalhos individuais e grupais, na organização da matéria em registros pessoais, nos exercícios orais e escritos, na conversa e reflexão pessoal com o professor e com o grupo.

O julgamento geral sobre o aluno leva em conta seu esforço real para alcançar os resultados de aprendizagem definidos na proposta curricular, seu comportamento, seu espírito social.

### **15.3- Dos Resultados da Avaliação**

Os resultados da avaliação da aprendizagem são registrados:

- 1 - no próprio material produzido pelo aluno em cadernos, exercícios, trabalhos, etc.;
- 2 - em relatórios individualizados, ao final de ciclos de trabalho, das épocas, dos semestres e do ano letivo.

Os resultados da avaliação da aprendizagem são comunicados à família:

- 1 - após o término de cada época, através de anotações próprias do professor de classe;
- 2 - após cada bimestre, através de entrevista pessoal com todos os professores que atenderam o aluno;
- 3 - após o término do ano letivo, através de Boletim, contendo um relato da situação do aluno em cada componente curricular.

### **15.4- Da Recuperação**

O aluno que apresentar dificuldade no acompanhamento das atividades curriculares ao longo do período letivo, é encaminhado para atendimento pela equipe docente, em horário diferente ao das aulas regulares, caracterizando a recuperação contínua.

Parágrafo único - Persistindo a dificuldade manifesta pelo aluno, em decorrência de providências que devam ser tomadas fora do ambiente escolar, a Escola solicita à família os encaminhamentos adequados.

O aluno que não cumprir o conjunto das obrigações definidas na proposta de trabalho realizada pela turma, terá, ainda, um período complementar de dias letivos ao final de cada semestre.

### **15.5- Dos Níveis De Aproveitamento**

Para situar o nível de aproveitamento do aluno no processo de aprendizagem, o professor tem como referência a seguinte graduação de desempenho:

1 - o aluno que se envolve efetivamente com o trabalho de sala e de casa, mantém uma convivência saudável com os colegas e professores, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e grupal, explora as possibilidades de que dispõe, buscando a superação das próprias dificuldades;

2 - o aluno que, dentro dos limites pessoais, alcança resultados razoáveis atendendo os mínimos exigidos, não se empenha em dar o melhor de si, apresentando conduta dificultante no cumprimento das tarefas, na preservação da dinâmica do trabalho, na manutenção de um relacionamento saudável;

3 - o aluno que não alcança os mínimos exigidos, mesmo após todas as oportunidades de superação das dificuldades apresentadas na aprendizagem, inclusive de apoio pedagógico e de recuperação.

Para efeito de registro de escolaridade na documentação oficial, a ser utilizada na articulação com o Sistema de Ensino, a Escola utiliza um sistema de transposição dos resultados de aprendizagem alcançados pelo aluno, em uma escala de conceitos e notas com a seguinte configuração:

1 - o aluno situado nas condições definidas na alínea “a” do Art. 120, é considerado BOM e localizado na escala de 0 a 10, na faixa de 8,1 a 10,0, estando aprovado no período letivo, pelo aproveitamento alcançado;

2 - o aluno situado nas condições definidas na alínea “b” do Art. 120, é considerado SUFICIENTE e localizado na escala de 0 a 10, na faixa de 5,0 a 8,0, estando aprovado no período letivo, pelo aproveitamento alcançado;

3 - o aluno situado nas condições definidas na alínea “c” do Art. 120, é considerado INSUFICIENTE e localizado na escala de 0 a 10 na faixa de 0,0 a 4,9, estando retido no período letivo, pelo aproveitamento alcançado.

A frequência mínima necessária para aprovação é de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária total do período letivo, no conjunto dos componentes curriculares.

São considerados merecedores de tratamento excepcional em relação aos demais, os alunos portadores de afecções congênitas ou adquiridas, infecções, traumatismos ou outras condições mórbidas, determinando distúrbios agudos ou agudizados, caracterizados por:

1. incapacidade física relativa, incompatível com a frequência aos trabalhos escolares, desde que se verifique a conservação das condições intelectuais e emocionais, necessárias para o prosseguimento da atividade escolar em novos moldes;

2. ocorrência isolada ou esporádica;

3. duração que não ultrapasse o máximo ainda administrável, em cada caso, para a continuidade do processo pedagógico de aprendizado, atendendo a que tais características se verifiquem, entre outros, em casos de síndromes hemorrágicas, tais como a hemofilia, asma, cardite, pericardites, afecções osteoarticulares submetidas a correções ortopédicas, nefropatias agudas ou subagudas, afecções reumáticas, etc.

São atribuídos a esses estudantes, como compensação da ausência às aulas, exercícios domiciliares, com acompanhamento da escola, sempre que compatíveis com o seu estado de saúde e as possibilidades do estabelecimento.

Ficará também assistida pelo regime de exercícios domiciliares, conforme parágrafo anterior, durante três meses, a estudante em gestação, devendo o início e o fim do período em que é permitido o afastamento, serem determinados por atestado médico, apresentado à direção da Escola.

## **16- DA EXPEDIÇÃO DE CERTIFICADOS E DIPLOMAS**

A Escola expedirá certificados de conclusão de curso referentes ao Ensino Fundamental, ao Ensino Médio e à Formação Profissional, aos alunos que integralizem o currículo correspondente a cada curso.

Será objeto de certificação específica:

1 - os resultados parciais alcançados pelos alunos do ensino regular que cursarem componentes curriculares com aproveitamento satisfatórios;

2 - os resultados alcançados pelos participantes de cursos ou atividades educativas promovidas pela Escola em modalidades de formação diferentes do ensino regular.

O aluno que cursar o Ensino Médio, acrescido de Formação Profissional, atendendo às exigências da regulamentação específica e da Proposta Curricular, receberá Diploma correspondente à configuração alcançada, nos moldes da legislação vigente.

## **17- DA QUALIFICAÇÃO DOS DOCENTES E TÉCNICOS**

### **17.1- Dos Docentes**

A Escola assume o processo de adequação da qualificação dos professores, necessária à viabilização da Proposta Curricular, acrescentando à formação específica de que ele é portador, as demais áreas de conhecimento que configurem sua atuação como Professor de Classe ou de Matéria.

Para atender o encargo de qualificação do quadro de professores, a Escola se vale das seguintes modalidades formativas:

- a- Cursos intensivos e semi-intensivos, nos períodos de recesso escolar;
- b- Encontros de Estudos periódicos, uma vez por semana;
- c- Assessoria Individual na construção e execução do Plano de Ensino;
- d- Grupos de Estudo entre professores de diferentes áreas de conhecimento que atuam no mesmo ano, ou da mesma área de conhecimento que atuam em diferentes anos;
- e-Atuação como membro da Coordenação Geral, Coordenadoria Pedagógica e Conferência Pedagógica.

Além das modalidades formativas assumidas diretamente na Escola, é propiciado ao Professor a realização de Estágios em Escolas similares, do país ou exterior, e a participação em Seminários, Congressos, Oficinas e outros eventos enriquecedores da formação necessária ao desempenho de seu trabalho.

### **17.2 - Dos técnicos**

À equipe técnica-administrativa são oferecidas oportunidades de cursos de aperfeiçoamento. Assim como recebe o apoio de literatura específica que a mantém atualizada.

## **18- DA MATRIZ CURRICULAR**

### **18.1 - ENSINO FUNDAMENTAL**

**18.1.1 – 1º Ano do Ensino Fundamental**

<b>LEI Nº 9394/96</b>	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PORTUGUÊS	168	111	279
	GEOGRAFIA	111	132	243
	HISTORIA	--	80	80
	MATEMÁTICA	48	--	48
	CIÊNCIAS	--	80	80
	ARTES	86	--	86
	EDUC. FÍSICA	48	--	48
	L.E.M. INGLÊS	--	80	80
	EDUC. MUSICAL	--	80	80
	TRABALHOS MANUAIS	--	80	80
			TOTAL: 1.104 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodos semanais		5		
Nº de semanas anuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
Carga Horária Anual:		1.104		

**18.1.2 – 2º Ano do Ensino Fundamental**

<b>LEI Nº 9394/96</b>	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PORTUGUÊS	202	185	387
	GEOGRAFIA	48	--	48
	HISTORIA	86	--	86
	MATEMÁTICA	110	273	383
	CIÊNCIAS	34	50	84
	ARTES	--	120	120
	EDUC. FÍSICA	--	120	120
	L.E.M. INGLÊS	--	80	80
	EDUC. MUSICAL	--	80	80
	TRABALHOS MANUAIS	--	80	80
			TOTAL: 1.468 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodos semanais		7		
Nº de semanas anuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
Carga Horária Anual:		1.468		

### 18.1.3 - 3º Ano do Ensino Fundamental

LEI Nº 9394/96	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PORTUGUES	158	274	432
	GEOGRAFIA	41	--	41
	HISTORIA	43+48	--	91
	MATEMÁTICA	145	214	359
	CIÊNCIAS	43	50	93
	ARTES	--	120	
	EDUC. FÍSICA	--	120	
PARTE DIVER.	L.E.M. INGLÊS		80	
	EDUC. MUSICAL		80	
	TRABALHOS MANUAIS		80	
			TOTAL: 1.496 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodos semanais		7		
Nº de semanas anuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
Carga Horária Anual:		1.496		

### 18.1.4 – 4º Ano do Ensino Fundamental

LEI Nº 9394/96	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PORTUGUÊS	201	166	367
	GEOGRAFIA	48	--	48
	HISTORIA	86	--	86
	MATEMÁTICA	111	266	377
	CIÊNCIAS	34	50	84
	ARTES	--	120	120
	EDUC. FÍSICA	--	120	120
PARTE	L.E.M. INGLÊS	--	80	80
	EDUC. MUSICAL	--	80	80
	TRABALHOS MANUAIS	--	80	80
			TOTAL: 1.442 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodos semanais		7		
Nº de semanas anuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
Carga Horária Anual:		1.442		

### 18.1.5 - 5º Ano do Ensino Fundamental

LEI Nº 9394/96	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PAR TE	PORTUGUÊS	201	166
GEOGRAFIA		48	--	48
HISTORIA		86	--	86
MATEMÁTICA		111	266	377
CIÊNCIAS		54	50	84
ARTES		--	120	120
EDUC. FÍSICA		--	120	120
L.E.M. INGLÊS		--	80	80
EDUC. MUSICAL		--	80	80
TRABALHOS MANUAIS		--	80	80
			TOTAL: 1.462 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodossemanais		7		
Nº de semanasanuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
CargaHoráriaAnual:		1.462		

### 18.1.6 – 6º Ano do Ensino Fundamental

LEI Nº 9394/96	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PAR TE	PORTUGUÊS	69	162
GEOGRAFIA		46	--	46
HISTORIA		89	--	89
MATEMÁTICA		148	240	388
CIÊNCIAS		127	--	127
ARTES		--	80	80
EDUC. FÍSICA		--	120	120
L.E.M. INGLÊS		--	80	80
EDUC. MUSICAL		--	120	120
TRABALHOS MANUAIS		--	40	40
			TOTAL: 1.321 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodossemanais		7		
Nº de semanasanuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
CargaHoráriaAnual:		1.321		



### 18.1.7 – 7º Ano do Ensino Fundamental

LEI Nº 9394/96	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PARTE DIVER	PORTUGUÊS	86	166
GEOGRAFIA		41	--	41
HISTORIA		96	--	96
MATEMÁTICA		132	145	277
CIÊNCIAS		125	--	125
ARTES		--	80	80
EDUC. FÍSICA		--	120	120
L.E.M. INGLÊS		--	160	160
EDUC. MUSICAL		--	120	120
TRABALHOS MANUAIS		--	40	40
			TOTAL: 1.311 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodossemanais		7		
Nº de semanasanuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
CargaHoráriaAnual:		1.311		

### 18.1.8 - 8º Ano do Ensino Fundamental

LEI Nº 9394/96	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
	PARTE DIVER	PORTUGUÊS	123	143
GEOGRAFIA		50	--	50
HISTORIA		91	--	91
MATEMÁTICA		86	151	237
CIÊNCIAS		130	--	130
ARTES		--	80	80
EDUC. FÍSICA		--	120	120
L.E.M. INGLÊS		--	160	160
EDUC. MUSICAL		--	120	120
TRABALHOS MANUAIS		--	80	80
			TOTAL: 1.334 h/a.	
Nº de dias letivos anuais:		200		
Nº de dias letivos semanais:		5		
Nº de períodossemanais		7		
Nº de semanasanuais:		40		
Duração da aula principal:		120'		
Duração da hora/aula complementar:		50'		
Hora/aula para cálculo da grade:		50'		
CargaHoráriaAnual:		1.334		

### 18.1.9 – 9º Ano do Ensino Fundamental

PARTE	LEI DIVERSIF. Nº 9394/96	COMPONENTES CURRICULARES	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	TOTAL HORA/AULA
		PORTUGUÊS	82	120	202
GEOGRAFIA	50	--	50		
HISTÓRIA	132	--	132		
MATEMÁTICA	79	116	195		
CIÊNCIAS	137	226	363		
ARTES	--	62	62		
EDUC. FÍSICA	--	122	122		
L.E.M. ESPANHOL	--	76	76		
L.E.M. INGLÊS	--	76	76		
EDUC. MUSICAL	--	119	119		
TRABALHOS MANUAIS	--	76	76		
			TOTAL: 1.473 h.a		
Nº de dias letivos anuais:			200		
Nº de dias letivos semanais:			5		
Nº de períodossemanais			7		
Nº de semanasanuais:			40		
Duração da aula principal:			120'		
Duração da hora/aula complementar:			50'		
Hora/aula para cálculo da grade:			50'		
CargaHoráriaAnual:			1.473		

