



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

## A GESTÃO ESCOLAR E SUA INTEGRAÇÃO COM A UNIVERSIDADE E COMUNIDADE: POSSIBILIDADES DE PARCERIA

**Camila Maria Rodrigues – UECE/CNPq**  
**Willana Nogueira Medeiros – UECE/CNPq**  
**Jacques Therrien – UECE - UFC/CNPq**

**RESUMO:** Sustentada por três pilares: ensino, pesquisa e extensão, a Universidade hoje vivencia diariamente impasses para efetivar a sua integração com a comunidade que deveria ser espaço potencial de seus serviços. Enquanto recorte do projeto maior ‘Observatório da Educação no Maciço de Baturité (OBEM)’ que investiga as políticas e gestão educacional da referida região, o presente trabalho se propõe a investigar, especificamente, a articulação entre gestão escolar, universidade e comunidade desvendando suas possibilidades e seus impasses para uma ação mais pontual nas intervenções junto à gestão escolar. Apresenta-se, portanto, posicionamentos dos gestores escolares quando foram investigadas suas percepções sobre essa relação com indagações realizadas por ocasião do curso oferecido e da pesquisa de campo. A análise dos dados conduziu à percepção que o que parecia desconsiderado ou distante de se realizar no início da investigação necessita agora de uma organização da gestão que impulse essa articulação.

**Palavras chave:** Gestão escolar. Integração. Comunidade.

### Introdução

O trabalho apresenta um recorte de estudo mais amplo financiado pelo CNPq e conduzido por 2 (dois) grupos de pesquisa de universidades públicas cearenses, “Política Educacional, Gestão e Aprendizagem” (UECE) e “Educação, Sociedade e Desenvolvimento Regional” (UNILAB) que juntos estão desenvolvendo um estudo intitulado Observatório da Educação no Maciço de Baturité (OBEM) que abrange os 15 (quinze) municípios da região: Acarape, Aracoiaba, Aratuba, Barreira, Baturité, Capistrano, Caridade, Guaiuba, Guaramiranga, Itapiuna, Mulungu, Ocara, Pacoti, Palmácia e Redenção (VIEIRA *et alii*).

A pesquisa sobre esta área geográfica específica foi motivada por três perguntas de investigação que partem da recente criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e seu previsível impacto sobre a região. Seria essa universidade capaz de dar conta de todas as demandas? Afinal, qual o objetivo dessa universidade? E de que forma sua parceria com o entorno poderia ser planejada?



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

O registro das condições de organização e gestão de seus sistemas de ensino configurou-se como importante ponto de partida para estudos e intervenções que ali vem sendo conduzido pelo projeto em questão.

A parceria da Universidade e Comunidade com a gestão escolar além de permitir uma melhor compreensão dos problemas vividos no ambiente escolar abre possibilidades para que ações de parceria com as diversas instâncias contribua com transformações para a melhoria do processo educacional. Acredita-se que uma relação de compromisso entre escola e família, escola e comunidade, escola e secretaria municipal de educação, escola e universidade, entre outras possibilidades, é capaz de mobilizar estratégias para o sucesso escolar.

Nessa rede de colaboração, a parceria da universidade apresenta-se indispensável no mundo contemporâneo, quer seja pela competência da comunidade acadêmica produzir novos conhecimentos científicos, quer seja pela capacidade de se consolidar como instituição formadora de profissionais.

Considera-se que a Universidade é espaço privilegiado de formação humana a qual se compromete com o sujeito individual e conseqüentemente com a sociedade onde esse indivíduo atua. Dessa forma compreende-se a escola como alvo de colaboração da universidade, pois esta última se destina, em suas responsabilidades, pela formação de professores.

Buscamos neste trabalho discutir e refletir sobre a parceria Universidade-Comunidade-Escola que pode vir a contribuir para estabelecer uma rede de colaboração em busca da melhoria da qualidade da educação e do desenvolvimento social. Foi, então, a partir de uma análise dos achados da pesquisa, com contextualização política, econômica e social desse território marcado pela pobreza e desigualdades sociais que se procurou a compreensão do fenômeno e modalidades de intervenção através dos gestores escolares.

Inserindo-se neste debate, o presente trabalho procurou analisar a visão dos gestores sobre a relação da gestão escolar com a universidade e a comunidade como possibilidades de parceria a fim de propiciar uma colaboração em busca do sucesso



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

escolar. Pretendeu-se desenvolver uma reflexão que possa oferecer subsídios ao debate sobre esta complexa e instigante temática.

