R. Fac. Educ., São Paulo
12(1/2):107-143, jan./dez. 1986

FORMAS ALTERNATIVAS DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO — A ESCOLA RUDOLF STEINER DE SÃO PAULO

Maria Cecília Sanchez TEIXEIRA *

RESUMO: O objetivo deste artigo é descrever e analisar a organização e administração de uma Escola Waldorf — a Escola Rudolf Steiner de S. Paulo — pois ela se apresenta como alternativa à administração altamente burocratizada de nossas escolas. Partindo do pressuposto de que existe um paralelismo entre a administração de uma escola e a sua pedagogia, procuro mostrar como no caso de uma Escola Waldorf isso é verdadeiro, pois a aplicação da pedagogia Waldorf, centrada na relação professor-aluno, só pode ocorrer em uma escola cuja organização e administração criem as condições necessárias a uma atuação consciente e livre do professor. Como a organização e a administração de uma Escola Waldorf fundamentam-se nos princípios antroposóficos propostos por Rudolf Steiner, num primeiro momento, descrevo, ainda que correndo o risco de simplificar demais as suas idéias, algumas noções básicas de antroposofia, bem como a proposta de organização social e a concepção pedagógica dela decorrentes. A seguir, partindo da análise de alguns princípios gerais estabelecidos por Steiner para a organização da Escola, descrevo e analiso a sua estrutura organizacional e alguns aspectos do seu funcionamento como a administração financeira e de pessoal, por divergirem das práticas administrativas usuais.

PALAVRAS-CHAVE: Formas alternativas de administração. Organização. Pedagogia Waldorf.

SUMMARY: The aim of this article is to describe and analyse the organization and administration of a Waldorf School — the Rudolf Steiner Secondary School at São Paulo — as an alternative approach to the highly bureaucratic administration of our schools. Starting from the assumption that there is parallelism between the administration of a school and its pedagogy, I attempt to demonstrate how this is there in the case of a Waldorf School: indeed, the application of the Waldorf pedagogy, centered in the relationship teacher-student, only can occur in a school where the organization and administration permit to the teacher a conscious and free action. Since the administration of a Waldorf School are based on the anthroposophic principles proposed by Rudolf Steiner, I start, although taking the risk of oversimplification, by describing some basic notions of Anthroposophy, as well as the consequent plan of social organization and pedagogical conception. Then, starting from the analysis of some general principles set by Steiner for the organization of the school, I describe and discuss its organizational structure, as well as some aspects of its operation, such as finance and personnel administration, which are rather divergent from the usual administrative procedures.

KEY WORDS: Alternative forms of administration. Organization. Waldorf Pedagogy.

* Professora Assistente do Departamento de Administração Escolar e Economia da Educação da Faculdade de Educação da USP.

1. A Antroposofia

A antroposofia segundo seu criador — Rudolf Steiner — é uma ciência espiritual que tem por objeto de estudo o Universo o Homem. É uma ciência do Cosmo cujo centro e ponto de apoio é o Homem.

Segundo Rudolf Lanz a antroposofia «é uma visão do Universo e do Homem obtida segundo métodos científicos. Dessa cosmovisão decorrem a imagem do mundo, a própria existência das escolas Waldorf e o trabalho dos seus professores» (1).

A Antroposofia apresenta uma maneira diferente de interpretar os fenômenos da natureza física e espiritual, tendo produzido efeitos em diversos domínios da vida prática como na pedagogia, na medicina, na farmacologia, na agricultura, nas artes, e dando origem a um movimento antroposófico que hoje se espalha por inúmeros países. Por este motivo, julgo oportuno, num primeiro momento, tecer algumas considerações a respeito do iniciador de tal movimento, e de como ele o iniciou, para, a seguir, discutir algumas noções básicas de antroposofia.

1.1. Quem era Rudolf Steiner

Rudolf Steiner nasceu na Hungria em 1861 e morreu em 1925 em Donarch na Suíça, local onde fundou o primeiro centro do movimento antroposófico, chamado por ele de Goetheanum. A escolha deste nome evidencia a grande influência de Goethe sobre Steiner. Aliás, é importante ressaltar que a antroposofia está essencialmente ligada à obra de Goethe.

Em 1884 Steiner foi convidado a colaborar na edição das obras de Goethe na Deutche Nationalliteratur (Literatura Nacional Alemã), tendo comentado as suas obras científico-naturais — escritos botânicos e zoológicos. E foi exatamente a partir dos estudos das obras de Goethe, sobretudo da sua Metamorphose der Pflanze (Metamorfose das Plantas) na qual este lançou os fundamentos de uma nova ciência do orgânico, que Steiner publicou em 1886 a sua primeira obra: «Fundamentos para uma gnosiologia da cosmovisão goethiana — com particular consideração a Schiller», como o objetivo de dar uma contribuição à teoria do conhecimento. Segundo Hemleben, ele tentou, nesta obra, comprovar a «natureza científica» do método naturalista de Goethe, procurando, porém, expressar os seus próprios pensamentos sobre a nova ciência orgânica. Na verdade, ele tomou como ponto de partida para a sua cosmovisão o método de

(1) RUDOLF, Lanz. *A Pedagogia Waldorf - um caminho para um ensino mais humano, Summus Edit.*, São Paulo, 1979, p. 71.

Goethe de observar o mundo (2). Em uma carta elucidativa a respeito da sua obra dizia Steiner: «As observações científicas de Goethe e Schiller consistiram para mim num centro para o qual se há de procurar começo e fim. O começo por meio de caracterização da base do princípio, pela qual teríamos de imaginar suportada essa cosmovisão; o fim pela explicação das conseqüências que esse modo de observar teria para a nossa visão do mundo e da vida» (3).

Em 1890 foi convidado a colaborar no Arquivo Goethe-Schiller em Weimar no qual permaneceu por sete anos. Nesse período ele completou os fundamentos filosóficos da sua ciência espiritual que ele chamou de antroposofia. Segundo Hemlemben seus esforços dirigiam-se à busca de uma razão filosófica para uma ciência do orgânico que pudesse vencer o materialismo (4).

No entanto, não é apenas o Goethe científico que exerceu influência sobre Steiner. Embora não citado nas obras antroposóficas, parece-me que o Goethe místico também o influenciou.

Segundo Vermeil, Goethe contribuiu para uma modernização do cristianismo. Para ele a secularização que se fez por meio do racionalismo e do pietismo, se aperfeiçou no classicismo de Herder, de Goethe e de Schiller (5). Vermeil vê Goethe como criador de uma nova religiosidade, afirmando que «Não existe exemplo mais completo, de demonstração mais viva que a obra de Goethe para definir a religiosidade alemã. Goethe se encontra no centro mesmo deste período verdadeiramente único da história do espírito alemão e do espírito europeu» (6).

E o Goethe místico concebeu um conhecimento intuitivo, que se afigura a uma revelação da verdadeira vida e que se faz na alma humana pela ação do Universo e de Deus. Guardadas as devidas proporções pode-se encontrar certas semelhanças entre este tipo de conhecimento e o proposto por Steiner, embora este procure mostrar que o conhecimento da realidade supra-sensível pode ser adquirido por via científica.

Indo mais além, pode-se sentir nele a influência do que Vermeil chama de «instinto místico alemão» que é, na verdade, uma maneira religiosa de sentir e de ver o mundo, um miticismo que aparece no pangermanismo e na própria cultura alemã (7), pois, apesar de não ser uma religião, a antroposofia está impregnada desse espírito religioso.

---

(2) JOHANNES, Hemleben; STEINER, Rudolf: *monografia ilustrada*, tradução de Heinz Wilda, São Paulo, Ed. Antroposófica, 1984, p. 42.
(3) Idem, Ibidem, p. 42.
(4) Idem, Ibidem, p. 45.
(5) EDMOND, Vermeil. *L'Allemagne, essai d'explication*, Gallimard, 1944, p. 115.
(6) Idem, Ibidem, p. 119.
(7) Idem, Ibidem, p. 112.

Em 1891, Steiner retomou o seu doutorado em filosofia concluindo a seguinte tese: «A questão fundamental da gnosiologia com especial consideração a doutrina da ciência de Fichte — Prolegômenos para o entendimento da consciência filosófica consigo própria».

Três anos mais tarde, em 1894, publicou a sua obra filosófica básica: «A Filosofia da Liberdade» que já continha, em certo sentido, tudo o que posteriormente ele desenvolveu como conteúdo da antroposofia. Segundo Hemleben, nesta obra Steiner se empenhou na «elaboração de uma ciência espiritual nos moldes dos métodos exatos da ciência natural, escolhendo porém, como objeto de cognição tanto o mundo sensório como o supra-sensorial»(8). Ele preocupava-se fundamentalmente com os limites do conhecimento humano que, segundo a gnosiologia do século XIX, eram intransponíveis, tentando mostrar que na atividade de pensar, livre dos sentidos, o ser humano poderia ultrapassar, no espírito, tais limites. Para ele as vivências anímicas do sentimento e da sensação podiam ser também consideradas formas de percepção.

Em 1902, Steiner entrou para a Sociedade Teosófica, tendo fundado a Seção Alemã dessa entidade. A teosofia foi, no entanto, apenas uma etapa na sua evolução até a formulação da antroposofia, pois discordava em alguns pontos das posições teosóficas. Finalmente, em 1913 ele fundou a Sociedade Antroposófica dando início a um movimento que conquistou milhares de adeptos em todo o mundo.

Vejamos, então, em que consiste esta visão do Homem e do Universo proposta por Steiner.

1.2. Algumas noções de antroposofia

Embora se possa considerar a antroposofia como uma teoria do conhecimento, ela se pretende uma ciência espiritual pois afirma utilizar o mesmo raciocínio e os mesmos métodos das ciências naturais. Seu objeto de estudo é o Homem, considerado, porém, de um ponto de vista mais amplo que o de outras ciências humanas como, por exemplo, a psicologia, a sociologia e a antropologia.

Para a antroposofia «os seres orgânicos possuem, além do seu corpo mineral ou físico, um conjunto individualizado e delimitado de forças vitais, ou seja um segundo corpo não físico que permeia o corpo físico. Esse segundo corpo é o conjunto das forças que dão «vida» ao ser e impedem a matéria de seguir as leis químicas e físicas normais»(9). A esse corpo vital Steiner chamou de «corpo eté-

(8) JOHANNES, Hemleben — op. cit., p. 65.
(9) RUDOLF, Lanz. *Noções Básicas de Antroposofia*, São Paulo, Ed. Antroposófica, 1983, p. 17.

rico». Ele existiria nas plantas, nos animais e nos homens e seria o elemento que mantem a vida e atua contra a morte. No entanto, o estado de consciência dos animais e dos homens levaram-nos a afirmar a existência de um terceiro corpo — o «astral» — que constituir-se-ia de uma substancialidade ainda mais refinada e mais sútil do que a do corpo etérico e superior a este. Este corpo astral seria o responsável pela atividades anímicas que nos animais são traduzidas em sensações, reflexos e instintos, e nos homens em toda gama de sentimentos desde o instinto primitivo até os sentimentos mais nobres e sublimes.