### 18.2 Matriz Curricular Ensino Médio

#### 18.2.1 – 1º ano Ensino Médio

PARTE	LEI Nº 9394/96	BASE NACIONAL COMUM	COMPONENTE CURRICULAR	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	AULA DE CAMPO	TOTAL H/A
			L. PORTUGUESA	77	121	--	198
GEOGRAFIA	53	--	53				
HISTÓRIA	93	--	93				
MATEMÁTICA	75	114	--	189			
FÍSICA	46	34	--	80			
QUÍMICA	34	45	--	79			
ARTES	--	60	--	60			
EDUC. FÍSICA	--	122	--	122			
BIOLOGIA	46	34	--	80			
SOCIOLOGIA	--	39	--	39			
FILOSOFIA	--	44	--	44			
SUB TOTAL			424	613	--	1037	
PARTE DIVERSIFICAD		INFORMÁTICA	--	30	--	30	
		L.E.M. INGLES	--	76	--	76	
		L.E.M. ESPANHOL	--	76	--	76	
		TECELAGEM	--	76	--	76	
		EDUC. MUSICAL	--	96	--	96	
		AGRIMENSURA	80	--	--	80	
		CIÊNCIAS AMBIENTAIS	--	44	180	224	
		SUBTOTAL	80	398	180	658	
		TOTAIS	504	1011	180	1695	
Nº de dias letivos anuais:			200				
Nº de dias letivos semanais:			5				
Nº de períodossemanais			5				
Nº de semanasanuais:			40				
Duração da aula principal:			120'				
Duração da hora/aula complementar:			50'				
Hora/aula para cálculo da grade:			50'				
CargaHoráriaAnual:			1.695				

## 18.2.2 – 2º Ano Ensino Médio

		COMPONENTE CURRICULAR	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	AULA DE CAMPO	TOTAL H/A
		BASE NACIONAL COMUM	L. PORTUGUESA	82	116	--
GEOGRAFIA	48		--	--	48	
HISTÓRIA	82		--	--	82	
MATEMÁTICA	72		121	--	193	
FÍSICA	50		34	--	84	
QUÍMICA	50		39	--	89	
ARTES	--		60	--	60	
EDUC. FÍSICA	--		122	--	122	
BIOLOGIA	55		39	--	94	
SOCIOLOGIA	--		39	--	39	
FILOSOFIA	--		39	80	119	
	SUB TOTAL	439	609	80	1128	
PARTE DIVERSIFICADA	INFORMÁTICA	--	30	--	30	
	L.E.M. INGLES	--	76	--	76	
	L.E.M. ESPANHOL	--	76	--	76	
	TECELAGEM	--	76	--	76	
	EDUC. MUSICAL	--	96	--	96	
	AGRIMENSURA	--	--	--	--	
	CIÊNCIAS AMBIENTAIS	--	44	110	154	
	SUBTOTAL	--	398	110	508	
	TOTAIS	439	1007	190	1636	
LEI Nº 9394/96	Nº de dias letivos anuais:		200			
	Nº de dias letivos semanais:		5			
	Nº de períodossemanais		5			
	Nº de semanasanuais:		40			
	Duração da aula principal:		120'			
	Duração da hora/aula complementar:		50'			
	Hora/aula para cálculo da grade:		50'			
CargaHoráriaAnual:		1.636				

### 18.2.3 – 3º Ano Ensino Médio

		COMPONENTE CURRICULAR	AULA PRINCIPAL	AULA COMPLEMENTAR	AULA DE CAMPO	TOTAL H/A
		BASE NACIONAL COMUM	L. PORTUGUESA	124	161	--
GEOGRAFIA	48		--	--	48	
HISTÓRIA	91		--	--	91	
MATEMÁTICA	72		113	--	185	
FÍSICA	55		27	--	82	
QUÍMICA	34		46	--	80	
ARTES	--		37	--	37	
EDUC. FÍSICA	--		122	--	122	
BIOLOGIA	36		41	--	77	
SOCIOLOGIA	--		39	--	39	
FILOSOFIA	--		39	80	119	
SUB TOTAL	460		625	80	1165	
PARTE DIVERSIFICADA	INFORMÁTICA		--	30	--	30
	L.E.M. INGLÊS	--	76	--	76	
	L.E.M. ESPANHOL	--	76	--	76	
	TECELAGEM	--	45	--	45	
	EDUC. MUSICAL	--	96	--	96	
	AGRIMENSURA	--	-	--	--	
	CIÊNCIAS AMBIENTAIS	--	47	120	167	
	SUBTOTAL	--	370	120	490	
TOTAIS	460	995	200	1655		
LEI N° 9394/96	N° de dias letivos anuais:		200			
	N° de dias letivos semanais:		5			
	N° de períodos semanais:		5			
	N° de semanas anuais:		40			
	Duração da aula principal:		120'			
	Duração da hora/aula complementar:		50'			
	Hora/aula para cálculo da grade:		50'			
Carga Horária Anual:		1655				

### 19- DO CALENDÁRIO ESCOLAR

O calendário escolar, elaborado antes de cada ano letivo pela Coordenação Geral, é parte integrante e obrigatória do planejamento.

O funcionamento da Escola com ensino regular, será em turnos matutino e vespertino e, com outras modalidades educativas coerentes com sua proposta pedagógica, em período noturno.

A duração de cada período é de 4 (quatro) horas, na Educação Infantil, ampliando-se no Ensino Fundamental e Médio, conforme a Proposta Curricular.

O calendário escolar constará de 200 dias letivos, para o ensino regular, adequando-se sempre aos mínimos legais definidos para o Sistema de Ensino.

São previstos no calendário escolar, além do período letivo, o período de férias discente e docente, de estudo e planejamento, as festas e comemorações, reuniões pedagógicas com os pais e outros eventos e atividades.

## 19.1 CALENDÁRIO - 2016

NÍVEL: Educação Infantil - Ensino Fundamental e Médio

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	SUB-TOTAL	
Janeiro	F	S	D	M	M	M	M	M	S	D	M	M	M	M	S	D	C	C	C	P	P	S	D	P	P	P	P	P	S	D	--		
Fevereiro	P	P	P	P	P	S	D	R	F	R	I	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	/	/	14	
Março	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	R	F	S	D	□	□	□	□	21	
Abril	□	S	D	□	□	□	□	F	S	D	□	□	□	□	S	D	□	□	□	F	R	S	D	□	□	□	□	T	S	/	19		
Maio	D	I	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	F	R	S	D	□	□	23	
Junho	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	/	23	
Julho	□	S	D	□	□	□	□	S	D	T	R	R	R	R	S	D	R	R	R	R	R	S	D	R	R	R	R	R	R	S	D	09	
Agosto	I	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	25	
Setembro	□	□	S	D	□	□	□	F	□	□	S	D	□	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	T	/	23
Outubro	S	D	I	□	□	□	□	S	D	R	R	F	R	R	S	D	□	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	17
Novembro	□	F	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	R	F	□	□	□	□	S	D	□	□	□	□	□	S	D	□	□	□	/	20
Dezembro	□	□	S	D	□	□	□	F	T	S	D	□	□	□	F	F	S	D	F	F	F	F	F	F	S	D	F	F	F	F	F	S	09

TOTAL: 200 D L

LEGENDA :

M	Matricula
C	Curso de Formação e aperf. p/ professor
.	Dias Letivo
.S	Sábadoletivo
S	Sábado
D	Domingo
R	Recesso Escolar
IB	Início de Bimestre
TB	Termino de Bimestre
P	Planejamento
*	Avaliação com pais
□	Avaliação Interna
F	Feriado
□	Formatura

Recuperação paralela todas as quartas-feiras no período Vespertino, das 14h às 17h para o Ensino Fundamental e Médio.

## 20- DA MATRÍCULA, TRANSFERÊNCIA E ADAPTAÇÃO

As matrículas são efetuadas, preferencialmente, no período que precede o ano letivo, com reserva de vaga a partir do mês de outubro.

A matrícula é **inicial** quando feita no 1º Ano do Ensino Fundamental ou, em caráter excepcional, até o 5º Ano, inclusive, para alunos provenientes do ensino assistemático.

Desde que não possa comprovar a escolaridade anterior, a matrícula do Ensino Fundamental, de que trata este artigo, faz-se mediante verificação do estágio em que se encontra o candidato, pelo estabelecimento de ensino, através de processo pedagogicamente adequado, para situá-lo no ano devido, ouvindo previamente a Coordenadoria Pedagógica.

Para regularização da vida do aluno, serão registrados no seu histórico escolar, em todos os anos cursados assistematicamente, os resultados obtidos na verificação do estágio mencionado no parágrafo 1º.

A matrícula é **confirmada** quando o aluno houver cursado, no mesmo estabelecimento de ensino, período letivo imediatamente anterior.

A matrícula é **renovada** quando o aluno volta a frequentar o mesmo estabelecimento de ensino, após intervalo de um ou mais períodos letivos, para prosseguir os estudos interrompidos.

A matrícula **por transferência** ocorre quando o aluno vem de outro estabelecimento de Ensino, devendo apresentar documento específico em que o estabelecimento de origem informa sobre sua vida escolar.

Os alunos que chegam em situação de defasagem idade/ano, tendo alcançado escolaridade aquém ou além da que deveria ter pela idade cronológica, são necessariamente, submetidos a um processo de avaliação apropriado, para definir suas condições reais de acompanhamento do processo promovido pela Escola.

O aluno é inserido no ano cujo grupo mais de aproxima de sua realidade de maturação.

Todos os resultados deste processo avaliativo para inserção adequada do aluno no ano correspondente, são documentados para compor seu histórico escolar.

São aceitas matrículas de alunos portadores de necessidades especiais, atendidas às seguintes condições:

A - avaliação do quadro clínico, pela equipe técnica da escola, mediante entrevista com os pais ou responsáveis, análise de laudos e dados obtidos junto a profissionais da área médica;

B - verificação da capacidade de absorção e acompanhamento do aluno.

Os alunos referidos no caput deste art. incluem-se na escolaridade regular propiciada pela Escola, não se submetendo aos critérios avaliativos para efeito de promoção, e acompanham a turma correspondente ao seu nível de maturidade.

Atendidas as condições definidas no parágrafo primeiro, será respeitado o limite de um aluno por turma.

Para matrícula do aluno são exigidos:

a- requerimento e contrato de prestação de serviço assinado pelo pai, mãe ou responsável, solicitando a matrícula;

b - termo de conhecimento e acatamento do Regimento Escolar assinado pelo pai ou responsável;

c - cópia autenticada da certidão de nascimento, ou da cédula de identidade.

d - cópia dos documentos dos pais ou responsáveis (RG e CPF);

e - cópia do comprovante de endereço dos pais ou responsável

f - uma foto 3x4;

A transferência é a passagem do aluno de um estabelecimento de ensino para outro, inclusive de escola de país estrangeiro ou ainda, de uma habilitação para outra, com base na equivalência e aproveitamento de estudos, nos termos da legislação em vigor.

Com o intuito de atender às exigências de adaptação e demais consequências da transferência, esta deverá ser efetuada:

1 - normalmente, nas férias consecutivas ao término do ano ou semestre letivo;

2 - eventualmente, no decurso do ano ou semestre letivo, sendo que nos dois últimos meses somente por motivos relevantes e os previstos pela legislação própria.

Não são aceitas nem expedidas, no término do ano letivo, transferências de alunos sujeitos a estudos de recuperação.

É exigido o pagamento das parcelas de contribuição anual em dívida, até o mês em que se tenha requerido a transferência.

Para efetivar a transferência, são considerados os seguintes documentos:

a - Identificação completa do aluno;

b - Histórico da vida escolar que informe:

c - sobre os anos ou semestres cursados;

d - aproveitamento do aluno e o significado dos símbolos porventura usados para traduzi-los;

e - a frequência aos trabalhos escolares, bem como as respectivas cargas horárias das disciplinas, áreas de estudo e atividades.

Para expedição dos documentos de transferência, a Escola tem 30 dias de prazo, expedindo imediatamente à solicitação, um atestado que afirme a escolaridade alcançada pelo aluno.

A matrícula do aluno transferido só se concretiza com a apresentação da documentação exigida.

A Escola pode exigir, quando julgar necessário, os conteúdos essenciais dos programas desenvolvidos, de modo que se possa perceber sua amplitude.

O documento de transferência deve conter a expressão APROVADO ou REPROVADO nas disciplinas, áreas de estudos ou atividades, conforme o aproveitamento final do aluno, CURSANDO, se a transferência se efetivar no decorrer do ano ou semestre letivo, ou DESISTENTE, se o aluno tiver interrompido os estudos.

A transferência é possível, procedendo-se apenas às adaptações indispensáveis ao ajustamento do aluno à sua nova situação escolar.

O aluno procedente de outros países, tem sua matrícula condicionada à apresentação dos documentos especificados pela legislação em vigor.

A adaptação tem por finalidade situar o aluno transferido, na nova realidade escolar, valendo-se de procedimentos próprios para cada caso, a critério da equipe técnica e do professor de classe.

A adaptação em conteúdos programáticos pode ocorrer quando há divergência nos currículos, nos seguintes casos:

- a - disciplinas não estudadas no curso de origem
- b - conteúdo programático incompleto

Nas adaptações de alunos procedentes de outros países, considera-se a legislação em vigor.

## **21- DOS CRITÉRIOS DE AGRUPAMENTO DE ALUNOS**

O aluno é inserido no ano cujo grupo mais se aproxima de sua realidade de maturação. Os alunos são agrupados por ano em turmas mistas.

## **22- DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Nenhuma publicação, oficial ou não, poderá ser feita sem autorização prévia da Direção, desde que envolva responsabilidade da Escola.



Além das determinações contidas no Regimento Escolar da Escola ALEGRE, a qual cumpre todas as demais determinações legais emanadas dos órgãos competentes.

### **23- DAS ANUIDADES E TAXAS**

A Escola ALEGRE fixa o valor das anuidades de acordo com a Planilha de Custos, e de acordo com as leis vigentes no País.

anuidades são pagas em parcelas, sujeitas ao acréscimo de multa, estabelecida de acordo com a lei, após o seu vencimento.

A primeira parcela será para reserva de vaga.

Em caso de desistência ou transferência do aluno, o pagamento da anuidade é obrigatória até o mês corrente da comunicação, por escrito, à Direção da Escola.

### **24- DA ASSISTÊNCIA ESCOLAR**

Ao aluno comprovadamente carente de meios, a Escola pode proporcionar assistência na forma de bolsa de estudos, parcial ou integral, a critério da mantenedora.

### **25- DOS CASOS OMISSOS**

Os casos omissos neste Projeto Político Pedagógico são resolvidos pela Coordenação Geral e Direção da Escola, observadas as normas legais vigentes.

Este Projeto Político Pedagógico entra em vigor a partir da sua aprovação pelos órgãos competentes.

Cuiabá, de março de 2017.

---

Diretor

## ANEXO B – PPP ESCOLA FELIZ<sup>53</sup>

### Marco Situacional

---

#### Marco Situacional

A escola faz parte de um mundo globalizado, onde o acesso às informações tem representado o acesso ao conhecimento. Entendemos que o conhecimento não está restrito ao ambiente escolar, mas temos ciência de que a escola desempenha um papel relevante na formação do cidadão.

É surpreendente a velocidade das transformações sociais. O desenvolvimento científico e tecnológico, além de ser o resultado de um processo evolutivo contínuo, é a evidência de que o ser humano é capaz de promover ações relevantes para toda a humanidade.

Diante do contexto atual, os sistemas educacionais são desafiados a promover um processo de ensino e aprendizagem capaz de oferecer resultados altamente positivos para a sociedade. A Escola Estadual Feliz empenha-se para que a práxis pedagógica seja coerente com a realidade, conforme as possibilidades, sem descaracterizar o seu perfil enquanto instituição de ensino.

A Escola Estadual “Feliz”, localizada à rua Arlindo Lopes da Silva, nº 909, setor N, no centro de Tangará da Serra/MT, funcionou inicialmente como extensão da “Escola Estadual 13 de Maio”, esta localizada na Avenida Brasil da cidade, distante aproximadamente quatro quilômetros.

Em 1981, foram construídas 06 salas de aula na Vila Mineira como era conhecida a região que hoje circunda a Av. Ismael José do Nascimento, antiga rua 1, funcionando com extensão as Escola Estadual “13 de Maio”. O professor Luís Carmona, na época diretor da Escola Estadual “13 de Maio”, conduzia a direção das “duas escolas”.

Atendendo as solicitações e anseios da comunidade escolar, o senhor Júlio José de Campos, Governador do Estado, desmembrou os prédios e foi criada a nova escola, em 12 de novembro de 1984 e a professora Irene Judite Weisheimer foi indicada diretora do novo estabelecimento de ensino. Através do Decreto nº 992 de 22 de novembro de 1984, foi criada e autorizada a funcionar sob a denominação de “Escola Estadual de 1º Grau Professor Feliz”.

---

<sup>53</sup>O texto deste anexo foi transcrito na íntegra. Apenas foi retirada a logomarca e o nome real da *Escola Feliz*.

A denominação da escola foi uma homenagem ao professor Feliz, professor da Escola Estadual “13 de Maio”, falecido acidentalmente no dia 15 de Junho de 1984, com 38 anos de idade.. A Escola Estadual “Professor Feliz” se desenvolvia, e foi ampliando suas instalações conforme a necessidade da população, em parcerias com o município e recursos próprios, oriundos de festas e promoções realizadas pela escola, foram construídas mais seis salas de aula para atender a demanda, totalizando 12 salas de aula.

Em 2013 a unidade escolar funcionou nos turnos matutino, vespertino e noturno, nas modalidades de Ensino Fundamental, organizado por Ciclos de Formação Humana (1º, 2º e 3º ciclo), e Ensino Médio Regular. O prédio da escola era composto por 12 salas de aula, 01 sala de articulação e 01 laboratório de informática, atendendo aproximadamente 950 alunos divididos em 31 turmas. A instituição possui um quadro de 42 professores, sendo 27 efetivos e 15 contratados. Todos os professores têm licenciatura plena e a grande maioria também possui especialização.

Desde sua construção, o prédio da Escola Estadual “Feliz” não passou por reformas, apenas pequenos reparos foram realizados e naturalmente com a ação do tempo o prédio foi se desgastando e diversos problemas estruturais foram surgindo. Atualmente, após anos de lutas e cobranças, a comunidade escolar está sendo atendida, o prédio da escola foi demolido para ser construída uma nova estrutura da Escola Estadual “Professor Feliz”.

Para que a construção do novo prédio acontecesse, no ano letivo de 2014 a Escola está atendendo seus alunos em outro prédio locado pelo Estado, localizado a rua Deputado Hitler Sansão, nº 1038-W Jardim do Lago, o qual possui apenas seis salas de aula. Funcionando nos períodos matutino e vespertino, atendemos o 1º e 2º Ciclos do Ensino Fundamental organizado por Ciclos de Formação Humana e o Ensino Médio Regular, totalizando 11 turmas aproximadamente 310 alunos.

Neste ano a instituição tem um quadro de 29 colaboradores, sendo 21 professores e oito administrativos. Dentre os professores, são 14 efetivos e sete contratados; já os administrativos são sete efetivos e um contratado.

O corpo docente da escola é comprometido com a educação. Significa isso que os professores, além da consciência que têm, esforçam-se para que a aprendizagem seja significativa para os seus alunos. Imbuídos nesse processo estão todos os colaboradores da escola.

As discussões, análises e avaliações que acontecem periodicamente no interior da escola, revelam que somos referência para a comunidade, pois os alunos encontram aqui a possibilidade de formação acadêmica e moral. A escola assume as suas responsabilidades e empenha-se para o sucesso escolar dos seus educandos, entretanto, enfrenta inúmeras dificuldades.

#### Marco Conceitual

---

#### Marco Teórico

A comunidade da Escola Estadual Professor Feliz é ciente de que todo cidadão tem direito de acesso ao conhecimento, pois em uma sociedade democrática, todos têm o direito de receber educação com equidade de tratamento, baseado nos princípios estéticos, éticos e políticos e nos valores humanitários de solidariedade e fraternidade. Com a ânsia de garantir esses direitos, a escola tenciona a formação de um cidadão consciente do seu papel na sociedade, responsável pelas suas ações e capaz de construir, ativamente, a sua história e a de sua comunidade.

Por meio de um currículo articulado a escola alvitra integrar as áreas de conhecimento de maneira que os saberes historicamente construídos e acumulados imbriquem com as informações atuais e transformem-se em conhecimento útil aos alunos e às suas relações sociais. Há, na escola, o estímulo às descobertas pessoais e ao desenvolvimento de habilidades de expressão nas artes, na literatura, na lógica e nas tecnologias. A fim de desenvolvermos essas e outras habilidades, respeitamos o ritmo de cada um, as experiências anteriores, a cultura e outras especificidades de cada ser, pois acreditamos que o nosso trabalho deve ser executado diante do respeito mútuo e da empatia. Propomo-nos a educar alunos conhecedores dos seus direitos, mas cumpridores dos seus deveres; alunos que, diante da diversidade, pratiquem a tolerância; alunos que promovam mudanças sociais por meio de uma participação questionadora.

A escola é uma instituição social com objetivo explícito: o desenvolvimento de habilidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio do processo de ensino e aprendizagem de conteúdos e do processo de formação moral. A esse respeito Libâneo (2005, p. 117) corrobora:

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

Eis o grande desafio da escola: fazer com que o ambiente escolar torne-se um meio que favoreça a aprendizagem. Desse modo, a escola não pode ser simplesmente um ponto de encontro, mas sim o encontro com o saber de forma prazerosa e funcional. As práticas cotidianas da escola são planejadas a fim de fomentar o aprendizado. Do aluno espera-se a vontade, o envolvimento e a responsabilidade. É importante que o aluno compreenda que, muito mais importante do que possuir bens materiais é ter uma fonte segura que garanta seu espaço no mercado competitivo ao longo dos seus anos de vida produtiva e essa fonte segura é justamente a formação educacional. Alcançando essa compreensão o aluno buscará conhecer e aprender sempre mais. Vivemos em uma sociedade plural que faz parte de um mundo globalizado. Logo, a educação escolar não pode fugir do que a própria conjuntura social apresenta.

A Escola Estadual Professor Feliz, por meio da sua proposta curricular, procura atender às exigências da educação para o Estado de Mato Grosso, mas também compreende que não poderá o currículo ser uma cópia fiel daquilo que o sistema capitalista hegemônico deseja impor como regra para atingir os seus interesses.

Há alguns princípios que devem ser resguardados, aqueles que permeiam a preservação dos valores e dos direitos humanos e a prática da justiça. Esses princípios devem orientar a concepção dos conteúdos e a elaboração dos livros didáticos, pois o currículo deve contemplar aquilo que é significativo para os alunos. É nessa perspectiva que se concretiza a práxis pedagógica na Escola Estadual Professor Feliz.

Diante dessas asserções declaramos que a proposta estadual abaixo citada coaduna com o papel da nossa escola:

A educação em seu papel preponderante de formação humana vê-se instada a atender às novas necessidades sociais e econômicas, aliando-se aos aspectos da ética, da solidariedade, da gestão compartilhada das políticas sociais, das utopias e das tecnologias a favor da vida, como verdadeiros aspectos do que se possa constituir como uma sociedade sustentável (Orientações Curriculares: Concepções para a Educação Básica. Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso. Cuiabá. SEDUC-MT, 2010, p. 7).

Acordando com a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso, o currículo escolar que queremos é aquele que visa uma educação capaz de dar ao aluno autonomia, visando sua emancipação diante de um mundo globalizado, altamente tecnológico, para que o mesmo seja capaz de agir conscientemente, livre de ideologias que reproduzam uma sociedade excludente, autoritária e antidemocrática. É justamente por isso que o aluno da Escola Feliz deverá, por meio da sua formação integral, se apoderar de saberes que visem à preservação do estado democrático de direito. A esse respeito Nogueira (2001, p. 42) corrobora:

A idéia de sujeito integral deveria nos levar a conceber um conjunto de áreas em que a cognição é apenas parte deste todo. A aprendizagem experienciada, com interação ao meio, partindo do simples para o complexo, provocadora de desafios, visando a resolução de problemas, não pode ser restrita apenas à cognitiva. Como qualquer outra aprendizagem, deve expandir-se também para as áreas motora, afetiva, social, etc. Não podemos esquecer que um sujeito integral é também aquele que se desenvolve psicomotoramente, que usa seu corpo na aprendizagem e na resolução de problemas, que libera seus movimentos, assim como possui emoções que podem e devem ser educadas, tudo isto em um contexto social.

Por esse prisma a escola preocupa-se em proporcionar, por meio do planejamento inserido no Projeto Político Pedagógico, ações diversas que promovam o desenvolvimento intelectual, emocional, psicológico e motor. O processo de ensino e aprendizagem deve consistir em um conjunto de ações sistematicamente encadeadas, alvitando mudanças de conduta, sempre ampliando a experiência anterior entre o saber do educador e do aluno. Ao professor está a autonomia, a criticidade e a análise do contexto em que sua escola está inserida, da relevância dos conteúdos específicos da sua área de conhecimento, dos anseios dos seus alunos e das ações possíveis para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem. A esse respeito Vasconcelos (2009, p. 147) aponta:

O Projeto de Ensino-Aprendizagem é uma síntese que o educador faz dos apelos da realidade, das expectativas sociais, de seus compromissos e objetivos, das condições concretas do trabalho. Com esta temática estamos de cerne da atuação do professor: a própria organização de sua proposta para o trabalho em sala de aula. Este é um campo de maior importância na práxis docente: como vai estruturar sua atividade, que necessidades localizam no grupo, que objetivos pretende alcançar, que conteúdos vão propor, como vai analisar, etc. É também um excelente instrumento de autoformação, na medida em que favorece a reflexão crítica sobre a prática, o sair do piloto automático, da mera rotina.

Diante disso, a Escola Estadual Professor Feliz orienta que o planejamento seja feito a partir da realidade escolar, organizando o fluxo das informações de maneira significativa, buscando a compreensão de questões-problemas vividas pela sociedade e criando possibilidades de apresentação de propostas capazes de minimizar tais questões-problemas.

Dessa forma compreende a avaliação como um instrumento diagnóstico que permite ao professor identificar as dificuldades que os alunos apresentam dentro do processo de ensino e aprendizagem.

A partir dessa identificação o professor e as equipes de apoio passam a ter condições de intervir a fim de prevenir quaisquer defasagens que os alunos possam vir a ter.

---

## Práticas Pedagógicas e Avaliação

---

### Como desejamos?

A Escola Estadual Professor Feliz, por meio das suas propostas curriculares, procura atender às exigências da realidade, mas compreende que o currículo não pode ser engessado, pois deve respeitar as características e necessidades culturais locais. A matriz curricular é um referencial que baliza a política pedagógica escolar na perspectiva de promover melhoria na qualidade da Educação. Deve ser, portanto, coerente com a realidade e deve proporcionar, na diversidade, a unidade.