Para a ciência torna-se impossível a aceitação da existência desses corpos pois não podem ser observados com os sentidos comuns, mas, Steiner afirmava que o homem teria em estado latente sentidos superiores que, se desenvolvidos, lhe permitiriam a observação de fenômenos supra sensíveis.

No entanto, o homem, além desses três corpos — físico, etérico e astral — teria um quarto elemento constitutivo da sua entidade — o Eu (ego) — que o faria ter consciência de si próprio e que o diferenciaria dos animais. «Pelo seu Eu, o homem participa de um plano superior ao plano astral ou anímico, plano que podemos chamar de espiritual, possui um elemento espiritual individualizado e singelo que constitui o centro do seu ser. O Eu lhe dá a sua personalidade, o Eu pensa, sente, deseja através dos seus corpos inferiores, o Eu ama, cobiça, renuncia, comete atos bons e atos maus» ([10]). Ele garante a sua liberdade que se opõe ao determinismo inelutável que domina os reinos inferiores.

Assim, para a antroposofia o homem é constituído de quatro elementos — o Eu, o corpo astral, o corpo etérico e o corpo físico.

Além de dividir a entidade humana nesses quatro elementos, Steiner considerou o organismo humano como constituído de três sistemas interdependentes cada qual responsável por uma função específica.

Assim, o organismo humano seria constituído dos seguintes sistemas:

— **neuro-sensorial,** cuja principal atividade anímica seria o **pensar.** Nele o homem teria a consciência total. O centro deste sistema seria a cabeça já que ela contém o cérebro e o sistema nervoso concentrando a maior parte das atividades de percepção.

— rítmico-circulatório, que corresponde à vida **sentimental.** Nele o homem estaria num estado de semi-inconsciência. Como os processos rítmicos (circulação e respiração) tem a sua origem na região toráxica, o seu centro seria o tórax.

(10) Idem, Ibidem, p. 23.

— **metabólico-motor** constituído por funções completamente inconscientes do metabolismo e da vontade. Sua principal atividade anímica seria o **querer** (11). Ele teria por centro o abdomem e os membros.

Embora a preocupação fundamental da antroposofia seja o conhecimento do homem enquanto individualidade, Steiner também dedicou-se à questão social. De 1916 a 1918, em razão da situação social porque passava a Alemanha, às voltas com a 1ª Guerra Mundial, e vislumbrando a possibilidade de uma derrota que viria agravar tal situação, Steiner empenhou-se em despertar, inicialmente nos membros da sociedade antroposófica, a compreensão desta questão que considerava vital para o homem do século XX. A partir de 1918 realizou uma série de conferências, muitas delas para operários (12) em Stuttgart, e em outras cidades, tentando divulgar as idéias que havia desenvolvido a respeito do campo social.

Ainda em 1905/06, Steiner havia escrito três ensaios para a revista alemã «Lucifer Gnosis» a respeito da questão social, formulando o que ele chamava de Lei Social Principal:

«O bem de uma integralidade formada por pessoas que trabalham em conjunto é tanto maior quanto menos o indivíduo exigir para si os resultados de seu trabalho, ou seja, quanto mais ele ceder estes resultados a seus co-laboradores e quanto mais as suas necessidades forem satisfeitas não por seu próprio trabalho, mas pelo dos outros (13).

De acordo com Steiner esta lei básica «tem uma validade para a vida social tão exclusiva e necessária como é válida uma lei natural para determinada área de fenômenos naturais. Mas não se deve pensar que seria suficiente aplicar esta lei apenas do ponto de vista moral e querer transformá-la numa simples atitude, a partir da qual todos devessem trabalhar para o próximo. Não, esta lei atuará como deve, apenas quando uma integralidade de pessoas consegue

(11) Segundo R. Lanz nesse caso não se trata de uma vontade clara e nítida de um ser consciente, mas do impulso bruto, subjacente a todos os impulsos vitais. Lanz, R. — *A Pedagogia Waldorf - um caminho para um ensino mais humano,* Summus Editorial, São Paulo, 1979, p. 28.

(12) De 1889 a 1904 Steiner havia sido professor na escola de formação de trabalhadores em Berlim.

(13) RUDOLF, Steiner. *Ciência espiritual e questão social,* tradução de Márcio Bertalot, Ed. Antroposófica, São Paulo, 1983, p. 21.
Julgo oportuno reproduzir aqui nota do tradutor a respeito de duas palavras que não puderam ser traduzidas literalmente. "*Heil* traduzido simplesmente por "bem", tem no alemão inclusive o sentido de "saudável", "completo", "harmonioso", etc. e portanto não pode ser traduzido literalmente. ...A palavra *Gesamtheit* traduzida por integralidade, neste contexto deve permitir uma interpretação que vá além de uma *"mera soma indefinida de indivíduos"*, e isto não seria possível, se traduzida simplesmente por *"totalidade"*."

criar **instituições** nas quais **ninguém possa reivindicar para si os frutos do próprio trabalho,** mas que estes frutos sejam, de preferência, totalmente revertidos em benefício do todo» (14).

A partir desta Lei, Steiner idealizou um tipo de organização social na qual a aplicação da mesma pudesse se tornar realidade. Entre 1918 e 1919 ele fundou a «Associação para Trimembração do Organismo Social» com o objetivo de divulgar as suas idéias a respeito da organização social.

Vejamos, rapidamente em que consistiam tais idéias.

Segundo Hemleben, «A idéia básica desse 'movimento para a trimembração' era a de que a vida social da humanidade só poderia tornar-se sadia se fosse conscientemente organizada. A individualidade que se tornou independente não mais pode reconhecer a onipotência do Estado. A energia de cada um não deve ser degradada ao grau de uma mercadoria. Todas as instituições do Estado e da economia devem ser disposta de tal forma que não possa ser tocada a dignidade do homem que trabalha» (15).

Steiner empregou na formulação de uma nova ordem social, o mesmo princípio da trimembração utilizado na análise do organismo humano, e que mais tarde acabou por aplicar na organização das escolas Waldorf, aliás o único onde ele foi efetivamente aplicado, e com sucesso.

Ele dividiu o organismo social em três sistemas autônomos, mas interdependentes, desvinculando o Estado, da economia e da vida espiritual e cultural. Ele acreditava que o Estado — particularmente os Estados totalitários — de modo geral ultrapassavam os limites que lhe foram estabelecidos. Assim, na sua proposta ele restringiu a ação do Estado apenas às questões políticas e jurídicas.

Dessa forma, a sociedade deveria ser constituída de três sistemas: o **político-jurídico,** representado pelo Estado, o **econômico,** representado por associações constituídas por produtores e consumidores e o **cultural-espiritual,** representado pelas entidades culturais, científicas e religiosas.

Tais sistemas, embora interdependentes, deveriam ser auto-administrados, cabendo a cada um o exercício de uma função social específica.

Vejamos, então, as atribuições de cada um deles:

1 — ao sistema **político-jurídico,** representado pelo Estado, caberia a responsabilidade pela elaboração e aplicação da Lei, perante

(14) Idem, Ibidem, p. 22.
(15) JOHANNES, Hemleben — op. cit., p. 122.

a qual todos os cidadãos seriam iguais. «Sua esfera como estado jurídico público deve restringir-se à vida política propriamente dita e à tarefa de proteger os seus cidadãos interna e externamente. O braço do Estado deveria alcançar desde o direito dos pobres, passando pelo direito de trabalho, até o direito penal com suas instituições necessárias (polícia, exército» ([16]).

2 — ao sistema **econômico,** representado pelas associações de produtores e consumidores, caberia a responsabilidade pela produção, circulação e consumo de mercadorias. Para Steiner, o fato de um Estado agir como empresário econômico deveria representar não uma norma, mas uma medida de emergência, pois da economia devem ocupar-se somente os que participam do processo econômico, ou seja, os produtores e os consumidores.

As associações de produtores e consumidores garantiriam a cooperação, a co-laboração que ele previa na sua Lei Social Principal, em outras palavras, a fraternidade.

Segundo o Dr. Rudolf Lanz, membro da sociedade antroposófica brasileira e professor da escola Rudolf Steiner de São Paulo, para Steiner tal sistema econômico não poderia se fundar na propriedade privada dos meios de produção. Assim, o capital não seria particular e a propriedade seria fiduciária. A produção deveria partir exclusivamente das necessidades dos consumidores estabelecidas pelas associações, devendo, portanto, os produtores se restringirem apenas à produção de bens na quantidade que lhes fosse solicitada.

Os produtores poderiam obter lucro, mas este não poderia ser reinvestido a fim de se evitar a formação de impérios ou monopólios econômicos. O lucro seria, na verdade, considerado como a remuneração do produtor pelo seu espírito de iniciativa e organização.

Tal sistema eliminaria a super-produção, a concorrência e o consumismo, características da economia capitalista, pois o sistema produziria apenas os bens considerados necessários pelos consumidores.

Como deveria basear-se no princípio da cooperação, todos os trabalhadores seriam considerados co-produtores. A remuneração seria estabelecida de acordo com as necessidades de cada um e de acordo com a sua capacidade e formação profissional. Seu objetivo, com isso, seria eliminar a exploração da força de trabalho, pois acreditava que instituições tradicionais estavam baseadas no princípio do «proveito próprio». Aliás, nas suas conferências a respeito da questão social ele já havia expressado o seu conceito de exploração. Segundo ele «Exteriormente é fácil considerar opressor aquele que pode viver

(16) Idem, Ibidem, p. 123.

pomposamente»... «e como explorado aparecerá aquele que é obrigado a vestir-se mal»... «ninguém é oprimido ou explorado porque me visto desta ou daquela maneira, mas apenas porque não pago devidamente o trabalhador que me fez esta roupa»... «Sendo rico ou pobre eu exploro quando adquiro coisas que não são pagas suficientemente. Ninguém em realidade poderia chamar o outro de opressor», pois bastaria examinar-se com clareza para logo descobrir também o «explorador» dentro de si» (17).

Steiner acreditava que neste sistema o trabalho recuperaria a sua dignidade pois deixaria de ser considerado como uma mercadoria a ser negociada no mercado de trabalho.

3 — ao sistema **cultural-espiritual**, representado pelas entidades culturais, educacionais científicas e religiosas, caberia a responsabilidade pelo desenvolvimento da ciência, das artes, da educação e da cultura. A este sistema seria garantida total liberdade.

«Liberdade no espírito, igualdade perante o direito, fraternidade na economia — foi assim que Rudolf Steiner conferiu um novo conteúdo realístico aos velhos ideais da Revolução Francesa» (18). Em outras palavras, fundamenta-se nos princípios do liberalismo, mas aplicados de modo diferente nos três sistemas.