A construção da matriz curricular de uma escola é responsabilidade de todos os professores e da equipe gestora. Como suporte teórico para a elaboração da matriz curricular, temos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), as Políticas Públicas de Educação do Estado de Mato Grosso e as Normativas Estaduais que orientam todo o processo.

Uma vez elaborada a matriz curricular, a escola deve proporcionar, por meio do planejamento, o desenvolvimento de habilidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos. A práxis pedagógica precisa alcançar os alunos, mesmo diante da diversidade, considerando as especificidades de aprendizagem. Todo aluno apresenta um ritmo próprio no processo de desenvolvimento intelectual.

Todo aluno tem uma história particular, construída a partir da sua estrutura biológica, psicológica, social, econômica e cultural. E esses fatos não podem ser ignorados no ambiente escolar.

Considerando a escola um ambiente onde todos devem ter oportunidades reais de aprendizagem, uma máxima de Aristóteles retrata o esforço da Escola Estadual Professor Feliz para fazer com que os resultados sejam positivos: “Tratar de forma igual os iguais e de forma desigual os desiguais na medida em que se desigalam”. Significa isso que os professores da escola respeitam o ritmo de aprendizagem dos seus alunos oferecendo atividades várias e atendimento pedagógico aos que necessitam.

Os professores buscam, incansavelmente, estratégias pedagógicas capazes de intervir positivamente no desempenho acadêmico de todos os seus alunos. A práxis

pedagógica conta com a criatividade, com a experiência, com a empatia e com a cooperação dos pares.

As tecnologias de informação e comunicação são um recurso valioso a ser utilizado nos dias de hoje pelos profissionais da educação. Muito se tem discutido sobre como as tecnologias da informação e comunicação podem ser potencialmente exploradas no que tange à educação, pois além da acessibilidade que viabiliza, permitem interação, mediação e expressão, propiciadas tanto pelos fluxos de informação e diversidade de discursos e recursos disponíveis, como pela flexibilidade de exploração.

A presença das novas tecnologias nos processos educativos é imperativa, pois os nossos alunos fazem parte de um ambiente altamente tecnológico e informatizado. Por isso é importante repensar as estratégias de formação do professor, que deve estar aberto a esses recursos que podem ser utilizados como instrumentos capazes de oferecer impactos positivos.

Diante do exposto, convém ressaltar a necessidade da qualidade dos serviços e equipamentos de informação e comunicação na escola: os computadores, a internet e o laboratório de informática.

A utilização das tecnologias e de diversos recursos metodológicos como jornais, revistas, data-show, internet, filmes, laboratório de informática entre outros, no desenvolvimento das aulas favorece melhor desempenho no ensino aprendizagem do educando.

A práxis pedagógica tem como norte o planejamento, que deve ser coerente e consistente. O objetivo do planejamento é direcionar o trabalho do professor para uma posterior avaliação e continuidade da prática de planejamento diante dos resultados obtidos. Não se concebe a práxis pedagógica alheia à prática do planejamento.

O processo de ensino e aprendizagem demanda um conjunto de ações sistematicamente encadeadas, a fim do desenvolvimento de habilidades, sempre enriquecendo a experiência anterior entre o saber do educador e o do aluno. Diante disso, entendemos que o planejamento deve ser elaborado a partir da realidade do grupo, deve nortear a práxis pedagógica, deve organizar o fluxo de informações de maneira significativa, deve estabelecer uma relação entre o conhecimento novo e o conhecimento



prévio, deve considerar as questões problemas que circundam o ambiente escolar e deve, principalmente, ser flexível.

De acordo com Vera Maria Carneiro, o planejamento deve ser “um meio para facilitar e dinamizar o trabalho pedagógico. Deve ser o principal instrumento de trabalho do(a) educador(as)”. Isso porque é o planejamento que possibilita a reflexão sobre a ação e quais estratégias são capazes de alcançar os alunos em sua heterogeneidade. Reportando-se novamente à Vera Maria Carneiro, consideramos a seguinte declaração:

Toda e qualquer atividade pedagógica deve ter um planejamento, ou seja, deve ser bem pensada e preparada antes de colocar em prática. Assim, o planejamento exige uma reflexão sobre a realidade e sobre a ação a ser desenvolvida. Também é um instrumento contra a improvisação, é o momento de juntar o fazer ao pensar e ao estar aqui e agora para melhor realizar todo e qualquer trabalho.

Diante do exposto, evidencia-se que o planejamento não deve ser uma prática exclusiva da sala de aula, mas sim de todo e qualquer evento educativo promovido pela escola. Inúmeras são as ações desenvolvidas pela escola no decorrer do ano letivo e diversos são os projetos elaborados pelos professores, logo, o planejamento deve ser o ponto de partida de toda ação, que deve ser minuciosamente refletida. Segundo a Secretaria de Estado de Educação, a avaliação serve como referência para perceber os limites da simples mensuração, através de notas ou conceitos, das dificuldades e facilidades dos alunos (SEDUC, 1998).

Partindo desse pressuposto, entendemos a avaliação como um instrumento diagnóstico que permite ao professor identificar as dificuldades que os alunos apresentam dentro do processo de ensino e aprendizagem. A partir dessa identificação o professor e as equipes de apoio passam a ter condições de intervir a fim de prevenir quaisquer defasagens que os alunos possam vir a ter. A esse respeito, Cipriano Luckesi (2003) afiança que “A avaliação diagnóstica possui uma importância elevada no processo ensino-aprendizagem”. O mesmo autor também defende a avaliação como:

“um instrumento auxiliar de aprendizagem e não um instrumento de aprovação ou reprovação de alunos... Este é o princípio básico e fundamental para que ela venha a ser diagnóstica. Assim como é constitutivo do diagnóstico médico estar preocupado com a melhoria da saúde do cliente, também é

constitutivo da avaliação da aprendizagem estar atentamente preocupada com o crescimento do educando. Caso contrário, nunca será diagnóstica”.

O valor da avaliação diagnóstica está na possibilidade de garantir aos alunos uma real aprendizagem. A resolução nº 4, de 13 de junho de 2010, discorre sobre avaliação e, em seu art. 47, expõe: “A avaliação da aprendizagem baseia-se na concepção de educação que norteia a relação professor-estudante-conhecimento-vida em movimento, devendo ser um ato reflexo de reconstrução da prática pedagógica avaliativa, premissa básica e fundamental para se questionar o educar, transformando a mudança em ato, acima de tudo, político”.

Os professores dos anos iniciais do ciclo de formação humana, do 1º ao 5º ano, tomam como ferramenta de avaliação sistemática, bem como de acompanhamento diário, cadernos de campo, o que possibilita uma análise sistemática acerca do nível de desenvolvimento do aluno, para que ao final do processo, seja possível a redação de relatórios que expressem os resultados obtidos e o replanejamento da práxis pedagógica. Os professores do 6º ano e os professores do Ensino Médio da Escola Estadual Professor Feliz adotaram um caderno de registro individual e a ficha de avaliação que permite a observação dos seguintes critérios: assiduidade, participação, disciplina, realização das atividades em sala de aula e extraclasse, trabalhos, pesquisas, seminários e avaliações escritas ou orais. Essa ficha permite que, tanto os professores quanto os alunos, tenham clareza dos procedimentos avaliativos seguidos no decorrer do ano letivo. Para o Ensino Médio, as fichas de avaliação servem como parâmetro para a atribuição de valores/notas a cada bimestre, as quais são analisadas pelo coletivo de professores e coordenador pedagógico nos conselhos de classe.

O processo avaliativo está, portanto, intimamente relacionado ao desenvolvimento intelectual, social e moral do aluno. A avaliação é uma estratégia capaz de fomentar o progresso individual e contínuo preservando a qualidade necessária para a formação escolar. Temos ciência de que é responsabilidade da escola oportunizar o desenvolvimento intelectual, emocional, psicológico e motor. O processo de ensino e aprendizagem consiste em um conjunto de ações sistematicamente encadeadas a fim de promover mudanças na vida do aluno. De acordo com Vasconcelos (2009, p. 147):

O projeto de ensino-aprendizagem é uma síntese que o educador faz dos apelos da realidade, das expectativas sociais, de seus compromissos e objetivos, das condições concretas do trabalho. Com esta temática estamos de cerne da atuação do professor: a própria organização de sua proposta para o

trabalho em sala de aula. Este é um campo de maior importância na práxis docente: como vai estruturar sua atividade, que necessidades localizam no grupo. Que objetivos pretende alcançar, que conteúdos vai propor, como vai avaliar, etc. É também um excelente instrumento de autoformação, na medida em que favorece a reflexão crítica sobre a prática, o sair do piloto automático, da mera rotina.

Diante dessa afirmação, entendemos que a práxis pedagógica deve respeitar a realidade da comunidade escolar; que as informações precisam ser organizadas de maneira significativa; que a construção do conhecimento novo seja articulada a partir do conhecimento prévio; e que os professores precisam pesquisar as questões problemas vividas pela sociedade com o objetivo de inserir tais questões no planejamento pedagógico. Isso tudo porque o processo de ensino e aprendizagem não se restringe à sala de aula.

Há, dentro das instituições de ensino, atribuições próprias que permitem o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Tais atribuições são conferidas aos coordenadores pedagógicos. É de responsabilidade desses, oferecer, de acordo com a realidade e dentro das possibilidades, condições favoráveis para a realização do trabalho docente. Para isso é imperativo um acompanhamento significativo. Também é de responsabilidade dos coordenadores pedagógicos monitorar o cumprimento das obrigações dos professores, prezando pela garantia da oferta de uma educação de qualidade.

Sobre a função dos coordenadores pedagógicos Pires (2004, p. 182 In SANTOS E OLIVEIRA s/d) discorre:

A função primeira do coordenador pedagógico é a de planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional.

O acompanhamento direto permite identificar problemas e o diagnóstico destes problemas permite reflexões que conduzam encaminhamentos pedagógicos de intervenção a fim de que as dificuldades sejam superadas.

O acompanhamento realizado pela coordenação pedagógica inicia-se no momento de planejamento e perdura durante a práxis pedagógica, em reuniões periódicas, em reuniões de conselhos de classe e em demais momentos de socialização docente. Enquanto instituição escolar, contamos com os seguintes indicadores nacionais de avaliação:

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB –, que avalia o Ensino Fundamental, e Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM –, que avalia o Ensino Médio.

O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, em 2007, como parte do plano de desenvolvimento da Educação – PDE. Ele é calculado com base na taxa de rendimento escolar – aprovação e evasão –, no desempenho dos alunos no SAEB – Sistema Nacional e Avaliação da Educação Básica – e nos resultados da Prova Brasil. Significa isso que quanto maior for a nota da instituição no teste e quanto menor for o índice de repetências e desistências, melhor será a sua classificação, numa escala de zero a dez. Quanto ao IDEB, a Escola Estadual Professor Feliz apresenta os seguintes resultados:

- I. 5º Ano / 2º C 3ª F: para o ano de 2005 o resultado foi de 3,7; para o ano de 2007 a meta era de 3,8 e o resultado foi de 4,6; para o ano de 2009 a meta era de 4,1 e o resultado foi de 5,3; para o ano de 2011 a meta era de 4,5 e o resultado foi de 5,8; para o ano de 2013 a meta é de 4,8 e aguardamos o resultado;
- II. 9º Ano / 3º C 3ª F: para o ano de 2005 o resultado foi de 2,6; para o ano de 2007 a meta era de 2,7 e o resultado foi de 4,4; para o ano de 2009 a meta era de 2,9 e o resultado foi de 4,3; para o ano de 2011 a meta era de 3,2 e o resultado foi de 4,4; para o ano de 2013 a meta é de 3,7 e aguardamos o resultado.

Como é possível observar, a escola tem alcançado as metas propostas, porém sabemos que ainda há muito a ser feito para que alcancemos resultados realmente satisfatórios. No que se refere ao ENEM, não tivemos resultados passíveis de análise, uma vez que a escola não alcançou, nos últimos anos, o número de inscritos necessários para a realização do cômputo nacional, que é de 50% dos alunos matriculados mais um. Compreendemos que as avaliações oficiais motivam um trabalho diferenciado e permitem uma análise, não apenas do desempenho dos alunos, como também da atuação dos profissionais da educação frente aos objetivos.

No que concerne à dimensão pedagógica, é imperativo que a construção do planejamento seja um ato participativo de responsabilidade coletiva. E, na ânsia de garantir interação entre os pares, para que os mesmos definam coletivamente o caminho para a efetivação dos seus projetos, a Escola Estadual Professor Feliz promove reuniões periodicamente. As reuniões são momentos específicos para discussões

potencialmente transformadoras, um espaço democrático que favorece reflexões acerca da práxis pedagógica.

A hora atividade é também um momento voltado à organização do trabalho pedagógico. O professor pode utilizar as suas horas atividades para a pesquisa, para o planejamento de aulas e atividades, para o planejamento e execução de projetos, para a socialização de experiências, para a formação continuada e para o atendimento individualizado de alunos que necessitem de apoio.

Vê-se que a hora atividade é valiosa para a organização de um trabalho capaz de gerar resultados altamente positivos.

A participação dos gestores nas questões pedagógicas acontece de forma a atender as demandas diversas que dependem de suas ações gerenciais. É perceptível o envolvimento dos mesmos como uma forma de promover, subsidiar e garantir as ações planejadas. Para isso, reconhecemos a necessidade dos gestores terem competência e habilidade que lhes permitam exercer forte liderança para adotar medidas que conduzam à construção de uma escola efetiva.

#### Formação dos Profissionais da Escola

---

##### Como desejamos?

Pensamos que a participação dos assessores pedagógicos e dos professores formadores do CEFAPRO deve ser relevante para a escola, na perspectiva de repasse de informações, de capacitação profissional e de orientação, acompanhamento e avaliação de projetos.

O atendimento ofertado à Escola Estadual Professor Feliz pelos assessores, resume-se ao auxílio e à orientação quanto aos procedimentos administrativos e pedagógicos. Também atendem as necessidades pontuais quando necessário, monitoram via sistema, os procedimentos adotados pela escola pontuando possíveis falhas.

Quanto ao CEFAPRO, revelamos que o mesmo adota procedimentos muito tímidos com relação à rotina pedagógica escolar. A orientação quanto à formação continuada, fixa-se na análise do projeto e esporádicas visitas à unidade escolar. Há também, formação para professores em áreas pontuais, porém, de forma que atende parcialmente aos anseios da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (LDB), em seu Título VI, que trata Dos Profissionais da Educação, em seu art. 61, divulga:

Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são: I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio; II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas; III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos: I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho; II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço; III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades. E, em seu art. 62, a LDB anuncia:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal.

Como é possível observar, a formação profissional é a primeira necessidade para o exercício das tarefas conforme as atribuições específicas. Há, todavia, outras especificidades que permeiam a prática docente.

Uma máxima de Paulo Freire ilustra exatamente o perfil profissional que a Escola Estadual Professor Feliz almeja dos seus colaboradores: Ninguém nasce educador ou é marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma educador permanentemente, na prática e na reflexão.

A prática é a mais legítima possibilidade para que se delineie o perfil profissional. É óbvio que o profissional da educação encontra, no exercício das suas tarefas, grandes desafios. Isso porque a escola hoje não é mais simplesmente um lugar de repasse de conhecimentos e informações. É muito mais que isso. Diante dessa realidade, o profissional da educação, dentre outras características, precisa ser dinâmico, pois o desenvolvimento de algumas habilidades nasce da necessidade de adaptação e tem

como resultado o aprimoramento da sua prática. Desenvolver-se continuamente, é, indubitavelmente, a mais importante característica que o profissional da educação precisa ter, enfrentando o desafio de ser melhor a cada dia. Segundo o MEC, o professor deve apresentar as seguintes características:

1. Dominar os conteúdos curriculares das disciplinas.
2. Ter consciência das características de desenvolvimento dos alunos.
3. Conhecer as didáticas das disciplinas.
4. Dominar as diretrizes curriculares das disciplinas.
5. Organizar os objetivos e conteúdos de maneira coerente com o currículo, o desenvolvimento dos estudantes e seu nível de aprendizagem.
6. Selecionar recursos de aprendizagem de acordo com os objetivos e as características de seus alunos.
7. Escolher estratégias de avaliação coerentes com os objetivos de aprendizagem.
8. Estabelecer um clima favorável à aprendizagem.
9. Manifestar altas expectativas em relação às possibilidades de aprendizagem de todos.
10. Instituir e manter normas de convivência em sala.
11. Demonstrar e promover atitudes e comportamentos positivos.
12. Comunicar-se efetivamente com os pais de alunos.
13. Aplicar estratégias de ensino desafiantes.
14. Utilizar métodos e procedimentos que promovem o desenvolvimento do pensamento autônomo.
15. Otimizar o tempo disponível para o ensino.
16. Avaliar e monitorar a compreensão dos conteúdos.
17. Buscar aprimorar seu trabalho constantemente com base na reflexão sistemática, na autoavaliação e no estudo.
18. Trabalhar em equipe.
19. Possuir informação atualizada sobre as responsabilidades de sua profissão.
20. Conhecer o sistema educacional e as políticas vigentes.

Embora tais características sejam as ideais para a prática docente, a Escola Estadual Feliz idealiza, acima de tudo, um docente capacitado, responsável, tolerante, capaz de produzir em equipe e dinâmico, pois tais características desencadeiam o perfil profissional do educador anunciado pelo MEC. A formação continuada é entendida pela Escola Feliz, como uma necessidade para o desenvolvimento profissional. Não basta, portanto, a formação inicial. É imperativo que o profissional da educação tenha clareza de que a sua profissão demanda constante aperfeiçoamento. É fácil

compreender a atuação do professor ao se observar a sua formação inicial, mas principalmente a sua formação continuada, pois a sua práxis é um reflexo da sua postura frente à educação. Não existe um processo de formação docente acabado. Não concebemos um profissional da educação pronto, uma vez que ele está sempre em formação. De acordo com Antônio Nóvoa (1999),

Conhecer o professor, sua formação básica e como ele se constrói ao longo da sua carreira profissional são fundamentais para que se compreendam as práticas pedagógicas dentro das escolas. Entendemos que se tornar professor, é um processo de longa duração, de novas aprendizagens e sem um fim determinado.

A formação continuada auxilia a práxis pedagógica, além disso, subsidia os professores a oferecerem uma educação de qualidade. O professor verdadeiramente consciente da seriedade da formação continuada é capaz de fazer a diferença por meio das suas atitudes. Se a escola é um espaço de transformações constantes, ao professor fica a responsabilidade do aperfeiçoamento contínuo. Sobre a formação continuada, Christov (2001, p. 10) afirma que:

A educação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber fazer humano como práticas que transformam constantemente. A realidade muda e o saber que construímos sobre ela precisa ser ampliado sempre. Dessa forma, um programa de educação continuada se faz necessário para analisarmos as mudanças que ocorreram em nossa prática, bem como para atribuímos direções esperadas a essas mudanças.

Assim, esta unidade de ensino, conforme orientações dos professores formadores do CEFAPRO, elabora anualmente um projeto para a Sala de Educador, objetivando proporcionar aos profissionais desta escola, estudos que possibilitem o desenvolvimento de habilidades, competências e potencialidades para o desempenho de um trabalho de qualidade, oferecendo embasamento teórico-metodológico e avaliativo, em ações de ensino e aprendizagem, bem como o estudo de legislações pertinentes à educação.

Temos como parceiros os professores formadores do CEFAPRO, entretanto desejamos que este órgão seja mais atuante e esteja mais presente na escola a fim de que conheçam a realidade escolar para que sejam capazes de intervir de modo a contribuir na oferta de uma educação de qualidade. A Sala de educador viabiliza ainda, a investigação de teorias que permitem análises pontuais permitindo aos professores o aprofundamento de conhecimentos teórico-metodológicos, o que certamente contribui para que intervenções aconteçam no fazer pedagógico escolar.



A SEDUC propõe que a formação continuada dos profissionais da educação por meio do projeto Sala de educador, contemple uma carga horária anual de 80 horas anuais, sendo preferencialmente, 40h para o primeiro semestre e 40h para o segundo semestre. Considerando a diversidade formativa dos educadores desta escola, Sala de educador acontecerá em 02 grupos, tendo em vista a área de atuação dos profissionais. Os encontros são registrados em livro ata específico, constando assinatura e horário e início e término de cada encontro, proporcionando assim o controle da assiduidade e pontualidade dos participantes.

No sentido de valorizar e incentivar a qualificação da sua equipe, a escola comunica aos interessados e busca viabilizar condições para que participem de cursos de formação individual e capacitação de programas oferecidos por diversas instituições.

#### Gestão Escolar Democrática

---

#### Como desejamos?

A gestão democrática, que alcançou as instituições de ensino público estadual, é fruto da Lei nº

7.040, de 1º de outubro de 1998, que regulamenta os dispositivos do art. 14 da Lei Federal nº

9,394, de 20 de dezembro de 1996 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional), bem como o inciso VI do art. 206 da Constituição Federal, que estabelecem Gestão Democrática do Ensino Público Estadual, adotando o sistema seletivo para escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino e a criação dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar nas Unidades de Ensino e ainda os conselhos ficais de cada unidade. O art. 1º da lei supracitada funda os seguintes preceitos:

I – co-responsabilidade entre Poder público e sociedade na gestão da escola; II – autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, mediante organização e funcionamento dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar, do rigor na aplicação dos critérios democráticos para escolha do diretor de escola e da transferência automática e sistemática de recursos às unidades escolares; III – transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos; IV – eficiência no uso dos recursos financeiros.

De acordo com o Ministério da Educação – Secretaria de Educação Básica – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – Gestão da educação escolar – (2005), a gestão democrática deve ser concebida como uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a

finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Diante disso, ratificamos a gestão democrática na Escola Estadual Feliz. Temos um Conselho Deliberativo atuante, devidamente registrado em Cartório, que assegura o direito à escolha do gestor escolar por meio do processo de eleição direta, e que afiança a autonomia para o exercício das funções inerentes aos diferentes segmentos escolares, conforme as responsabilidades e competências de cada um.

A escola conta ainda com o Conselho Fiscal, o qual acompanha a gestão financeira da unidade executora. De acordo com Holanda Ferreira (1999), “O termo gestão significa o ato de gerir, gerência, administração”. Gerir, conforme Maria Aparecida Ventura Fernandes e Wanderlei Sérgio da Silva (2012), “é conduzir os destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar os seus objetivos”. Por esse prisma, em se tratando da gestão democrática, inferimos ainda, que a mesma se revela pelo envolvimento coletivo. Significa isso que a gestão democrática escolar é também uma gestão participativa. A esse respeito Maria Aparecida Ventura Fernandes e Wanderlei Sérgio da Silva (2012), apregoam:

A gestão participativa é um direito de cidadania, implicando deveres e responsabilidades, bem como ações coordenadas e controladas. Essa nova concepção organizacional tem maior potencial para garantir a construção de uma escola cidadã, por meio de uma gestão democrática, voltada para a inclusão social, com clareza de propósitos, ações transparentes e processos autoavaliativos cujos fundamentos são a autonomia, a participação e a emancipação. Construir a cidadania é condição essencial para a efetivação da verdadeira democracia, conceitos esses indissociáveis.

Como se depreende, a gestão democrática é a própria manifestação do direito da cidadania. Quanto à democratização de informação anunciamos que temos, atualmente, a nossa disposição, diversos meios de comunicação, tais como, jornais impressos e televisivos locais, rádios locais e redes sociais, além das demais ferramentas que a internet disponibiliza. Tais meios possibilitam, além da divulgação de informações pertinentes à escola, maior interação entre os pares da comunidade escolar, bem como o repasse de informações à sociedade. Recorremos a esses meios de comunicação tanto para a disseminação de informações pertinentes aos aspectos de gestão pedagógica, quanto de gestão administrativa.

Dentro do ambiente escolar as informações são repassadas diretamente aos segmentos, seja por meio de comunicação verbal oral ou escrita. Esta instituição de ensino tem, atualmente, os seguintes conselhos escolares atuantes: Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar; Conselho Fiscal; e Grêmio Estudantil. O Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), de caráter consultivo, deliberativo e mobilizador, é uma instância colegiada composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (gestor, professores, funcionários, alunos e pais).

A mobilização para a participação dos membros da comunidade escolar no CDCE é feita por meio de convites por escrito e por meio de reuniões gerais, onde há esclarecimentos e discussões acerca do modo como se organiza e do papel que esse órgão exerce dentro da instituição de ensino.

Os membros do CDCE têm livre acesso às informações pertinentes à gestão escolar, mesmo porque é uma obrigação acompanhar e deliberar questões acerca das dimensões pedagógica, administrativa, financeira e política da escola, preservando a transparência do trabalho realizado. As condições de atuação dos membros do CDCE estão relacionadas à capacitação dos mesmos e, enquanto escola, entendemos que as Assessorias Pedagógicas do Estado e os Centros de Formação e Atualização de Professores – CEFAPRO – podem oferecer essa capacitação primando pelo repasse de informações pertinentes às competências individuais e coletivas.

O Conselho Fiscal desta unidade escolar, de grande responsabilidade, é composto pelos profissionais da educação para fins de acompanhamento e controle financeiro de todos os repasses junto ao CDCE.

As regras de convivência escolar são estabelecidas a partir de uma análise da nossa realidade e as decisões são tomadas em consenso. O fato de estarmos organizados na tentativa de manutenção da boa convivência entre os pares não nos protege dos conflitos. E termos regras claras também não é uma garantia de que todos as respeitarão.

A nossa escola atende atualmente muitos alunos. Os nossos alunos são frutos de relações familiares e sociais diversas, nem sempre boas ou equilibradas. A sala de aula torna-se, portanto, um ambiente propício à manifestação de emoções e comportamentos os mais surpreendentes. Inúmeras são as dificuldades de convivência em sala de aula. Gerir, com sucesso, o processo de ensino e aprendizagem é um grande desafio para o professor que tem como ferramentas de trabalho o conhecimento e o aluno. Buscamos, incansavelmente, prevenir as condutas de transgressão às regras, por meio de ações preventivas.

Como estratégia, empreendemos esforços na prática da orientação, pois acreditamos que essa seja a forma mais eficaz para evitar conflitos que interferem negativamente no bom andamento das atividades educativas. Ao orientar os nossos alunos, criamos laços afetivos que permitem uma atenção especial. Desse modo, além de assumir as suas responsabilidades, os alunos cumprem com os seus deveres com maior consciência e autonomia.

De acordo com Estrela (2002), é na prevenção que professores melhor manifestam as suas capacidades de criação, manutenção da disciplina e, nela, revelam sua competência de organização de aula, bem como de coerência e consistência normativa. A prevenção é, portanto, a primeira e mais importante tática a ser aplicada pelos professores em sala de aula.

A relação entre professor e aluno deve ser pautada no respeito. Não há dúvidas de que o professor ocupa um papel de destaque no processo de ensino e aprendizagem. Mas tanto o professor quanto o aluno têm direitos e deveres. Uma vez que a prevenção não seja suficiente para garantir a manutenção da ordem durante as aulas, é o professor que deve manter a lucidez diante dos conflitos.