Como se pode observar por esta rápida descrição da sua proposta de organização social, o seu pensar social distancia-se tanto do capitalismo como do socialismo, apresentando, no entanto, alguns pontos de contato com ambos. Assim, embora admita o lucro, elimina o consumismo e o direito de dispor arbitrariamente dos meios de produção e a livre concorrência, bases de sustentação do capitalismo. Por outro lado, embora proponha o uso dos meios de produção somente em benefício de todos, não atribui ao Estado o controle desses meios. Eu diria que a sua proposta talvez se aproximasse mais das propostas auto gestionárias, pois, como Proudhon, acredita que a propriedade privada dos meios de produção é a base da desigualdade social e, como ele, distingue entre posse e propriedade, pois o que ele propõe é a posse, isto é, a responsabilidade e a administração dos meios de produção.

Outro aspecto a ressaltar é que a sua proposta prevê uma sociedade não burocratizada,e pouco hierarquizada na medida em que é constituída por sistemas que se auto-administram, não havendo nenhum grau de subordinação entre eles.

Tal proposta encontrou alguns defensores fora dos meios antroposóficos, mas foi rechaçada tanto pelos empresários como pelos sin-

(17) RUDOLF, Steiner — op. cit., p. 16.
(18) JOHANNES, Hemleben — op. cit., p. 124.

dicatos alemães. Convém esclarecer que Steiner não se posicionava contra ou a favor de qualquer partido, pois acreditava que, embora importantes, as medidas reivindicadas por eles a favor das classes trabalhadoras não solucionariam o problema principal: a exploração do trabalho de outrem em proveito próprio. Para ele, só a implantação da sua proposta de organização social poderia resolver este problema. No entanto, Steiner nunca a visualizou como uma ideologia que deveria ser imposta a qualquer preço. Acreditava que a sua efetivação dependeria da livre compreensão e da boa vontade dos homens. Para ele, em 1919, ainda não havia chegado a hora. A humanidade teria que evoluir espiritualmente para entender a antroposofia e as medidas de ordem prática dela decorrentes.

A antroposofia gerou resultados práticos em campos tão diversos como a medicina, a farmocologia, as artes, a agricultura e a pedagogia.

Vejamos, então, a aplicação dos princípios antroposóficos em um desses campos: a pedagogia.

2. A Pedagogia Waldorf

A pedagogia decorrente da antroposofia ficou conhecida pelo nome de «pedagogia Waldorf» porque a primeira escola a aplicar os seus princípios pertencia a fábrica de cigarros «Waldorf-Astoria» situada em Stattgart na Alemanha. Em 1919 o diretor da fábrica Emil Mot, desejando criar uma escola para os filhos dos operários, convidou Steiner para organizá-la e dirigí-la. Este aceitou a incumbência com a condição de poder aplicar os princípios pedagógicos que extrairá da antroposofia e de criar uma escola que pudesse ser freqüentada por outras crianças além dos filhos dos operários.

Em 1907 ele já havia publicado o texto «A educação da criança segundo o ponto de vista da ciência espiritual» no qual havia esboçado as idéias que passou a colocar em prática na escola Waldorf. Em termos práticos a sua experiência pedagógica até então se limitara à aulas particulares na sua época de estudante e aulas na escola de formação de operários de Berlim durante 5 anos.

Segundo Steiner a meta da sua pedagogia é integrar o ser humano **corretamente** na vida social como ser formado de corpo, alma e espírito, por meio de um discernimento das causas íntimas que agem **atualmente** na natureza humana ([19]). Tal conhecimento é dado pela antroposofia.

---

(19) RUDOLF, Lanz. *A Pedagogia Waldorf - caminho para um ensino mais humano*, Summus Edit., São Paulo, 1979, p. 69.

Segundo Rudolf Lanz «O sentido da Pedagogia Waldorf é bem definido: ela resulta da Antroposofia, em geral, e em particular, do que esta tem a dizer sobre o desenvolvimento da criança« ([20]).

Portanto, o fundamento do qual decorrem todos os princípios da pedagogia Waldorf é a teoria do desenvolvimento da criança e do adolescente formulada por Steiner.

Vejamos, então, em que consiste tal teoria.

2.1. Fundamento da pedagogia Waldorf: o desenvolvimento da criança e do adolescente

Segundo a antroposofia as manifestações das capacidades anímico-mentais da criança e do adolescente ([21]) constituem projeções de um processo íntimo de desenvolvimento físico-espiritual. «A evolução da criança e do adolescente aparece então como efeito de uma lei segundo a qual a própria constelação dos membros superiores da personalidade sofre na infância transformações que lembram, de certa forma, as modificações que o homem tem sofrido em sua evolução histórica. É algo como a lei «biogenética» formulada por Haeckel ([22]) para o desenvolvimento do embrião, mas muito ampliada. Não se pode, evidentemente, equiparar pura e simplesmente a mentalidade das sociedades primitivas ou extintas com a da criança, mas certos paralelos existem» ([23]).

Para Steiner a vida humana não decorre de forma linear. Ele divide a evolução humana em sua fase inicial em três períodos de sete anos — de 0 a 7 anos, de 7 a 14 anos e de 14 a 21 anos. Tais períodos — denominados setênios — são caracterizados por uma determinada constelação anímico-mental sendo que no primeiro setênio há o predomínio do corpo etérico, no segundo do corpo astral e no terceiro do Eu.

Ele descreve o desenvolvimento da criança e do adolescente da seguinte maneira:

1º **setênio** — durante os primeiros sete anos ocorre o desenvolvimento do organismo, isto é, do corpo físico, estando a criança entregue aos seus processos vitais (alimentação, metabolismo, sono, etc). «Por este motivo ela é inconsciente: dorme durante grande parte do dia e mesmo quando está acordada, sua consciência é extremamente

(20) Idem, Ibidem, p. 71.

(21) Tais manifestações têm sido objeto de estudo da psicologia que tem formulado teorias importantes a respeito do desabrochar da criança como, por exemplo, as de Piaget.

(22) Haeckel, biólogo e filósofo alemão (1834-1919) formulou uma lei biogenética segundo a qual *"a ontogênese reproduz a filogênese"*.

(23) RUDOLF, Lanz — A Pedagogia Waldorf - caminho para um ensino mais humano. São Paulo, Summus Edit., 1979, p. 33.

reduzida não chegando a constituir aquela barreira entre o indivíduo e o seu meio ambiente, que existe no adulto» ([24]). Por isso a criança é um ser permeável a todas as influências do meio ambiente, as quais exercem efeitos profundos sobre a sua organização física e psíquica e que se farão sentir durante toda a sua vida. Além de assimilar tudo o que vem de fora, a criança também exterioriza com muita facilidade o que se passa dentro dela. Ela é dominada por seus impulsos volitivos que se manifestab, em parte, em suas atividades motoras: correr, pular, escorregar etc.

Segundo R. Lanz «Do nascimento até os sete anos o corpo etérico vai se tornando cada vez mais autônomo, à medida que a sua ligação com o corpo físico se afrouxa, a memória e a inteligência vão se desenvolvendo»... «As impressões sensoriais que até esse momento tinham penetrado como que diretamente no corpo etérico para exercer o seu efeito plasmador sobre o corpo físico deixam de ter essa passagem completamente livre. São represadas e guardadas sob a forma de memória. Aparece uma cisão entre o imediatismo da vivência e a conservação do fato sob a forma de representação mental, imagem da memória etc» ([25]). Este processo contribui para o surgimento da consciência do próprio **Eu**, fato que ocorre por volta dos 3 anos aproximadamente.

Por ser a criança dominada pela vontade nesta primeira fase da sua evolução, e por ter uma memória ainda um tanto rudimentar, todo o seu aprendizado deve estar voltado para o impulso volutivo — aprender fazendo.

Enfim, durante o 1º setênio a criança sofre uma série de transformações físicas e anímico-espirituais que a preparam para entrar no segundo setênio que corresponde à frase da escolaridade.

2º **setênio** — neste período ocorre o desenvolvimento da capacidade de pensar e de ter sentimentos. Enquanto no 1º setênio predominava a atuação do corpo etérico, no 2º predominava a do corpo astral, ocorrendo, então, dos 7 aos 14 anos um desenvolvimento intenso das qualidades a ele ligados: sentimentos, fantasia e emotividade. O pensar e a memória também evoluem rapidamente, mas imbuídos de sentimentos e emoções. Ocorre, então, um predomínio da vida sentimental. «A criança não pode pensar nem aprender, nem 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 esta atitude de «estética» no sentido de que o mundo fala à criança não pelo seu conteúdo conceitual, mas pelo seu aspecto e pela con-

(24) Idem, Ibidem, p. 38.
(25) Idem, Ibidem, p. 41.

figuração dos seus fenômenos. A criança quer imagens; e qualquer matéria escolar deve-lhe ser apresentada primeiro sob a forma de imagens» ([26]).

Durante este período, no entanto, vai se processando uma evolução em direção a um pensar mais abstrato e, paulatinamente as imagens e fenêmenos passam a transformar-se em conceitos e regras.

Durante o primeiro terço deste setênio — dos 7 aos 9 aproximadamente — a criança ainda se identifica muito com o mundo, sendo incapaz de compreendê-lo objetivamente. Paulatinamente ela vai, então, passando a se desvincular do mundo exterior tendo porém uma vivência subjetiva do mesmo; o seu relacionamento é vivo e permeado de sentimentos. Aos 12 anos aproximadamente a criança passa a desenvolver a capacidade de voltar-se para dentro de si própria, surgindo, então, os primeiros vestígios da auto-consciência. O raciocínio próprio começa a aparecer e o interesse pelo mundo se torna mais objetivo, o intelecto passa a ser capaz de captar leis e abstrações.

O segundo setênio culmina com o início da puberdade que, além do amadurecimento físico, determina uma profunda transformação psíquica e mental.

3º **setênio** — neste período ocorre a liberação do Eu de seus vínculos com o corpo astral e com o resto do organismo. Ele se torna autônomo e é nesta fase que ocorre o pleno desenvolvimento das faculdades mentais e morais.

A autonomia do Eu leva o adolescente a ter consciência do seu próprio existir e a vivenciar o mundo com um não-eu. O seu conhecimento do mundo se dá por meio de uma observação objetiva e científica. A memória se transforma finalmente em memória conceitual e o ensino deve utilizar plenamente as suas forças intelectuais.

Em decorrência do despertar do julgamento próprio o adolescente desenvolve um agudo espírito crítico que o leva a renegar os valores e critérios que não tenha aceito por raciocínio próprio. É a fase da contestação da autoridade.

Todas essas transformações não ocorrem sem crises. O desenvolvimento da personalidade e da auto-consciência e o aparecimento da sexualidade consciente acarretam um sentimento de insegurança que leva o adolescente a refugiar-se dentro de si mesmo e a ter comportamentos agressivos.

No final deste setênio o adolescente deve ser capaz de «usar o pensar e o querer sem interferências de motivações oriundas do seu

(26) Idem, Ibidem, p. 45.

corpo, dos seus sentimentos, do seu egoísmo. Ele se torna capaz de emitir julgamentos objetivos e de agir segundo critérios absolutos» ([27]).

A pedagogia proposta por Steiner procura adequar o ensino às características e necessidades que a criança apresenta em cada um desses períodos, enfatizando que o fundamental é o conhecimento das forças anímico-espirituais que atuam predominantemente em cada um deles. Por isso a regra básica da pedagogia Waldorf é a seguinte: todo aprendizado deve dirigir-se primeiramente à vontade, depois ao sentimento e só no fim chegar ao intelecto, mediante a elaboração de conceitos» ([28]).

A partir dessa teoria a respeito da evolução da criança e do adolescente, Steiner estabeleceu o currículo adequado a cada setênio, os princípios que devem nortear a ação pedagógica dos professores e a própria forma de organização das escolas Waldorf.

Vejamos, a seguir, alguns desses princípios para depois analisarmos como se organiza uma escola Waldorf.

2.2. Alguns princípios da pedagogia Waldorf

Por não ser possível no âmbito deste trabalho esgotar em detalhes toda a pedagogia Waldorf, escolhi alguns princípios que, creio, podem dar uma visão geral a respeito da mesma.

— a relação professor-aluno: cerne da pedagogia Waldorf

Numa escola Waldorf o professor é o principal realizador da pedagogia. É ele que a representa, tendo, portanto, uma grande responsabilidade. A meta do seu trabalho deve ser a de integrar corretamente os alunos na vida social. A sua arte deve consistir em saber trabalhar em cada fase do desenvolvimento com as forças que estão disponíveis no seu aluno e a sua tarefa em fazer chegar o mundo até ele de maneira adequada a sua idade.

Para que o professor tenha condições de conhecer efetivamente os seus alunos e, portanto, atingir as metas propostas pela pedagogia, nas escolas Waldorf existe o sistema de «professor de classe». É o professor que, quando tudo corre normalmente, acompanha a mesma classe do 1º ao 8º ano do 1º grau, ministrando o ensino que a escola chama de principal, isto é, português, aritmética, geografia, história, etc... As demais matérias específicas como: línguas estrangeiras,

(27) Idem, Ibidem, p. 52.
(28) Idem, Ibidem, p. 54.

trabalhos manuais, música, educação física e outras são ministradas por professores especializados ([29]).

A pedagogia Waldorf não exige nenhuma formação específica para o exercício do magistério na qualidade de professor de classe ([30]). Aliás, devido a sua tarefa ele deveria ser um anti-especialista pois não só deve conhecer todas as matérias como também usá-las como um instrumento pedagógico.

Segundo R. Lanz tal sistema apresenta muitas vantagens pois «Ministrando muitas matérias, o professor pode atingir os alunos sob vários ângulos descobrindo seus dons e suas fraquezas. Essa diversidade das vias de acesso lhe permite, com certeza, atingir cada criança de uma forma ou de outra. Todo o seu trabalho pedagógico pode basear-se nessa diversidade: o que falta numa disciplina pode ser compensado em outra» ([34]).

No 2º grau as matérias passam a ser ministradas por professores especializados e a figura do professor de classe desaparece, sendo substituída pelo do tutor. Este tem basicamente as funções de servir como elemento de ligação entre a classe, a escola e os pais e de manter um contato pessoal com a classe, conhecendo os seus problemas e colaborando na solução dos mesmos.

Segundo Steiner o desaparecimento da figura do professor de classe no 2º grau é condizente com o desenvolvimento anímico-espiritual do adolescente que a partir dos 14 ou 15 anos aproximadamente começa a se opor à tutela.

Como o professor é o grande responsável pela pedagogia ele goza de muita autonomia. Nas escolas Waldorf não existe a figura do diretor; é o corpo docente que dirige a escola através de orgãos colegiados os quais estabelecem os princípios orientadores gerais. Assim, a sua autonomia é limitada apenas por essa orientação geral de cuja formulação ele participa e pelos princípios da pedagogia Waldorf que ele deve, obviamente, aceitar na medida em que se dispõe a ser um professor Waldorf e que constituem parâmetros pelos quais deve guiar-se. Vale a pena lembrar que é fundamental a existência de uma certa identificação do professor com a antroposofia e com a pedagogia Waldorf, ou pelo menos uma aceitação, embora a escola não exija que ele seja antropósofo.

Em termos ideais um professor Waldorf deveria apresentar as seguintes qualidades:

---

(29) Vale a pena lembrar que nas séries mais adiantadas do 1º grau, o professor de classe, quando julgar necessário, pode solicitar o auxílio de colegas com formação específica para o ensino de determinadas matérias como: física, química, matemática etc...

(30) Vide a esse respeito a página 187.

(31) RUDOLF, Lanz — A Pedagogia Waldorf - caminho para um ensino mais humano. São Paulo, Summus Edit., 1979, p. 75.

— **conhecimento profundo do ser humano** — o professor deve conhecer a antroposofia e o desenvolvimento do ser humano. No entanto, isto não é suficiente, é necessário que o professor procure conhecer cada um de seus alunos, pois cada um deles é um ser ímpar que se desenvolve à sua maneira.

— **amor como base do comportamento social** — o professor gostar dos seus alunos.

— **criatividade** — o professor deve ter muita criatividade, considerada, no entanto, como uma qualidade artística, pois ele não deve buscar em livros a sua fonte de inspiração. «Cada situação pedagógica é única; única pelas circunstâncias; pelas personalidades envolvidas; ela exige criatividade pedagógica, espécie de inspiração que se opõe frontalmente a qualquer técnica estabelecida ou rotineira» ([32]). A educação é uma arte e o educador um artista.

Como se observa, nas escolas Waldorf o professor não é considerado um simples empregado contratado para dar aulas para um público abstrato, mas um educador comprometido primeiramente com seus alunos e com a proposta pedagógica da escola.

— **a classe**

A classe é a unidade funcional que reúne os alunos de uma mesma faixa etária. «Os alunos são a meta e a razão de ser das escolas Waldorf... «Nunca formam um corpo discente amorfo, pois a escola sente ter assumido um compromisso em relação a cada um individualmente»... «Nas escolas Waldorf, a classe não é apenas uma unidade administrativa composta por um número X de alunos. Cada classe é uma individualidade e isso não somente por ser identificada com seu professor de classe, ou tutor»... «Ela é um micromundo, uma autêntica comunidade social que reflete, com seus problemas, suas amizades e tensões, seus contrastes internos e vivências comuns, a comunidade maior da sociedade que a rodeia» ([33]).

A formação das classes obedece ao princípio da co-educação, devendo haver um certo equilíbrio entre o número de alunos de ambos os sexos. Além dessa diversidade de sexos, uma classe bem equilibrada é constituída de alunos mais ou menos inteligentes, mais ou menos artistas e também alunos com problemas psicopedagógicos. Cabe ao professor da classe decidir quantos alunos com problemas ele pode aceitar, pois tais alunos representam uma tarefa especial, uma vez que a classe deverá levá-los até o último ano. Numa escola Waldorf, salvo raras exceções, o aluno nunca repete o ano. Ele permanece com o mesmo grupo de crianças durante todos os anos que passar na escola. Tal medida é justificada pela necessidade de os

(32) Idem, Ibidem, p. 79.
(33) Idem, Ibidem, p. 89.

alunos de uma mesma classe estarem mais ou menos no mesmo estágio de desenvolvimento. A reprovação de um aluno significa a sua exclusão do ensino correspondente a sua idade, já que todo o ensino Waldorf é dado de acordo com os estágios de desenvolvimento da criança e do adolescente. Além disso, a pedagogia Waldorf considera que tal medida pode traumatizar ou estigmatizar o aluno. Portanto, um aluno só é rebaixado para uma classe inferior quando houver consenso entre todos os professores da classe, o médico da escola e os pais de que o aluno está efetivamente retardado em todo o seu desenvolvimento intelectual, físico e mental sem, no entanto, constituir um caso patológico grave.

Por outro lado, tal constituição de classes contribui para a consecução do objetivo básico da pedagogia Waldorf — a integração do aluno na realidade social — uma vez que a vivência comum das tarefas e do esforço coletivo realizados desde o 1º até o 12º ano, acaba por desenvolver e reforçar nos alunos o espírito comunitário.

— o ensino em épocas

Nas escolas Waldorf o ensino de grande parte das matérias — chamado de ensino principal — é ministrado em **épocas.** Tais matérias, ao invés de terem as respectivas cargas horárias distribuídas durante todo o ano letivo, são ministradas de forma concentrada durante determinados períodos. Assim é que no horário escolar duas horas diárias são dedicadas ao ensino principal. Cada época tem a duração de três ou quatro semanas e, uma vez terminada a época de uma dada matéria esta é substituída por outra, voltando posteriormente alguns meses depois (34),

O argumento invocado para justificar o ensino em épocas é o seu rendimento superior. Segundo Rudolf Lanz durante várias semanas em vez de terem sua atenção constantemente transferida de uma matéria para outra os alunos «vivem» dentro de um mesmo assunto. A identificação e o interesse são muito maiores. O aproveitamento — como a experiência de sessenta anos comprova — é infinitamente melhor» (35).

Por outro lado, além de ser melhor para o aluno tal sistema é também melhor para o professor que, tendo que ministrar quase todas as matérias que constituem o ensino principal, pode dedicar-se a cada uma delas de cada vez, o que facilita o seu planejamento, permitindo-lhe economia de tempo no preparo e maior engajamento com cada matéria.

---

(34) Para as matérias que exigem exercitação como a matemática e a linguagem existem aulas semanais de treino, além da época em que a matéria nova é ensinada.

(35) RUDOLF, Lanz — A Pedagogia Waldorf - caminho para um ensino mais humano. São Paulo, Summus Edit., 1979, p. 93.

As demais matérias do currículo — línguas estrangeiras, educação física, música, matérias artesanais e artísticas — por exigirem repetição ou exercitação constante não são dadas em épocas, sendo as respectivas cargas horárias distribuídas por todo o ano letivo ([36]).

— a avaliação do aluno

A avaliação do aluno nas escolas Waldorf não se baseia em provas, textos ou exames. Como o objetivo da pedagogia é a formação e não a simples transmissão de informações, a avaliação se refere a todos os fatores que permitem avaliar a personalidade do aluno. Assim, além do conhecimento, são avaliadas a aplicação do aluno, a fantasia, a criatividade, a riqueza de pensamento, a estrutura lógica, o estilo etc. A avaliação consiste, portanto, em um julgamento geral que leva em conta o aluno — o esforço real que ele fez ou deixou de fazer — para alcançar um determinado resultado e não o seu rendimento. Em outras palavras, os resultados obtidos pelo aluno são comparados com a sua personalidade e não com um modelo abstrato previamente determinado.

A avaliação procura estimular o aluno realçando os aspectos positivos e criticando os negativos só em relação ao que o aluno seria capaz de produzir. Dessa forma, a avaliação é essencialmente qualitativa; não é traduzida em conceitos ou valores numéricos ([37]). Os alunos são avaliados continuamente durante o ano todo, mas no final do ano o professor da classe encaminha aos pais um boletim no qual ele e os demais professores do aluno fazem um relato do seu desenvolvimento, do seu comportamento, do seu esforço e dos resultados obtidos nas diferentes matérias).