Uma outra estratégia utilizada que tem trazido resultados positivos, é a criação de um contrato pedagógico. O professor com os seus alunos estabelecem algumas normas que devem ser respeitadas por todos a fim de promover uma boa convivência e alcançar resultados positivos no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem. Ressaltamos que as regras só são respeitadas se legitimadas pelo grupo, por meio de uma negociação coletiva, onde todos se sintam responsáveis pelo código de condutas estabelecido. Tais normas podem, entretanto, ser revistas durante o ano letivo. Acerca do contrato pedagógico, Aquino (2000) o destaca como balizador da convivência em sala de aula, o qual deve ser flexível, não devendo ser tomado como algo pronto e acabado, mas em constante construção e/ou reconstrução.

A Escola Estadual Professor Feliz preza pela boa convivência escolar. Além das ações preventivas e do contrato pedagógico, o Regimento Escolar, como um conjunto de regras que determinam a organização administrativa, pedagógica e disciplinar, fomenta a boa convivência escolar entre os pares.

Devido a mudança de prédio da escola, neste ano letivo de 2014 estamos sem espaço adequado para realização das aulas práticas de educação física, para resolver essas problemática firmamos parceria com a Secretaria Municipal de Esportes a fim de

utilizarmos a quadra do módulo esportivo uma vez por semana no período vespertino atendendo assim aos discentes.

### Organização Administrativa

---

#### Como desejamos?

A organização do trabalho escolar, nas suas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e política, é complexa, mas é a única forma de se alcançar as metas estabelecidas pela instituição.

No que concerne à dimensão pedagógica, é imperativo que a construção do planejamento seja um ato participativo de responsabilidade coletiva. E, na ânsia de garantir interação entre os pares, para que os mesmos definam coletivamente o caminho para a efetivação dos seus projetos, a Escola Estadual Feliz promove reuniões periodicamente. As reuniões são momentos específicos para discussões potencialmente transformadoras. Acreditamos, sinceramente, que as reuniões configuram-se como um espaço democrático que favorece reflexões acerca da práxis pedagógica.

A hora atividade é também um momento voltado à organização do trabalho pedagógico. O professor pode utilizar as suas horas atividades para a pesquisa, para o planejamento de aulas e atividades, para o planejamento e execução de projetos, para a socialização de experiências, para a formação continuada e para o atendimento individualizado de alunos que necessitem de apoio.

Convém mencionar, inclusive, que consta na ficha de pontuação para a atribuição de classes e/ou aulas do professor efetivo, um item exclusivo para pontuação de acordo com a utilização da hora atividade para realizar atendimento individualizado a alunos que apresentam desafios de aprendizagem. Vê-se que a hora atividade é valiosa para a organização de um trabalho capaz de gerar resultados altamente positivos.

A participação dos gestores nas questões pedagógicas acontece de forma a atender as demandas diversas que dependem de suas ações gerenciais. É perceptível o envolvimento dos mesmos como uma forma de promover, subsidiar e garantir as ações planejadas. Para isso, reconhecemos a necessidade dos gestores terem competência e habilidade que lhes permitam exercer forte liderança para adotar medidas que conduzam à construção de uma escola efetiva. Quanto às dimensões administrativa, financeira e política, além da organização promovida pelos conselhos escolares atuantes, o envolvimento do gestor escolar nessas dimensões é crucial, pois ele precisa ter conhecimento geral da rotina de funcionamento da escola.

A ele está posta a responsabilidade de gerenciar os recursos, prestar contas, acompanhar contratos e distratos de recursos humanos, arquivo e documentação de alunos e servidores, processos de registros de aulas e diários, emissão e recebimento de documentação e recebimento de material didático e equipamentos enviados pelo MEC ou pela SEDUC. Ao gestor cabe, portanto, organizar e monitorar a prestação de serviços pedagógicos e administrativos.

O trabalho realizado pela secretaria escolar é fundamental para o funcionamento da unidade escolar. A Secretaria de Estado de Educação, através da Superintendência de Gestão Escolar, organizou um documento – Organização e Operacionalização do Trabalho da Secretaria Escolar – com a finalidade de subsidiar as secretarias escolares em seus campos de atuação: atendimento, escrituração escolar, arquivamento, expediente e fornecimento de informação. De acordo com o documento acima supracitado, recebido pela escola em 2009.

A secretaria escolar é o setor que tem como principal função a realização das atividades de apoio ao processo administrativo e pedagógico onde se concentram as maiores responsabilidades relativas à vida escolar do aluno e da própria escola (...). Esse setor constitui-se centro das atividades administrativas e pode ser considerado como base para uma eficiente gestão escolar.

Não temos dúvidas de que a ordem do funcionamento da instituição de ensino depende da organização da secretaria escolar. O documento, Organização e Operacionalização do Trabalho da Secretaria Escolar, anuncia ainda:

A escola possui autonomia para se organizar, entretanto, deve manter uma forma de organização de trabalho eficiente, dinâmico e racional a fim de atender com presteza e agilidade as solicitações de informação ou documento e subsidiando as tomadas de decisões internas do estabelecimento.

A secretaria da Escola Estadual Feliz é um setor que tem dado orgulho aos gestores ao longo dos anos, pois executa com muita competência os trabalhos designados ao seu campo de atuação.

É fácil constatar o quão acessível é a secretaria da escola, bem como é facilmente observável a organização dos registros e da documentação escolar, no que se refere aos documentos dos servidores, dos alunos e da própria unidade de ensino, além da presteza e dedicação com que os serviços são prestados. Desejamos que a excelência dos serviços prestados seja mantida.

A gestão democrática, que outorgou, entre outras, autonomia financeira às instituições de ensino público estadual, cobrando, simultaneamente, eficiência no uso

dos recursos financeiros, possibilitou que as escolas administrassem os seus recursos na perspectiva de atender as necessidades e as especificidades, tanto para a manutenção do prédio escolar, quanto para a garantia do processo de ensino e aprendizagem.

A Instrução Normativa nº 011/2014/GS/SEDUC/MT, emitida pela Secretaria de Educação, orienta a administração da verba para a merenda escolar que é adquirida por meio de um processo de pregão anual que prioriza a participação dos fornecedores do próprio município. Tais fornecedores devem garantir a oferta de produtos de qualidade pelo menor preço, de acordo com o cardápio sugerido pelo SIGEDUCA e escolhido de acordo com a aceitação dos alunos da unidade escolar.

A administração dos recursos do PDE segue Instrução Normativa publicada a cada início de ano e orienta a realização modalidade tomada de preço, no que tange ao custeio e capital, que se refere à prestação de serviços e manutenção da escola nos aspectos administrativo e pedagógico.

Há ainda, uma verba federal do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE – cujo repasse único é anual e está destinado exclusivamente para investimento nos aspectos pedagógicos. Gerir os recursos da escola com organização e competência, consonante aos procedimentos legais instruídos pelas portarias, é a garantia de sobrevivência da unidade escolar. E a aquisição de materiais, além de uma necessidade é um investimento.

A Escola Estadual Professor Feliz conta com os patrimônios físico e humano. Acerca do patrimônio físico, ressaltamos que é feita, de acordo com os recursos recebidos, e muitas vezes com o auxílio da comunidade escolar e da sociedade, a manutenção do ambiente escolar. Os equipamentos e mobiliário desta escola estão devidamente registrados em livro tomo específico. Há, ainda, alguns pequenos investimentos, possíveis pelos recursos do PDE. O patrimônio humano significa para esta instituição de ensino o que realmente o termo designa: patrimônio. Os profissionais da educação, os alunos e as suas famílias são a nossa maior riqueza.

Muitos dos nossos colaboradores demonstram compromisso, realizam as suas tarefas com responsabilidade e lutam em prol do objetivo maior da escola. Os nossos alunos são dinâmicos, criativos e muitos deles envolvem-se com entusiasmo com as atividades propostas pelos professores e ou pela instituição. A maioria das famílias dos nossos alunos atende às solicitações realizadas tanto pelos professores, quanto pelos gestores. Estimular o dinamismo do patrimônio humano escolar é uma tarefa que a gestão deve priorizar.

## Ambiente Físico e Educativo

---

### Como desejamos?

Desde sua construção, o prédio da Escola Estadual Feliz não passou por reformas, apenas pequenos reparos foram realizados e naturalmente com a ação do tempo o prédio foi se desgastando e diversos problemas estruturais foram surgindo. Atualmente, após anos de lutas e cobranças, a comunidade escolar está sendo atendida, o prédio da escola foi demolido para ser construída uma nova estrutura da Escola Estadual “Professor Feliz”.

Para que a construção do novo prédio acontecesse, no ano letivo de 2014 a Escola está atendendo seus alunos em outro prédio locado pelo Estado, localizado a rua Deputado Hitler Sansão, nº 1038-W Jardim do Lago, o qual possui apenas seis salas de aula. Funcionando nos períodos matutino e vespertino, atendemos o 1º e 2º Ciclos do Ensino Fundamental organizado por Ciclos de Formação Humana e o Ensino Médio Regular, totalizando 11 turmas aproximadamente 310 alunos.

A estrutura física da Escola Estadual Feliz conta ainda com um espaço compartilhado para as dependências administrativas, direção, coordenação e sala de professores, um pequeno espaço para refeitório e cozinha e 02 banheiros para alunos. É importante destacar que no atual prédio não dispomos de biblioteca, laboratório de informática, sala de articulação e atendimento pedagógico, nem área de lazer ou quadra de esportes.

A escola dispõe dos equipamentos necessários para o seu funcionamento. Informamos, entretanto, que o mobiliário da escola está depreciado, o que é natural, de acordo com o uso ao longo dos anos. Em se tratando dos equipamentos tecnológicos, também anunciamos que muitos estão defasados.

Os equipamentos multimeios são utilizados pela escola como recursos capazes de dinamizar o processo de ensino e aprendizagem. A escola oferece instruções acerca da utilização adequada e consciente desses equipamentos, de que comparada a estrutura anterior estamos muito aquém do desejado, porém entendemos que é situação temporária até que seja finalizada a construção da nova escola, onde contaremos com toda estrutura física para o desempenho de um projeto pedagógico mais diversificado. Aguardamos, ansiosamente, a construção do novo prédio escolar, que possibilitará um ambiente favorável ao desenvolvimento intelectual dos alunos. Sabemos que a qualidade da educação não está restrita ao espaço físico, principalmente porque temos exercido o



nosso papel mesmo diante de tantas dificuldades, mas também somos conscientes de que é direito de todos ter acesso e permanência em uma escola que ofereça educação de qualidade.

## DIAGNÓSTICO

### Práticas Pedagógicas e Avaliação

#### Conhecendo a Realidade;

Para melhor conhecer a comunidade e planejar as ações escolares, uma pesquisa foi realizada com os alunos e as suas famílias. As respostas obtidas por meio dos questionários aplicados foram analisadas e tabuladas, e como resultado temos o seguinte diagnóstico:

- Algumas famílias dos alunos residem no município há mais de 10 anos e a maioria dos alunos tem origem no próprio estado;
- Nos últimos 3 anos percebemos um fenômeno migratório muito grande, chegando até nós alunos com idade/ano/fase defasados e com condições econômicas muito baixas;
- A situação econômica das famílias é baixa e, em sua maioria, a renda familiar varia entre 1 e 3 salários mínimos;
- As profissões mais comuns entre os pais dos alunos são: pedreiro, motorista, lavrador, secretária doméstica, comerciante e operário da indústria alimentícia; • A idade dos chefes de família varia entre 21 a 40 anos;
- Aproximadamente 50% das famílias têm casa própria;
- O índice de instrução das famílias é baixo, somente 20% possui o ensino médio completo;
- A maioria dos alunos pertence a famílias não convencionais, ou seja, são filhos de pais separados e muitos alunos estão sob a responsabilidade apenas da mãe, ou dos avós, ou de irmãos mais velhos;
- A maioria dos alunos são católicos ou evangélicos, mas há também aqueles que não seguem nenhuma orientação religiosa; • A maioria das famílias classifica a qualidade do ensino oferecido pela escola como ótima;
- A maioria das famílias avalia as equipes pedagógica e gestora como ótimas.

A comunidade atendida não se restringe aos bairros próximos à escola. Há alunos de outros bairros, alguns deles distantes, matriculados na escola. A escola tem desenvolvido relevante trabalho educacional e social, pois além de oferecer atividades de apoio para um processo de ensino e aprendizagem satisfatório, desenvolve atividades

pedagógicas em diversas áreas que privilegiam o desenvolvimento intelectual e até mesmo físico do aluno.

A missão da Escola Estadual Professor Feliz é assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos na escola, prezando por um ambiente criativo, inovador e de respeito à diversidade.

Enquanto instituição escolar, contamos com os seguintes indicadores nacionais de avaliação: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB –, que avalia o Ensino Fundamental, e Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM –, que avalia o Ensino Médio.

O IDEB foi criado pelo Instituto Nacional de Estudos e de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, em 2007, como parte do plano de desenvolvimento da Educação – PDE. Ele é calculado com base na taxa de rendimento escolar – aprovação e evasão –, no desempenho dos alunos no SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – e nos resultados da Prova Brasil. Significa isso que quanto maior for a nota da instituição no teste e quanto menor for o índice de repetências e desistências, melhor será a sua classificação, numa escala de zero a dez.

Quanto ao IDEB, a Escola Estadual Feliz apresenta os seguintes resultados: I. 5º Ano / 2º C 3ª F: para o ano de 2005 o resultado foi de 3,7; para o ano de 2007 a meta era de 3,8 e o resultado foi de 4,6; para o ano de 2009 a meta era de 4,1 e o resultado foi de 5,3; para o ano de 2011 a meta era de 4,5 e o resultado foi de 5,8; para o ano de 2013 a meta era de 4,8 e o resultado é 6,0; II. 9º Ano / 3º C 3ª F: para o ano de 2005 o resultado foi de 2,6; para o ano de 2007 a meta era de 2,7 e o resultado foi de 4,4; para o ano de 2009 a meta era de 2,9 e o resultado foi de 4,3; para o ano de 2011 a meta era de 3,2 e o resultado foi de 4,4; para o ano de 2013 a meta era de 3,7 e o resultado é 4,3. Como é possível observar, a escola tem alcançado as metas propostas, porém sabemos que ainda há muito a ser feito para que alcancemos resultados realmente satisfatórios.

No que se refere ao ENEM, não tivemos resultados passíveis de análise, uma vez que a escola não alcançou, nos últimos anos, o número de inscritos necessários para a realização do cômputo nacional, que é de 50% dos alunos matriculados mais um.

#### Analizando a Realidade;

As regras de convivência escolar são estabelecidas a partir de uma análise da nossa realidade e as decisões são tomadas em consenso. O fato de estarmos organizados na tentativa de manutenção da boa convivência entre os pares não nos protege dos conflitos. E termos regras claras também não é uma garantia de que todos as respeitarão.

Os nossos alunos são frutos de relações familiares e sociais diversas, nem sempre boas ou equilibradas. A sala de aula torna-se, portanto, um ambiente propício à manifestação de emoções e comportamentos os mais surpreendentes.

Inúmeras são as dificuldades de convivência em sala de aula. Gerir, com sucesso, o processo de ensino e aprendizagem é um grande desafio para o professor que tem como ferramentas de trabalho o conhecimento e o aluno.

Buscamos, incansavelmente, prevenir as condutas de transgressão às regras, por meio de ações preventivas. Como estratégia, empreendemos esforços na prática da orientação, pois acreditamos que essa seja a forma mais eficaz para evitar conflitos que interferem negativamente no bom andamento das atividades educativas. Ao orientar os nossos alunos, criamos laços afetivos que permitem uma atenção especial. Desse modo, além de assumir as suas responsabilidades, os alunos cumprem com os seus deveres com maior consciência e autonomia.

De acordo com Estrela (2002), é na prevenção que professores melhor manifestam as suas capacidades de criação, manutenção da disciplina e, nela, revelam sua competência de organização de aula, bem como de coerência e consistência normativa.

A prevenção é, portanto, a primeira e mais importante tática a ser aplicada pelos professores em sala de aula.

A relação entre professor e aluno deve ser pautada no respeito. Não há dúvidas de que o professor ocupa um papel de destaque no processo de ensino e aprendizagem. Mas tanto o professor quanto o aluno têm direitos e deveres. Uma vez que a prevenção não seja suficiente para garantir a manutenção da ordem durante as aulas, é o professor que deve manter a lucidez diante dos conflitos.

Outra estratégia utilizada que tem trazido resultados positivos, é a criação de um contrato pedagógico. O professor com os seus alunos estabelecem algumas normas que devem ser respeitadas por todos a fim de promover uma boa convivência e alcançar resultados positivos no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem. Ressaltamos que as regras só são respeitadas se legitimadas pelo grupo, por meio de uma negociação coletiva, onde todos se sintam responsáveis pelo código de condutas estabelecido. Tais normas podem, entretanto, ser revistas durante o ano letivo. Acerca do contrato pedagógico, Aquino (2000) o destaca como balizador da convivência em sala de aula, o qual deve ser flexível, não devendo ser tomado como algo pronto e acabado, mas em constante construção e/ou reconstrução.

A Escola Estadual Professor Feliz preza pela boa convivência escolar. Além das ações preventivas e do contrato pedagógico, o Regimento Escolar, como um conjunto de regras que determinam a organização administrativa, pedagógica e disciplinar, fomenta a boa convivência escolar entre os pares.

Devido a mudança de prédio da escola, neste ano letivo de 2014 estamos sem espaço adequado para realização das aulas práticas de educação física, para resolver essa problemática firmamos parceria com a Secretaria Municipal de Esportes a fim de utilizarmos a quadra do módulo esportivo uma vez por semana no período vespertino atendendo assim aos discentes.

#### Identificando as Necessidades;

Compreendemos que as avaliações oficiais motivam um trabalho diferenciado e permitem uma análise, não apenas do desempenho dos alunos, como também da atuação dos profissionais da educação frente aos objetivos.

No que concerne à dimensão pedagógica, é imperativo que a construção do planejamento seja um ato participativo de responsabilidade coletiva. E, na ânsia de garantir interação entre os pares, para que os mesmos definam coletivamente o caminho para a efetivação dos seus projetos, a Escola Estadual Feliz promove reuniões periodicamente. As reuniões são momentos específicos para discussões potencialmente transformadoras, um espaço democrático que favorece reflexões acerca da práxis pedagógica.

A hora atividade é também um momento voltado à organização do trabalho pedagógico. O professor pode utilizar as suas horas atividades para a pesquisa, para o planejamento de aulas e atividades, para o planejamento e execução de projetos, para a socialização de experiências, para a formação continuada e para o atendimento individualizado de alunos que necessitem de apoio. Vê-se que a hora atividade é valiosa para a organização de um trabalho capaz de gerar resultados altamente positivos.

A participação dos gestores nas questões pedagógicas acontece de forma a atender as demandas diversas que dependem de suas ações gerenciais. É perceptível o envolvimento dos mesmos como uma forma de promover, subsidiar e garantir as ações planejadas. Para isso, reconhecemos a necessidade dos gestores terem competência e habilidade que lhes permitam exercer forte liderança para adotar medidas que conduzam à construção de uma escola efetiva.

## Formação dos Profissionais da Escola

---

### Conhecendo a Realidade;

Acreditamos que a participação dos assessores pedagógicos e dos professores formadores do CEFAPRO deve ser relevante para a escola, na perspectiva de repasse de informações, de capacitação profissional e de orientação, acompanhamento e avaliação de projetos.

O atendimento ofertado à Escola Estadual Feliz pelos assessores, resume-se ao auxílio e à orientação quanto aos procedimentos administrativos e pedagógicos. Também atendem as necessidades pontuais quando necessário, monitoram via sistema, os procedimentos adotados pela escola pontuando possíveis falhas.

Quanto ao CEFAPRO, revelamos que o mesmo adota procedimentos muito tímidos com relação à rotina pedagógica escolar. A orientação quanto à formação continuada, fixa-se na análise do projeto e esporádicas visitas à unidade escolar. Há também, formação para professores em áreas pontuais, porém, de forma que atende parcialmente aos anseios da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (LDB), em seu Título VI, que trata Dos Profissionais da Educação, em seu art. 61, divulga:

Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são: I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio; II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas; III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim. Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos: I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho; II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço; III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.

E, em seu art. 62, a LDB anuncia:

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal.

### Analisando a Realidade;

Como é possível observar, a formação profissional é a primeira necessidade para o exercício das tarefas conforme as atribuições específicas. Há, todavia, outras especificidades que permeiam a prática docente.

Uma máxima de Paulo Freire ilustra exatamente o perfil profissional que a Escola Estadual Professor Feliz almeja dos seus colaboradores: Ninguém nasce educador ou é marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma educador permanentemente, na prática e na reflexão.

A prática é a mais legítima possibilidade para que se delineie o perfil profissional. É óbvio que o profissional da educação encontra, no exercício das suas tarefas, grandes desafios. Isso porque a escola hoje não é mais simplesmente um lugar de repasse de conhecimentos e informações. É muito mais que isso.

Diante dessa realidade, o profissional da educação, dentre outras características, precisa ser dinâmico, pois o desenvolvimento de algumas habilidades nasce da necessidade de adaptação e tem como resultado o aprimoramento da sua prática. Desenvolver-se continuamente, é, indubitavelmente, a mais importante característica que o profissional da educação precisa ter, enfrentando o desafio de ser melhor a cada dia.

Segundo o MEC, o professor deve apresentar as seguintes características:

1. Dominar os conteúdos curriculares das disciplinas.
2. Ter consciência das características de desenvolvimento dos alunos.
3. Conhecer as didáticas das disciplinas.
4. Dominar as diretrizes curriculares das disciplinas.
5. Organizar os objetivos e conteúdos de maneira coerente com o currículo, o desenvolvimento dos estudantes e seu nível de aprendizagem.
6. Selecionar recursos de aprendizagem de acordo com os objetivos e as características de seus alunos.
7. Escolher estratégias de avaliação coerentes com os objetivos de aprendizagem.
8. Estabelecer um clima favorável à aprendizagem.
9. Manifestar altas expectativas em relação às possibilidades de aprendizagem de todos.
10. Instituir e manter normas de convivência em sala.
11. Demonstrar e promover atitudes e comportamentos positivos.
12. Comunicar-se efetivamente com os pais de alunos.
13. Aplicar estratégias de ensino desafiantes.

14. Utilizar métodos e procedimentos que promovem o desenvolvimento do pensamento autônomo.
15. Otimizar o tempo disponível para o ensino.
16. Avaliar e monitorar a compreensão dos conteúdos.
17. Buscar aprimorar seu trabalho constantemente com base na reflexão sistemática, na autoavaliação e no estudo.
18. Trabalhar em equipe.
19. Possuir informação atualizada sobre as responsabilidades de sua profissão.
20. Conhecer o sistema educacional e as políticas vigentes.

Identificando as Necessidades;

Embora tais características sejam as ideais para a prática docente, a Escola Estadual Feliz idealiza, acima de tudo, um docente capacitado, responsável, tolerante, capaz de produzir em equipe e dinâmico, pois tais características desencadeiam o perfil profissional do educador anunciado pelo MEC.

A formação continuada é entendida pela Escola Estadual Feliz, como uma necessidade para o desenvolvimento profissional. Não basta, portanto, a formação inicial. É imperativo que o profissional da educação tenha clareza de que a sua profissão demanda constante aperfeiçoamento.

É fácil compreender a atuação do professor ao se observar a sua formação inicial, mas principalmente a sua formação continuada, pois a sua práxis é um reflexo da sua postura frente à educação. Não existe um processo de formação docente acabado. Não concebemos um profissional da educação pronto, uma vez que ele está sempre em formação.

De acordo com Antônio Nóvoa (1999): Conhecer o professor, sua formação básica e como ele se constrói ao longo da sua carreira profissional são fundamentais para que se compreendam as práticas pedagógicas dentro das escolas. Entendemos que se tornar professor, é um processo de longa duração, de novas aprendizagens e sem um fim determinado.

A formação continuada auxilia a práxis pedagógica, além disso, subsidia os professores a oferecerem uma educação de qualidade. O professor verdadeiramente consciente da seriedade da formação continuada é capaz de fazer a diferença por meio das suas atitudes. Se a escola é um espaço de transformações constantes, ao professor fica a responsabilidade do aperfeiçoamento contínuo.

Sobre a formação continuada, Christov (2001, p. 10) afirma que: A educação continuada se faz necessária pela própria natureza do saber fazer humano como práticas que

transformam constantemente. A realidade muda e o saber que construímos sobre ela precisa ser ampliado sempre. Dessa forma, um programa de educação continuada se faz necessário para analisarmos as mudanças que ocorreram em nossa prática, bem como para atribuirmos direções esperadas a essas mudanças.

Assim, esta unidade de ensino, conforme orientações dos professores formadores do CEFAPRO, elabora anualmente um projeto para a Sala de Educador, objetivando proporcionar aos profissionais desta escola, estudos que possibilitem o desenvolvimento de habilidades, competências e potencialidades para o desempenho de um trabalho de qualidade, oferecendo embasamento teórico–metodológico e avaliativo, em ações de ensino e aprendizagem, bem como o estudo de legislações pertinentes à educação.

Temos como parceiros os professores formadores do CEFAPRO, entretanto desejamos que este órgão seja mais atuante e esteja mais presente na escola a fim de que conheçam a realidade escolar para que sejam capazes de intervir de modo a contribuir na oferta de uma educação de qualidade.

A Sala de educador viabiliza ainda, a investigação de teorias que permitem análises pontuais permitindo aos professores o aprofundamento de conhecimentos teórico-metodológicos, o que certamente contribui para que intervenções aconteçam no fazer pedagógico escolar.

A SEDUC propõe que a formação continuada dos profissionais da educação por meio do projeto Sala de educador, contemple uma carga horária anual de 80 horas anuais, sendo preferencialmente, 40h para o primeiro semestre e 40h para o segundo semestre. Considerando a diversidade formativa dos educadores desta escola, Sala de educador acontecerá em 02 grupos, tendo em vista a área de atuação dos profissionais. Os encontros são registrados em livro ata específico, constando assinatura e horário e início e término de cada encontro, proporcionando assim o controle da assiduidade e pontualidade dos participantes.

No sentido de valorizar e incentivar a qualificação da sua equipe, a escola comunica aos interessados e busca viabilizar condições para que participem de cursos de formação individual e capacitação de programas oferecidos por diversas instituições.



### Conhecendo a Realidade;

A gestão democrática, que alcançou as instituições de ensino público estadual, é fruto da Lei nº7.040, de 1º de outubro de 1998, que regulamenta os dispositivos do art. 14 da Lei Federal nº9,394, de 20 de dezembro de 1996 (Diretrizes e Bases da Educação Nacional), bem como o inciso VI do art. 206 da Constituição Federal, que estabelecem Gestão Democrática do Ensino Público Estadual, adotando o sistema seletivo para escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino e a criação dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar nas Unidades de Ensino e ainda os conselhos fiscais de cada unidade. O art. 1º da lei supracitada funda os seguintes preceitos:

- I – co-responsabilidade entre Poder público e sociedade na gestão da escola;
- II – autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola, mediante organização e funcionamento dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar, do rigor na aplicação dos critérios democráticos para escolha do diretor de escola e da transferência automática e sistemática de recursos às unidades escolares; III – transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos; IV – eficiência no uso dos recursos financeiros.