Observa-se, então, que este sistema de avaliação não é seletivo, uma vez que não classifica numericamente os alunos eliminando aqueles que tiveram um rendimento insuficiente.

Kügelgen justifica essa avaliação não seletiva dizendo o seguinte: «Nossa opinião, nesse sentido, indica que a classificação numérica

(36) As artes, os trabalhos manuais e artensanais são muito valorizados na pedagogia Waldorf pois são considerados muito importantes para a formação do ser humano. Além de uma finalidade pedagógica imediata, pois atuam sobre a vontade e o senso estético, colocam a criança e o adolescente em contato com as atividades básicas da humanidade (fiar, tecer, forjar, modelar, pintar, esculpir etc.) desenvolvendo um certo respeito pelos trabalhos manuais.

(37) É importante lembrar que, na medida em que as escolas Waldorf fazem parte de um sistema de ensino, como é o caso da escola em questão, as avaliações qualitativas devem ser transformadas em conceitos de acordo com os dispositivos legais vigentes a respeito do assunto. No entanto, nem os alunos nem os pais tomam conhecimento de tais conceitos. Estes só serão conhecidos no momento em que o aluno deixar a escola.

do rendimento reflete unicamente fatos intelectuais que não constituem, como sabemos, a totalidade do seu ser, e que uma seleção baseada nesse princípio não é compatível com uma atitude educadora, porque qualifica segundo o que não é mais importante — o que não quer dizer, porém, que seja o menos importante»... Renunciamos, portanto, a esse princípio seletivo que, em última análise é um bom princípio apenas no campo biológico. Sabemos que por métodos semelhantes de seleção, podem ser obtidos melhores cavalos, melhores cachorros, melhor trigo: esse princípio, porém, não pode ter validade no campo da educação humana» ([38]).

Por este breve relato de alguns dos princípios da pedagogia Waldorf pode-se perceber que toda a estrutura didática da escola — currículo, constituição das classes, ensino em épocas, sistemas de avaliação, sistema de professor de classe etc. — é organizada de modo a permitir que a relação professor-aluno ocorra efetivamente, a qual, por sua vez, é condição fundamental para o funcionamento da escola dentro de tal estrutura. Existe, portanto, uma estreita interdependência entre tais princípios e só a aplicação de todos pode garantir a consecução dos objetivos propostos pela pedagogia.

Analisando-se internamente a pedagogia Waldorf observa-se que existe muita coerência entre a sua meta e os princípios propostos para a sua consecução. Por outro lado, embora se fundamente em uma teoria sobre o desenvolvimento, passível de discussão do ponto de vista de sua cientificidade, nos moldes da ciência clássica, ela não contradiz nenhum dos princípios gerais formulados pelas diferentes teorias educacionais que se pretendem fundamentadas em fatos científicos. Ela responde às grandes questões para as quais toda pedagogia procura respostas: Para que educar? O que ensinar? Para quem deve ser dirigido o ensino? Como o aluno aprende?

Mas não é somente a estrutura didática que deve adequar-se à pedagogia, a estrutura administrativa também. Uma escola Waldorf deve ser organizada administrativamente de tal forma que a administração seja considerada efetivamente como uma atividade que garanta as condições necessárias à aplicação dos princípios pedagógicos entre os quais se destaca a autonomia do professor.

Steiner idealizou, então, uma organização escolar não burocratizada fundada no princípio da auto-administração onde esta autonomia pudesse ser efetivamente exercitada.

Vejamos, então, como é organizada uma escola Waldorf.

---

(38) HEMUT VON, Kügelgen. E educação Waldorf, conferências pronunciadas no México em 1960, tradução de Alcides Grandisioli, editado pela Associação Pedag. Rudolf Steiner, São Paulo, 1979, p. 24.

3. A Escola Rudolf Steiner de São Paulo

O princípio fundamental no qual se baseia a organização de uma escola Waldorf é o da liberdade. A escola deve ter liberdade para estabelecer as metas da educação, para escolher os métodos pedagógicos e para elaborar o seu currículo. Por este motivo, ela só pode existir em países onde exista, pelo menos, uma relativa liberdade de ensino, não podendo, no entanto, vincular-se a nenhum órgão oficial. Ela deve ser preferencialmente uma entidade de utilidade pública, mantida por uma associação, que também não pode interferir na sua liberdade espiritual, cabendo a ela apenas a responsabilidade pelos aspectos legais e financeiros.

Cada escola Waldorf é uma formação individual criada por um grupo de pessoas e apesar da existência de alguns princípios gerais relativos a sua estruturação não existem duas escolas Waldorf que sejam idênticas em sua estrutura ([39]). Elas divergem entre si de acordo com as circunstâncias concretas de cada país, não existindo vinculação de qualquer natureza entre as escolas Waldorf espalhadas pelo mundo.

A primeira escola Waldorf, como já vimos, começou a funcionar em 1919, em Stuttgart na Alemanha, sendo que a sua pedagogia foi rapidamente divulgada pelo mundo. 1925, quando Steiner morreu, já havia duas escolas na Alemanha, uma na Holanda e uma na Inglaterra. Durante a 2ª Guerra Mundial as escolas Waldorf da Alemanha foram fechadas, só reiniciando as suas atividades em 1945.

Segundo Rudolf Lanz, nos últimos anos tem ocorrido um crescimento muito grande do número de escolas Waldorf, particularmente na Europa, sendo que atualmente o número de escolas seria de aproximadamente 350 ([40]).

Steiner se inspirou no princípio da trimenbração do organismo social ao estabelecer as diretrizes gerais para a organização de uma escola Waldorf. Assim, esta é constituída por três sistemas: **o econômico, o político-jurídico** e o **cultural-espiritual** sendo este ultimo representados pelo corpo docente. As duas bases de sustentação da escola são: a associação mantenedora e o corpo docente.

De acordo com Rudolf Lanz as funções atribuídas à escola são assim distribuídas entre ambos:

«**A vida espiritual** dentro da escola está sob a responsabilidade do corpo docente que a exerce através das conferências, comissões e

(39) Steiner concebia uma escola como um organismo vivo onde as circunstâncias de cada situação concreta é que deveriam determinar a sua dinâmica. Assim, além das diretrizes gerais a respeito da sua estruturação, ele não estabeleceu qualquer tipo de norma ou regimento para a administração da mesma.

(40) Dados obtidos em entrevista realizada com o referido professor.

delegações, embora cada professor seja, também individualmente um componente responsável deste setor.

As **atividades jurídicas** (por exemplo a disciplina na escola) são dirigidas, no **plano interno,** pelo corpo docente, com a colaboração eventual dos alunos das classes superiores.

As **relações exteriores** com as autoridades do ensino, e outras, cabem à associação mantenedora, através de sua diretoria, com a ajuda eventual de pais de alunos e professores.

A **administração econômica e financeira** está, via de regra, nas mãos da associação mantenedora» ([41]).

A diretriz geral que rege esses sistemas é a da auto-administração. Assim, embora interdependentes não existe nenhum grau de subordinação entre eles.

Steiner recomendou, ainda, para as escolas Waldorf, o princípio republicano, prevendo a formação de vários órgãos representativos aos quais seriam atribuídas funções específicas. No entanto, ao contrário do que poderia sugerir a sua origem romana tal sistema não deve caracterizar-se por nenhuma rigidez ou formalismo mas por uma grande flexibilidade e maleabilidade que permitam a sua adaptação às circunstâncias concretas do momento.

Como cada Escola Waldorf é uma organização singular, vejamos, então, como é estruturada e administrada a Escola Rudolf Steiner de São Paulo.

3.1. Caracterização da Escola

A Escola Rudolf Steiner de São Paulo foi fundada em 1956 ([42]). Chamava-se, então, Escola Higienópolis e apesar de ter obtido autorização para funcionar, ela não pertencia ao sistema estadual de ensino, por apresentar práticas pedagógicas e administrativas que divergiam das diretrizes estabelecidas pela legislação em vigor.

Em 1973 a associação mantenedora — Associação Pedagógica Rudolf Steiner — com base no artigo 64 da Lei nº 5692/71, que abria aos Conselhos de Educação a possibilidade de autorizar experiências pedagógicas com regimes diversos dos prescritos por ela, solicitou ao Conselho Estadual de Educação o benefício da Lei. No entanto, só em 1979 o Conselho se pronunciou a respeito, autorizando pelo Parecer CEE nº 277/79 o seu funcionamento como escola experimental, em caráter probatório, pelo prazo de 9 anos a contar

(41) LANZ, Rudolf. *A pedagogia Waldorf — caminho para um ensino mais humano,* Summus, São Paulo, 1979, p. 172.

(42) Seu funcionamento foi autorizado pelo Ato nº 1993 de 12/9/57.

de 1979 ([43]). O Parecer incumbia a Secretaria da Educação de acompanhar a experiência através de seus órgãos competentes encaminhando ao Conselho, após apreciação e análise, os relatórios anuais da escola para serem aprovados por este.

Portanto, atualmente, a escola se vincula ao sistema estadual de ensino estando sob a jurisdição da 17ª Delegacia de Ensino da Capital.

A escola mantém os cursos de 1º e 2º graus e de pré- escola. O 1º e 2º Grau totalizam 12 séries sendo 8 do 1º grau e 4 do 2º grau ([44]). Ela atende a aproximadamente 910 alunos distribuídos por 30 classes — 2 de cada série — sendo que o número de alunos por classe é o seguinte:

jardim de infância	—	20 a 22 alunos
1º grau	—	36 a 40 alunos
2º	—	27 a 30 alunos

Embora esses números sejam considerados ideais quem, na verdade, determina o número de alunos de cada classe é, no 1º grau, o professor de classe e, no 2º grau, o tutor: cada um decide o número de alunos da sua classe não só na ocasião da formação da classe, como também, posteriormente, nos casos de transferências.

A escola possui apenas um turno de funcionamento e o número de horas de aula diárias varia conforme a série, aumentando progretssivamente a partir da 5ª série. Todas as classes têm aulas no período da manha das 7,30 às 12,15 horas. As classes de 5ª e 6ª série têm aulas à tarde — das 13,05 às 15,40 horas — uma vez por semana, as classes de 7ª e 8ª séries duas vezes por semana — das 13,05 às 15,40 horas — as classes de 9ª e 10ª séries, três vezes por semana, sendo um dia das 13,05 às 16,40 horas e dois dias das 13,05 às 15,40 horas, e as 11ª e 12ª séries três vezes das 13,05 às 16,40 horas.

Em 1984 a escola contava com 116 funcionários, dos quais 81 eram professores. Entre os demais incluem-se o pessoal administrativo e o pessoal de serviços gerais.

Como já dissemos, a escola não tem um diretor ou uma equipe administrativa pois é administrada pelos próprios professores. No entanto, para atender às exigências da legislação educacional vigen-

(43) Em 1984 o 1º Grau foi reconhecido conforme Portaria da COGSP publicada no D.O. de 04/09/84. Já o 2º Grau criado em 1976 foi reconhecido em 1980 pela Portaria da COGSP de 3/1/80.