De acordo com o Ministério da Educação – Secretaria de Educação Básica – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – Gestão da educação escolar – (2005), a gestão democrática deve ser concebida como uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

Diante disso, ratificamos a gestão democrática na Escola Estadual Feliz. Temos um Conselho Deliberativo atuante, devidamente registrado em Cartório, que assegura o direito à escolha do gestor escolar por meio do processo de eleição direta, e que afiança a autonomia para o exercício das funções inerentes aos diferentes segmentos escolares, conforme as responsabilidades e competências de cada um. A escola conta ainda com o Conselho Fiscal, o qual acompanha a gestão financeira da unidade executora.

De acordo com Holanda Ferreira (1999), “O termo gestão significa o ato de gerir, gerência, administração”. Gerir, conforme Maria Aparecida Ventura Fernandes e Wanderlei Sérgio da Silva (2012), “é conduzir os destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar os seus objetivos”. Por esse prisma, em se tratando da gestão democrática, inferimos ainda, que a mesma se revela pelo envolvimento coletivo. Significa isso que a gestão democrática escolar é também uma gestão participativa.

A esse respeito Maria Aparecida Ventura Fernandes e Wanderlei Sérgio da Silva (2012), apregoam: A gestão participativa é um direito de cidadania, implicando deveres e responsabilidades, bem como ações coordenadas e controladas. Essa nova concepção organizacional tem maior potencial para garantir a construção de uma escola cidadã, por meio de uma gestão democrática, voltada para a inclusão social, com clareza de propósitos, ações transparentes e processos autoavaliativos cujos fundamentos são a autonomia, a participação e a emancipação.

Construir a cidadania é condição essencial para a efetivação da verdadeira democracia, conceitos esses indissociáveis.

Analizando a Realidade;

Como se depreende, a gestão democrática é a própria manifestação do direito da cidadania. Quanto à democratização de informação anunciamos que temos, atualmente, a nossa disposição, diversos meios de comunicação, tais como, jornais impressos e televisivos locais, rádios locais e redes sociais, além das demais ferramentas que a internet disponibiliza.

Tais meios possibilitam, além da divulgação de informações pertinentes à escola, maior interação entre os pares da comunidade escolar, bem como o repasse de informações à sociedade.

Recorremos a esses meios de comunicação tanto para a disseminação de informações pertinentes aos aspectos de gestão pedagógica, quanto de gestão administrativa.

Dentro do ambiente escolar as informações são repassadas diretamente aos segmentos, seja por meio de comunicação verbal oral ou escrita. Esta instituição de ensino tem, atualmente, os seguintes conselhos escolares atuantes: Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar; Conselho Fiscal; e Grêmios Estudantil.

O Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), de caráter consultivo, deliberativo e mobilizador, é uma instância colegiada composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (gestor, professores, funcionários, alunos e pais).

A mobilização para a participação dos membros da comunidade escolar no CDCE é feita por meio de convites por escrito e por meio de reuniões gerais, onde há esclarecimentos e discussões acerca do modo como se organiza e do papel que esse órgão exerce dentro da instituição de ensino. Os membros do CDCE têm livre acesso às informações pertinentes à gestão escolar, mesmo porque é uma obrigação acompanhar e

deliberar questões acerca das dimensões pedagógica, administrativa, financeira e política da escola, preservando a transparência do trabalho realizado.

As condições de atuação dos membros do CDCE estão relacionadas à capacitação dos mesmos e, enquanto escola, entendemos que as Assessorias Pedagógicas do Estado e os Centros de Formação e Atualização de Professores – CEFAPRO – podem oferecer essa capacitação primando pelo repasse de informações pertinentes às competências individuais e coletivas.

O Conselho Fiscal desta unidade escolar, de grande responsabilidade, é composto pelos profissionais da educação para fins de acompanhamento e controle financeiro de todos os repasses junto ao CDCE.

Identificando as Necessidades;

Organização Administrativa

---

Conhecendo a Realidade;

A organização do trabalho escolar, nas suas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e política, é complexa, mas é a única forma de se alcançar as metas estabelecidas pela instituição. No que concerne à dimensão pedagógica, é imperativo que a construção do planejamento seja um ato participativo de responsabilidade coletiva. E, na ânsia de garantir interação entre os pares, para que os mesmos definam coletivamente o caminho para a efetivação dos seus projetos, a Escola Estadual Feliz promove reuniões periodicamente. As reuniões são momentos específicos para discussões potencialmente transformadoras. Acreditamos, sinceramente, que as reuniões configuram-se como um espaço democrático que favorece reflexões acerca da práxis pedagógica.

A hora atividade é também um momento voltado à organização do trabalho pedagógico. O professor pode utilizar as suas horas atividades para a pesquisa, para o planejamento de aulas e atividades, para o planejamento e execução de projetos, para a socialização de experiências, para a formação continuada e para o atendimento individualizado de alunos que necessitem de apoio. Convém mencionar, inclusive, que consta na ficha de pontuação para a atribuição de classes e/ou aulas do professor efetivo, um item exclusivo para pontuação de acordo com a utilização da hora atividade para realizar atendimento individualizado a alunos que apresentam desafios de

aprendizagem. Vê-se que a hora atividade é valiosa para a organização de um trabalho capaz de gerar resultados altamente positivos.

A participação dos gestores nas questões pedagógicas acontece de forma a atender as demandas diversas que dependem de suas ações gerenciais. É perceptível o envolvimento dos mesmos como uma forma de promover, subsidiar e garantir as ações planejadas. Para isso, reconhecemos a necessidade dos gestores terem competência e habilidade que lhes permitam exercer forte liderança para adotar medidas que conduzam à construção de uma escola efetiva.

Quanto às dimensões administrativa, financeira e política, além da organização promovida pelos conselhos escolares atuantes, o envolvimento do gestor escolar nessas dimensões é crucial, pois ele precisa ter conhecimento geral da rotina de funcionamento da escola. A ele está posta a responsabilidade de gerenciar os recursos, prestar contas, acompanhar contratos e distratos de recursos humanos, arquivo e documentação de alunos e servidores, processos de registros de aulas e diários, emissão e recebimento de documentação e recebimento de material didático e equipamentos enviados pelo MEC ou pela SEDUC. Ao gestor cabe, portanto, organizar e monitorar a prestação de serviços pedagógicos e administrativos.

O trabalho realizado pela secretaria escolar é fundamental para o funcionamento da unidade escolar. A Secretaria de Estado de Educação, através da Superintendência de Gestão Escolar, organizou um documento – Organização e Operacionalização do Trabalho da Secretaria Escolar – com a finalidade de subsidiar as secretarias escolares em seus campos de atuação: atendimento, escrituração escolar, arquivamento, expediente e fornecimento de informação.

De acordo com o documento acima supracitado, recebido pela escola em 2009, A secretaria escolar é o setor que tem como principal função a realização das atividades de apoio ao processo administrativo e pedagógico onde se concentram as maiores responsabilidades relativas à vida escolar do aluno e da própria escola (...). Esse setor constitui-se centro das atividades administrativas e pode ser considerado como base para uma eficiente gestão escolar.

Analizando a Realidade;

Não temos dúvidas de que a ordem do funcionamento da instituição de ensino depende da organização da secretaria escolar. O documento, Organização e Operacionalização do Trabalho da Secretaria Escolar, anuncia ainda: A escola possui autonomia para se organizar, entretanto, deve manter uma forma de organização de trabalho

eficiente, dinâmico e racional a fim de atender com presteza e agilidade as solicitações de informação ou documento e subsidiando as tomadas de decisões internas do estabelecimento.

A secretaria da Escola Estadual Feliz é um setor que tem dado orgulho aos gestores ao longo dos anos, pois executa com muita competência os trabalhos designados ao seu campo de atuação.

É fácil constatar o quão acessível é a secretaria da escola, bem como é facilmente observável a organização dos registros e da documentação escolar, no que se refere aos documentos dos servidores, dos alunos e da própria unidade de ensino, além da presteza e dedicação com que os serviços são prestados.

Desejamos que a excelência dos serviços prestados seja mantida. A gestão democrática, que outorgou, entre outras, autonomia financeira às instituições de ensino público estadual, cobrando, simultaneamente, eficiência no uso dos recursos financeiros, possibilitou que as escolas administrassem os seus recursos na perspectiva de atender as necessidades e as especificidades, tanto para a manutenção do prédio escolar, quanto para a garantia do processo de ensino e aprendizagem.

A Instrução Normativa nº 011/2014/GS/SEDUC/MT, emitida pela Secretaria de Educação, orienta a administração da verba para a merenda escolar que é adquirida por meio de um processo de pregão anual que prioriza a participação dos fornecedores do próprio município. Tais fornecedores devem garantir a oferta de produtos de qualidade pelo menor preço, de acordo com o cardápio sugerido pelo SIGEDUCA e escolhido de acordo com a aceitação dos alunos da unidade escolar.

A administração dos recursos do PDE segue Instrução Normativa publicada a cada início de ano e orienta a realização modalidade tomada de preço, no que tange ao custeio e capital, que se refere à prestação de serviços e manutenção da escola nos aspectos administrativo e pedagógico.

Há ainda, uma verba federal do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE – cujo repasse único é anual e está destinado exclusivamente para investimento nos aspectos pedagógicos.

Gerir os recursos da escola com organização e competência, consonante aos procedimentos legais instruídos pelas portarias, é a garantia de sobrevivência da unidade escolar. E a aquisição de materiais, além de uma necessidade é um investimento.

A Escola Estadual Feliz conta com os patrimônios físico e humano. Acerca do patrimônio físico, ressaltamos que é feita, de acordo com os recursos recebidos, e muitas

vezes com o auxílio da comunidade escolar e da sociedade, a manutenção do ambiente escolar. Os equipamentos e mobiliário desta escola estão devidamente registrados em livro tomo específico. Há, ainda, alguns pequenos investimentos, possíveis pelos recursos do PDE.

O patrimônio humano significa para esta instituição de ensino o que realmente o termo designa: patrimônio. Os profissionais da educação, os alunos e as suas famílias são a nossa maior riqueza. Muitos dos nossos colaboradores demonstram compromisso, realizam as suas tarefas com responsabilidade e lutam em prol do objetivo maior da escola. Os nossos alunos são dinâmicos, criativos e muitos deles envolvem-se com entusiasmo com as atividades propostas pelos professores e ou pela instituição. A maioria das famílias dos nossos alunos atende às solicitações realizadas tanto pelos professores, quanto pelos gestores.

Estimular o dinamismo do patrimônio humano escolar é uma tarefa que a gestão deve priorizar.

Identificando as Necessidades;

Ambiente Físico e Educativo

---

Conhecendo a Realidade;

Desde sua construção, o prédio da Escola Estadual Feliz não passou por reformas, apenas pequenos reparos foram realizados e naturalmente com a ação do tempo o prédio foi se desgastando e diversos problemas estruturais foram surgindo. Atualmente, após anos de lutas e cobranças, a comunidade escolar está sendo atendida, o prédio da escola foi demolido para ser construída uma nova estrutura da Escola Estadual “Professor Feliz”.

Para que a construção do novo prédio acontecesse, no ano letivo de 2014 a Escola está atendendo seus alunos em outro prédio locado pelo Estado, localizado a rua Deputado Hitler Sansão, nº 1038-W Jardim do Lago, o qual possui apenas seis salas de aula. Funcionando nos períodos matutino e vespertino, atendemos o 1º e 2º Ciclos do Ensino Fundamental organizado por Ciclos de Formação

Humana e o Ensino Médio Regular, totalizando 11 turmas aproximadamente 310 alunos.

Analisando a Realidade;

A estrutura física da Escola Estadual Feliz conta ainda com um espaço compartilhado para as dependências administrativas, direção, coordenação e sala de professores, um pequeno espaço para refeitório e cozinha e 02 banheiros para alunos. É importante destacar que no atual prédio não dispomos de biblioteca, laboratório de informática, sala de articulação e atendimento pedagógico, nem área de lazer ou quadra de esportes.

A escola dispõe dos equipamentos necessários para o seu funcionamento. Informamos, entretanto, que o mobiliário da escola está depreciado, o que é natural, de acordo com o uso ao longo dos anos. Em se tratando dos equipamentos tecnológicos, também anunciamos que muitos estão defasados.

Os equipamentos multimeios são utilizados pela escola como recursos capazes de dinamizar o processo de ensino e aprendizagem. A escola oferece instruções acerca da utilização adequada e consciente desses equipamentos, de modo que favoreça a conservação e aumente a durabilidade dos mesmos.

Reconhecemos que comparada a estrutura anterior estamos muito aquém do desejado, porém entendemos que é situação temporária até que seja finalizada a construção da nova escola, onde contaremos com toda estrutura física para o desempenho de um projeto pedagógico mais diversificado.

#### Identificando as Necessidades;

Aguardamos, ansiosamente, a construção do novo prédio escolar, que possibilitará um ambiente favorável ao desenvolvimento intelectual dos alunos. Sabemos que a qualidade da educação não está restrita ao espaço físico, principalmente porque temos exercido o nosso papel mesmo diante de tantas dificuldades, mas também somos conscientes de que é direito de todos ter acesso e permanência em uma escola que oferte educação de qualidade.