(44) Contudo, para efeito de equiparação com o ensino oficial a 1ª série do 1º grau equivale ao pré-primário oficial e as demais séries da 2ª a 9ª correspondem respectivamente às séries oficiais da 1ª a 8ª. Assim, oficialmente o 1º grau tem a duração de 9 anos e o 2º grau de 3, embora na prática a escola considere o 9º ano como fazendo parte do 2º grau.

te, um dos professores devidamente habilitado, responde pela direção perante a Secretaria da Educação no que se refere aos atos escolares praticados pela escola como: emissão de históricos escolares, de certificados de conclusão de curso, relatórios etc... Contudo na prática, ele não detém nenhuma autoridade sobre os demais porque a escola é organizada de forma a permitir a participação de todos na administração.

3.2. A estrutura organizacional da escola

A escola não tem uma estrutura administrativa hierárquica pois as funções de administração são distribuídas entre a associação e o corpo docente. Como constituem dois sistemas interdependentes e autônomos em sua área de atuação não existe nenhum tipo de relação de subordinação entre ambos.

A associação mantenedora tem por atribuição criar condições para a manutenção e o funcionamento da escola, responsabilizando-se pela administração financeira.

Ao corpo docente, no seu conjunto, cabe não só a determinação das metas e objetivos da escola como também a responsabilidade pela execução e avaliação do trabalho realizado na escola.

A associação mantenedora

A Associação Pedagógica Rudolf Steiner é a entidade mantenedora da escola. É uma entidade civil, sem fins lucrativos e, como tal é a personalidade jurídica da escola. Ela é constituída por uma assembléia geral dos sócios, por uma diretoria eleita pela assembléia e por um conselho fiscal. Seu objetivo fundamental é a manutenção da escola dentro do espírito para o qual foi criada. Dessa forma, a principal condição para que alguém a ela se associe é a sua identificação com a antroposofia. Ela reúne pais e alunos, professores e pessoas não ligadas diretamente à escola, sendo que o número de associados oscila entre 40 a 50 pessoas. ([45]).

A diretoria é renovada a cada três anos e os seus membros não recebem remuneração ou gratificação pelo seu trabalho.

Entre as suas atribuições destacam-se as seguintes:

— manter relações com as autoridades de ensino e outras;

(45) Segundo Rudolf Lanz em muitas escolas Waldorf todos os pais são automaticamente membros da associação mantenedora.

— executar os atos jurídicos de contratação e demissão de professores e demais funcionários;

— responsabilizar-se pelas secretarias da escola — de pessoal, escolar e de relações públicas;

— gerir as finanças da escola — elaboração e execução orçamentária, contabilidade, caixa, balanço etc.

— assessorar a escola em determinadas atividades como: campanhas financeiras, construções, publicações etc.

Embora responsável pelos aspectos econômicos e financeiros da escola, a diretoria deve agir em estreita interdependência com o corpo docente pois este se responsabiliza por todos os demais aspectos da administração.

O corpo docente

Ao corpo docente, além dos encargos pedagógicos inerentes ao cargo de professor, são atribuídas funções administrativas. Os professores além de dedicar-se à execução de diferentes atividades administrativas, participam das tomadas de decisões referentes a todos os assuntos técnicos, pedagógicos e administrativos.

Para isso, eles se organizam em órgãos colegiados e em comissões que dividem entre si as funções administrativas e pedagógicas.

Os órgãos colegiados

A escola é administrada por três órgãos colegiados — Conferência Interna, Conferência Técnica e Conferência Pedagógica — que delegam muitas de suas atribuições à comissões ou delegações.

Não existem normas escritas a respeito da composição e atribuições de tais órgãos que podem ser modificados a critério do corpo docente de acordo com as circunstâncias do momento. Não são órgãos estratificados ou burocratizados, antes apresentam um dinamismo muito grande.

A Conferência Interna

É o órgão principal que exerce efetivamente a direção da escola.

É um órgão deliberativo e executivo representando, segundo Rudolf Lanz, a consciência e a vontade da escola. É constituída por um número variável de professores.

A coordenação da Conferência Interna, exercida por três professores eleitos por seus membros, tem por atribuição representar a escola, preparar as pautas das reuniões, dirigir os debates e discussões e tomar as decisões urgentes que não podem esperar pela reunião.

Para ter direito a participar da Conferência Interna os professores devem estar trabalhando há, pelo menos, dois anos na escola. Não existe nenhum processo para a escolha de seus membros. Os professores interessados devem apresentar-se voluntariamente e, uma vez aceitos, permanecem na Conferência Interna por tempo indeterminado pois não existe mandato estabelecido para os seus membros.

De modo geral, participam da Conferência Interna aqueles professores que se identificam mais com a escola, pois a sua participação não é remunerada e constitui uma sobrecarga de trabalho.

Como órgão máximo da escola à Conferência Interna cabe as decisões mais importantes referentes aos assuntos técnicos, pedagógicos e administrativos. Entre as suas atribuições destacam-se:

— fixar as metas e objetivos da escola;

— distribuir as classes e os encargos pedagógicos;

— contratar e demitir professores;

— avaliar continuamente o trabalho realizado na escola.

A Conferência Interna, como os demais órgãos colegiados, não utiliza o processo de votação nas tomadas de decisão, o processo é consensual. Os assuntos são discutidos de maneira exaustiva devendo cada um dos membros externar a sua concordância ou discordância, e quando a discordância por parte de alguns membros persistir estes devem, ou justificar a discordância, ou acatar a vontade da maioria. Em casos raros, segundo depoimento de um membro da Conferência Interna, pode ocorrer de se voltar atrás em decisões que, por contrariar alguns de seus membros, interfira de forma negativa no seu trabalho.

No entanto, por reunir-se apenas uma vez por semana e por ter que ocupar-se dos assuntos mais importantes a Conferência Interna delega parte de suas atribuições a comissões ou delegações que têm autonomia no que se refere à execução dessas atribuições. Elas devem manter a Conferência Interna informada a respeito das suas atividades, submetendo ao plenário as decisões que se fizerem necessárias.

Em 1984 a escola contava com 66 delegações constituídas por professoores, sendo que em algumas delas participavam funcionários administrativos e representantes do Conselho de Pais. Suas atribuições se referiam a:

1. acidentes
2. assistência social
3. bazar natalino
4. biblioteca
5. circulares-jornal da escola
6. comemorações cívicas
7. compras
8. camarim
9. Conferência Técnica
10. construção
11. consulados
12. contratação e demissão de professores
13. coordenação da Conferência Interna
14. coordenação do Jardim de Infância
15. coordenação do 1º grau
16. coordenação dos professores de classe
17. coordenação do 2º grau
18. correspondência
19. cozinha e café
20. curso profissionalizante
21. decoração e funcionalidade
22. Demétria (chácara de agricultura biodinâmica mantida pela associação beneficente Tobias)
23. departamento de pessoal
24. drogas
25. ensino de línguas
26. ensino religioso
27. esportes
28. exposições
29. festividades
30. fundo de garantia (aplicação)
31. jardinagem - ajardinamento e estufa
32. laboratório
33. manutenção-limpeza-chaves
34. material didático
35. matrícula
36. Monte Azul (creche da favela mantida pelas Iniciativas Antroposóficas)
37. movimento Waldorf
38. orçamento
39. ordenado-construção-gráfica
40. ordenado dos professores
41. ordenado/secretaria
42. orientação aos novos professores
43. palco - salão
44. pianos (instrumentos musicais e arquivos)
45. planos de épocas e cursos (2º grau)
46. portaria e segurança
47. presença a reuniões
48. quadro de avisos (externos)
49. remédios
50. representação da Conferência Interna (com alunos dos 2º grau)
51. representação Conferência
52. representação da Conferência Interna (com a diretoria da associação mantenedora)
53. reunião semanal com alunos de 1ª a 4ª série; 5ª a 8ª e 2º grau
54. reunião geral e seminário dos professores
55. sala de professores
56. salão e ensino de euritmia
57. sala de uso da escola
58. Secretaria da Educação
59. secretaria de relações públicas da escola
60. secretaria de pessoal
61. seminários
62. substituições
63. trabalhos manuais
64. traduções
65. visitas e estágios
66. vizinhos (da escola)

Como se observa, as suas atribuições abrangem desde atividades de rotina administrativa até atividades importantes como matrícula de alunos, contratação e demissão de professores, compras, remuneração dos professores, orientação aos novos professores etc..

A existência das delegações com funções executivas e com autonomia para tomar decisões permite a efetiva participação de todos os professores na administração da escola, evitando a concentração do poder nas mãos de uns poucos. No entanto, é importante observar que os professores, em termos contratuais, não são obrigados a participar. O seu engajamento se faz a partir do seu compromisso com a escola não decorrendo de nenhuma norma formalmente estabelecida (46).

A Conferência Técnica

É um órgão deliberativo constituído por todos os professores da escola. É coordenada por um professor eleito anualmente por seus pares. Reúnem-se semanalmente para discutir e decidir a respeito de determinados assuntos que os professores chamam de «problemas de administração escolar interna». Na verdade, tais problemas se referem ao dia a dia da escola como: problemas corriqueiros de condução, de festas, de disciplina, de exigências burocráticas e assuntos relacionados às atividades pedagógicas. Em outras palavras, à Conferência Técnica cabe as decisões a respeito de assuntos que por sua natureza não necessitam ser encaminhados à Conferência Interna.

A Conferência Pedagógica

É órgão constituído por todos os professores, coordenado por um professor eleito anualmente entre os seus pares. Não é órgão deliberativo ou executivo. A sua atribuição principal é a discussão de todos os problemas pedagógicos da escola. Segundo R. Lanz «a primeira finalidade desta é proporcionar uma imagem da situação pedagógica da escola, através da discussão sobre classes inteiras ou sobre alunos, individualmente» (47). Além dessa discussão os professores realizam estudos, discussões de temas de interesse comum, atividades artísticas e artesanais e outras atividades propostas por eles próprios. A Conferência Pedagógica atua, não só no sentido de desenvolver nos professores uma consciência da escola contribuindo, assim, para uma maior integração dos mesmos, como também no de proporcionar-lhes oportunidades de atualização e desenvolvimento.

---

(46) É um princípio da escola oferecer condições para que os professores possam se dedicar a seus encargos pedagógicos e administrativos. Nesse sentido, a maioria tem jornada integral de trabalho. Vide a esse respeito à pág. 138.

(47) LANZ, Rudolf — *A Pedagogia Waldorf* - caminho para um ensino mais humano. São Paulo, Summus Edit., 1979, p. 178.

Quanto aos assuntos pedagógicos relativos aos diferentes graus de ensino, são tratados pelo conjunto dos professores de cada grau que se reúnem sob a coordenação de uma delegação. Assim, há reuniões dos professores de jardim de infância, do 1º grau, do 2º grau, dos professores de classe, dos professores de línguas estrangeiras etc.

Por meio da sua participação nesses três órgãos colegiados, os professores se encarregam de todas as atividades, que, nas demais escolas ficam concentradas nas mãos do diretor e de sua equipe técnica.

Para assessorar o corpo docente e a associação mantenedora no que se refere às atividades burocráticas, que são reduzidas aos mínimo indispensável para o atendimento das exigências da Secretaria da Educação e da legislação trabalhista, a escola possui três secretarias:

— A **secretaria escolar** que é responsável pela escrituração da escola exigida pela Secretaria da Educação, pela elaboração e manutenção dos prontuários de alunos e de professores, pela efetuação das matrículas, pelo preenchimento de relatórios, atas de resultados finais, emissão de certificados de conclusão, de históricos escolares etc.

— A **secretaria de pessoal** que é responsável pelos aspectos burocráticos da contratação e demissão dos professores e funcionários, pelo recebimento das taxas escolares e pela contabilidade da associação mantenedora.

— A **secretaria de relações públicas** que é responsável pelas relações da escola com a comunidade em geral.

Na estrutura da escola existe ainda um outro órgão de assessoramento: o Conselho de Pais — por meio do qual se garante a participação dos pais na vida da escola.

O Conselho de Pais

É um órgão consultivo que tem por atribuições principais representar os interesses dos pais perante a escola e assessorar os órgãos colegiados.

Ele é constituído por dois delegados de cada classe eleitos anualmente e dirigido por um grupo de coordenadores, constituído, atualmente, por nove membros, que são eleitos pelos conselheiros. A coordenação também é renovada a cada ano.

O Conselho realiza reuniões periódicas para tratar de inúmeros assuntos como: reajustes das taxas escolares, transporte coletivo dos alunos, campanhas financeiras, festas, problemas pedagógicos ou administrativos que possam eventualmente ocorrer. Em 1984 foram

formadas comissões para tratar dos seguintes assuntos: drogas, transportes, teatro de pais e esportes.

O Conselho é responsável, ainda, pela realização de atividades culturais. Consta do calendário escolar dois «fins-de-semana culturais», que são organizados pelo Conselho de Pais e nos quais são realizadas palestras e atividades relativas aos mais diversos assuntos, culturais e pedagógicos.

O Conselho participa também da Comissão Financeira Geral onde é representado por três coordenadores.

Por sua vez, a Conferência Interna mantém uma delegação que representa a escola junto ao Conselho. Esta geralmente participa das reuniões servindo como elemento de ligação entre os dois órgãos.

Vejamos, então, como atuam os órgãos colegiados na administração da escola.

3.3 Alguns aspectos do seu funcionamento

Tratarei aqui apenas da administração financeira e de pessoal por se tratar de práticas que divergem das que ocorrem usualmente nas escolas.

Administração Financeira

A administração financeira da escola é de responsabilidade da associação mantenedora. Como vimos, a ela cabe a elaboração, execução e controle do orçamento e todas as atividades a ele relacionadas. No entanto, a diretoria da associação atua em estreita interdependência com o corpo docente e até mesmo com o Conselho de Pais, através da Comissão Financeira Geral. Esta é constituída por três representantes da diretoria, três da coordenadoria do Conselho de Pais e três dos professores e tem por atribuição, juntamente com a delegação de salários, coletar dados e informações, assessorar a diretoria na elaboração e avaliação orçamentária e aprovar o orçamento. Por outro lado, esta Comissão procura divulgar junto aos pais e professores os estudos realizados para a elaboração do orçamento expondo os custos e os percentuais de reajustes das taxas, e dos salários dos professores além de um demonstrativo do desempenho orçamentário da escola a cada trimestre.

Em relação à receita ela decorre basicamente das taxas escolares que correspondem, em média, a 82% da receita total da escola.

As taxas escolares e os reajustes das mesmas são determinados pela diretoria da associação a partir dos dados fornecidos pela Comissão Financeira Geral. Em relação às taxas existe na escola uma norma fundamental segundo a qual nenhuma admissão de aluno deve estar sujeita a critérios financeiros. É o corpo docente, através da delegação de matrículas, que decide sobre a aceitação do aluno de acordo

com critérios pedagógicos e humanos. Uma vez admitido, o aluno, é que os pais se reúnem com um representante da diretoria da associação para decidir a respeito das condições financeiras. Isso é necessário pois a escola não cobra uma taxa única de todos os alunos. Existem 5 categorias de taxas nas quais os pais devem enquadrar-se de acordo com a renda familiar ([48])».

São as seguintes as categorias e o número de famílias que em 1984 estavam incluídas em cada uma delas:

Categoria	Nº de família	
1	131	anuidade integral
2	105	desconto de 15% aproximadamente.
3	155	desconto de 30% aproximadamente.
4	66	descontos de 10% e 90% do valor da categoria 3.
5	80	gratuitos (filhos de professores e funcionários).
	55	outros alunos gratuitos.

No caso das despesas, também são determinadas a partir das necessidades e prioridades levantadas pela Comissão Financeira Geral. As despesas com pessoal que correspondem a aproximadamente 80% do total, são determinadas pelo corpo docente, no caso dos professores, e pela associação, no caso dos demais funcionários e as despesas de manutenção pela associação de comum acordo com o corpo docente.

Na verdade, o que se observa é que apesar de responsável pela administração financeira, a associação não detém maior poder que o corpo docente. Embora tenha autonomia dentro da sua área, de acordo com a proposta de Steiner, os mecanismos de administração criados tornam essa autonomia relativa pois as decisões que afetam a vida da escola são sempre tomadas em conjunto com o corpo docente.

Isso fica mais evidente quando analisamos a administração do pessoal, particularmente do pessoal docente que é, segundo Steiner, o cerne da pedagogia Waldorf.

Administração de Pessoal

Em relação à administração de pessoal existe uma distinção entre a política de contratação e remuneração do pessoal docente

(48) Em casos de dificuldades financeiras decorrentes, por exemplo, de desemprego, os pais podem solicitar redução da taxa ou até mesmo isenção por um determinado período.

e dos demais funcionários da escola. Quanto a estes últimos, a escola segue as normas estabelecidas pela legislação trabalhista para contrato e remuneração, pagando para as diversas categorias — secretária, escriturário, zelador, jardineiro, servente etc. — salários equivalentes aos do mercado de trabalho.

À Conferência Interna cabe apenas a determinação das necessidades desse tipo de funcionário ou a decisão a respeito de eventuais demissões.

Agora, é em relação aos professores que a escola adota práticas de administração diferentes das usuais. Na verdade, isso decorre da valorização do professor dentro da pedagogia Waldorf.

Desta forma, é o corpo docente o responsável pela política de recrutamento, seleção e remuneração dos professores, área em que toma decisões sem nenhuma interferência da associação. Esta apenas é responsável pelas contratações e demissões dos professores indicados pela Conferência Interna e pelo pagamento dos vencimentos.

Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção dos professores é de responsabilidade da «delegação de contratação e demissão de professores».

De modo geral, os candidatos são recrutados por meio do sistema de indicação. Entretanto, muito raramente, em casos onde se esgotaram as possibilidades de recrutamento por indicação, a escola recorre a anúncios de jornais.

A seleção dos candidatos, feita pela delegação de professores, é constituída unicamente de entrevistas nas quais procura-se obter dos mesmo informações a respeito das suas experiências de vida (curriculum vitae) da sua identificação com a pedagogia, da sua capacidade e experiência pedagógica, dos seus conhecimentos, da sua personalidade etc.

Em relação à formação exige-se, se possível, além da formação de professor, conhecimento da Pedagogia Waldorf, adquirido no Seminário Pedagógico ([49]). De modo geral, os professores, particularmente os «professores de classe», são recrutados entre aqueles que

(49) O Seminário Pedagógico é um curso de formação de professores Waldorf mantido pela associação mantenedora e que funciona na escola. O curso tem a duração de dois anos e tem por objetivo transmitir aos alunos noções de antroposofia e a pedagogia Waldorf. O 1º ano do curso é constituído de uma parte teórica dedicada aos estudos introdutórios da antroposofia e da pedagogia e de uma parte dedicada a atividades artísticas e artesanais. O 2º ano é constituído de uma parte teórica destinada a estudos mais aprofundados da antroposofia e pedagogia — metodologia e didática de várias matérias — e de uma parte destinada a estágios práticos e de observação.

cursaram o Seminário, sendo que o seu desempenho durante o curso é um dos aspectos considerados na seleção.

Uma vez selecionados pela delegação, os nomes dos candidatos são encaminhados à Conferência Interna que procede à seleção final enviado o resultado à associação mantenedora para contratação. Após a contratação a «delegação de orientação aos novos professores» incumbe-se da sua integração na escola acompanhando o seu trabalho durante os primeiros meses.

Segundo depoimento de um professor, raramente a escola demite professores e quando o faz, geralmente o motivo é a sua inadaptação à pedagogia e a sua falta de identificação com a escola. No entanto, a demissão só ocorre depois de o professor ter sido colocado a par do problema e de lhe ter sido dada uma chance através de mais um período de atuação. Os casos de demissão são decididos pela Conferência Interna, com fundamento em dados fornecidos pela delegação de contratação e demissão.

Remuneração

A remuneração dos professores é de responsabilidade do corpo docente que estabelece a tabela de vencimentos e os percentuais de reajustes de acordo, é claro, com a disponibilidade orçamentária da escola. O princípio norteador é o de que a remuneração deve ser suficiente para proporcionar ao professor uma existência tranqüila.

A tabela de vencimentos é constituída de três faixas salariais nas quais os professores se enquadram de acordo com as suas necessidades e com seus encargos familiares, independentemente do grau de ensino onde lecionam, e da sua formação:

— **arrimo** — quando o professor é o único responsável pela manutenção da família;

— **co-arrimo** — quando o professor divide com outros membros o sustento da família;

— **não-arrimo** — quando o professor não é responsável pelo sustento da família.

Os vencimentos podem ser acrescidos ainda em decorrência do aumento dos encargos familiares, por idade e por tempo de serviço.

A determinação do salário de cada professor é decidida por ele próprio juntamente com a «delegação de ordenados», podendo o mesmo em caso de sérias dificuldades financeiras solicitar um acréscimo provisório ao seu salário cujo percentual e prazo deve ser estabelecido pela delegação.

Além das necessidades do professor outro critério usado na determinação do salário é a jornada de trabalho. Existem dois tipos

de jornada: integral e parcial. A escola incentiva o trabalho em regime de dedicação exclusiva para que os professores possam se dedicar-se integralmente aos seus encargos pedagógicos e administrativos. Existem alguns poucos professores — geralmente do 2º grau — que tem jornada parcial, sendo então remunerados por aulas dadas, numa proporção do valor do salário base.

Os professores gozam de todos os direitos e vantagens garantidos pela legislação trabalhista como: salário-família, 13º salário, férias e licenças-saúde remuneradas e de outros que a escola lhes oferece como: não desconto das faltas ou atrasos, não obrigatoriedade de assinatura de ponto(50).

O que se observa pela descrição acima é que estamos diante de uma organização que se estrutura de maneira a garantir a participação de todos — inclusive dos pais — na determinação das atividades e do destino da escola (51).

Comprova-se também a existência de um paralelismo muito grande entre a pedagogia e a administração propostas por Steiner Aliás, esta última é criada exatamente para permitir a aplicação dos princípios pedagógicos entre os quais se destaca a liberdade da escola e a autonomia do professor.

É precisamente para garantir esta autonomia que Steiner propôs o princípio da auto-administração dos sistemas nos quais ele dividiu a organização escolar. E, no âmbito dos sistemas representados pelo corpo docente, verifica-se que a organização dos professores em órgãos colegiados provoca uma diluição do poder na medida em que as informações e as responsabilidades são partilhadas por todos.

Por outro lado, a autonomia do professor acompanhada da responsabilidade pela concepção e execução do seu próprio trabalho, seja no conjunto dos professores, seja individualmente na sala de aula, lhe permite exercer o controle sobre o mesmo. Dessa forma, a divisão do trabalho na escola não é usada como uma forma de controle como usualmente ocorre nas organizações burocráticas, mas como uma maneira de garantir a participação de todos na sua gestão.

Sem entrar em considerações a respeito dos conflitos que possam eventualmente ocorrer, e que obviamente ocorrem, já que se trata

(50) Os professores são dispensados da assinatura do ponto pois esta não teria sentido dentro da estrutura da escola. Quando o professor preve a sua falta deve comunicá-la a delegação de substituições que providencia um substituto, mas em casos de faltas imprevisíveis, onde não houve substituição, o professor deve repor a matéria, pois o seu mais importante compromisso é com os seus alunos.

(51) Apenas em relação aos alunos não é prevista a existência de um órgão representativo institucionalizado. No entanto, quando formado espontaneamente pelos alunos das classes superiores, é bem acolhido pelos professores.

de uma organização humana, acredito que esta forma de administração escolar além de minimizar tais ocorrências, aumenta o grau de compromisso dos professores com a escola e com a educação, criando, com isso, condições para um trabalho mais interessante, mais humanizado e, porque não dizer mais artesanal. Ao colocar o professor como o cerne da pedagogia este deixa de ser, como nas organizações altamente burocratizadas, simplesmente «uma peça a mais da engrenagem», para transformar-se na peça principal, sem a qual a pedagogia Waldorf torna-se inviável.

Considerações Finais

À guisa de conclusão, gostaria de ressaltar alguns pontos a respeito da organização da escola que considero relevantes e que a caracterizam como uma forma não convencional de administração escolar.

Em primeiro lugar, o que fica evidente é que tanto a pedagogia como a administração da escola fundamentam-se em uma filosofia claramente explicitada — a antroposofia. Pode-se discordar das idéias de Steiner em seu todo ou em parte, questionando a validade ou a cientificidade das mesmas, mas não se pode negar a sua praticidade, ou seja, os efeitos práticos positivos que gerou no campo pedagógico e administrativo. Há que se considerar, também, que as propostas pedagógica e administrativa de Steiner não estão em oposição ou desacordo com o que é proposto pelas teorias educacionais e pelas propostas não-convencionais de administração escolar.

De acordo com a proposta de Steiner a escola deve organizar-se didática e administrativamente em função da pedagogia, ou seja, a organização deve criar condições para a aplicação adequada dos princípios pedagógicos. Assim, pedagogia e administração formam um todo coerente, confirmando o paralelismo que deve existir entre ambas.

Como a pedagogia Waldorf tem por centro a relação professor-aluno, a escola se organiza de modo a proporcionar ao professor, tanto em sala de aula como fora dela, condições para estabelecer um relacionamento íntimo com seus alunos. Entre essas condições destacam-se como fundamentais: a autonomia e a responsabilidade do professor.

Para poder garantir essas condições, Steiner propôs uma estrutura organizacional que não apresenta o formato piramidal característico das organizações burocráticas, consideradas como sistemas mecânicos, na medida em que não existe uma cúpula administrativa planejando, organizando e controlando o trabalho do corpo docente. A sua proposta funda-se no princípio da auto-administração, atribuindo aos professores a responsabilidade pela administração da escola e a liberdade de se organizarem em órgãos colegiados.

Relembrando as características de uma organização burocrática definidas por Weber e citada por Fernando Motta ([52]) a escola não apresenta nenhuma delas pois:

— não possui normas escritas ou um regulamento administrativo que fixa as atribuições dos seus membros, delimitando a autoridade de cada um;

— não possui uma hierarquia de mando e subordinação onde os postos superiores exercem uma rigorosa supervisão sobre os demais;

— não separa as diferentes esferas da vida dos professores, uma vez que estes acabam por incorporar uma nova escala de valores que passam a vivenciar também na sua vida privada;

— não pressupõe um treinamento especializado para o desempenho das atividades administrativas já que todos participam da administração;

— não considera o desempenho da administração como atividade única ou principal pois nenhum professor exerce unicamente atividades administrativas;

— não exige um conhecimento técnico por parte dos professores a respeito de regras referentes ao desempenho administrativo. Aliás sequer existem regras.

Como se observa, estamos diante de uma organização que não possui uma estrutura burocrática tradicional na medida em que não existe especialização de tarefas, atribuindo-se ao professor a responsabilidade pela concepção e execução do seu trabalho. Este detém o controle sobre o processo e o produto do seu trabalho, seja individualmente, seja no conjunto dos professores. Individualmente, o professor Waldorf sente-se responsável por todo o trabalho pedagógico que deve realizar com a sua classe. Na medida em que ele trabalha durante oito anos com a mesma classe ele tem condições de controlar não só o seu ritmo de trabalho, a metodologia a ser utilizada, a distribuição dos conteúdos etc., como também de poder avaliar todo o seu trabalho em termos do que efetivamente foi produzido ao final deste período. No conjunto dos professores, ele se responsabiliza também pela administração da escola, ou seja pelas condições físicas, materiais, humanas e espirituais que lhe permitem a realização de um trabalho livre e criativo dentro, é claro, dos parâmetros estabelecidos pela antroposofia. É importante lembrar que a identificação do professor com a antroposofia é condição fundamental para o seu trabalho na escola, não se configurando, portanto, como algo que cerceia a sua liberdade.

---

(52) MOTTA, Fernando C. P. *O que é burocracia*, Brasiliense, São Paulo, 1984, p. 64.

De tudo o que foi dito, pode-se inferir que neste tipo de organização não existe a alienação, característica das organizações altamente burocratizadas ja que a participação de todos na gestão da escola e o controle do professor sobre o seu trabalho geram, certamente, um alto grau de compromisso com o trabalho e de identificação com a escola.

A validade da proposta de Steiner pode ser avaliada pelos resultados positivos que as escolas Waldorf têm alcançado nos 68 anos de sua existência e pela sua disseminação em países de vários continentes.

Apesar disso, não se pode concluir que, uma vez constatada a sua validade, ela pode ser utilizada com sucesso em outras organizações escolares, pois a estrutura organizacional proposta só existe em função da pedagogia Waldorf, não podendo uma ser aplicada sem a outra, e ambas sem a fundamentação da antroposofia.

No entanto, mesmo sendo este um estudo de caso e, portanto, não passível de generalizações, acredito que possamos a partir dele conformar certas pressuposições a respeito da administração.

O estudo desta organização escolar nos mostra que ela pode ser considerada como um sistema orgânico. Segundo Fernando Motta este se caracteriza por apresentar: «um ajustamento contínuo e uma redefinição de tarefas correspondente; a valorização da contribuição em termos da natureza do conhecimento especializado e das interações e comunicações a qualquer nível, de acordo com as necessidades do processo e **um alto grau de envolvimento e compromisso com os fins da organização como um todo»** ([53]).

Os resultados obtidos confirmam a importância da autonomia e da responsabilidade do professor pois geram o compromisso, condição essencial para o êxito de sua atividade pedagógica.

Confirmam também a idéia defendida por teóricos da administração de que não existe uma única maneira correta de administrar independentemente das circunstâncias pois, a estrutura proposta é altamente flexível e dinâmica possibilitando a sua adaptação às circunstâncias concretas de cada situação.

Finalmente nos mostra que existe uma brecha nas organizações burocráticas e que a escola representa um espaço pedagógico que se coloca ao educador como um espaço de luta e de trabalho onde ele pode contribuir para modificar a educação e a sociedade, pois

(53) MOTTA, Fernando C. P. *Teoria Geral da Administração — uma introdução*, S.P., Pioneira, 1982, p. 195. (grifos meus)

a escola não pode esperar a transformação da sociedade para se transformar; antes, deve contribuir para a sua transformação. Segundo Steiner «O mundo progride somente se os homens o querem. E este trabalho pode ser realizado apenas passo a passo» ([54].)

BIBLIOGRAFIA

CHARLOT, Bernard — *A Mistificação Pedagógica,* tradução de Ruth Rissin Josef, 2ª edição, São Paulo, Zahar, 1983.

HEMLEBEN, Johannes — *Rudolf Steiner: monografia ilustrada,* tradução de Heinz Wilda, São Paulo, Ed. Antroposófica, 1984.

KÜGELGEN, Helmut Von — *A Educação Waldorf,* conferências pronunciadas no México em 1960, tradução de Alcides Grandisioli, São Paulo, editado pela Associação Pedagógica Rudolf Steiner, 1979.

LANZ, Rudolf — *A Pedagogia Waldorf - caminho para um ensino mais humano,* São Paulo, Summus Editorial, 1979.

LANZ, Rudolf — *Noções básicas de Antroposofia,* São Paulo, Ed. Antroposófica, 1983.

MOTTA, Fernando C. Prestes — *Burocracia e Auto-gestão (a proposta de Proudhon),* São Paulo, Brasiliense, 1981.

MOTTA, Fernando C. Prestes — *Teoria Geral da Administração - uma introdução,* São Paulo, Pioneira, 10ª ed., 1982.

MOTTA, Fernando C. Prestes — *O que é burocracia,* São Paulo, Brasiliense, 5ª edição, 1984.

STEINER, Rudolf — *Ciência Espiritual e Questão Social: três ensaios,* tradução de Marco Bertalot, São Paulo, Ed. Antroposófica, 1983.

STEINER, Rudolf — *A Filosofia da Liberdade: elementos de uma cosmovisão moderna,* tradução de Alcides Grandisioli, São Paulo, Ed. Antroposófica, 1983.

VERMEIL, Edmond — *L'Allemagne, essai d'explication,* onziene edition, Paris, Gallimard, 1944.

(54) STEINER, Rudolf — op. cit., p. 26.

A autora agradece aos professores Tarcisio Viola, Riva Libermann e, de modo especial, ao prof. Dr. Rudolf Lanz pelos dados e informações e pela cuidadosa leitura e sugestões que muito contribuiram para a elaboração deste artigo. Agradece ainda ao prof. Dr. Fernando C.P. Motta pela leitura crítica e sugestões que contribuiram para maior precisão das idéias a respeito de organizações burocráticas aqui colocadas.