## **Considerações teórico-metodológicas**

Por se tratar de um estudo advindo de um projeto maior, compartilhamos da mesma base metodológica, um modelo misto de pesquisa (*mixed model research*) que possibilita unir procedimentos quantitativos e qualitativos ao longo do processo. A seleção desta amostra foi feita com base em dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-Ideb com o intuito de visitar quatro unidades escolares em dois municípios, sendo duas escolas que apresentam o melhor índice e outras que registram o mais baixo resultado.

A análise qualitativa está relacionada ao trabalho de campo realizado junto às redes municipais, que para Deslandes, Gomes e Minayo (2007) permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual se formulou uma pergunta, mas também estabelecer uma interação com os atores que conformam a realidade e, assim, constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz pesquisa social. (DESLANE, GOMES e MINAYO, 2007: 61)

No caso deste estudo, os atores selecionados são os dirigentes municipais de educação, diretores e coordenadores escolares, o qual responderam a entrevistas semiestruturadas.

Recorre-se também à pesquisa bibliográfica, recurso metodológico no qual podemos resgatar conhecimento científico acumulado sobre um problema. A revisão de literatura tem como objetivo fundamentar teoricamente o tema adotado, ou problema escolhido. De acordo com, Matos e Vieira, a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de um levantamento de material com dados já analisados, e publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, página de Web sites, sobre o tema que desejamos conhecer. (MATOS e VIEIRA, 2002, p.40)

Procurou-se analisar a visão dos gestores no que se refere à parceria entre Universidade-Comunidade-Escola, com o intuito de investigar sua compreensão do fenômeno após o início do processo de intervenção realizado pelo projeto que se



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

materializou nos municípios na forma de Curso de formação à distância para os Gestores Escolares e Municipais do Maciço de Baturité, iniciativa do estudo em questão.

## **A gestão escolar e suas possibilidades de integração**

A partir de meados da década de 1990, teve início uma nova e forte onda de expansão do sistema de ensino superior exclusivamente por meio do setor privado. No entanto, no governo do presidente Lula da Silva (2003 - 2010) as instituições públicas passaram por processo de expansão, gerando oferta prioritariamente em cidades fora da região metropolitana das grandes capitais. E até mesmo em zonas de fronteira (um movimento chamado de ‘interiorização’), com forte foco na inclusão social.

Nesta perspectiva, a função social da Universidade seria uma tentativa de contribuir para a redução das desigualdades regionais e melhoria da qualidade de vida da população, mediante trabalho pautado pela produção de conhecimento, pela ação extensionista e pela formação humana e profissional.

No contexto investigado, a universidade aparece como instituição capaz de se articular com a gestão escolar, visto que se compromete com a produção de conhecimento na formação de professores. O Maciço de Baturité, lócus da pesquisa, contempla-se com a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira (UNILAB) desde 2010. Compreende-se assim que a região se favorece em possibilidades de articulação com essa instituição.

A constituição da Unilab, instituição de ensino, pesquisa e extensão deu-se, portanto, orientada tanto à construção de vínculos com a realidade específica da região onde está inserida, o interior do Ceará – o Maciço de Baturité –, como à promoção da cooperação internacional com os países lusófonos.

Segundo as *Diretrizes da Unilab*, a tarefa de promoção do desenvolvimento social e econômico sustentável será realizada por meio de ações articuladas em torno de áreas estratégicas e prioritárias, tanto do Maciço quanto dos países parceiros na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), sendo inicialmente: (a) Desenvolvimento Rural; (b) Saúde Coletiva; (c) Formação de Professores; (d) Tecnologias e



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

Desenvolvimento Sustentável; (e) Gestão Pública. Com base nestas áreas, a Universidade iniciou suas atividades em maio de 2011, com cursos de graduação em Agronomia, Enfermagem, Formação de Professores de Ciências da Natureza e Matemática, Engenharia de Energias e Administração Pública.

Acredita-se que a Universidade em sua missão de formação de professores necessita aproximar-se ao ambiente de trabalho onde atuarão os docentes. Para formar profissionais que irão atuar na escola com a formação de indivíduos torna-se imprescindível conhecer este espaço, sua organização política, necessidades, seu contexto, fomentações, maturações e seus desafios para que possa atuar nele de forma consciente e colaborativa. Esta é uma responsabilidade indispensável que a universidade tem com a escola: de pensar sobre ela e intervir em busca de melhorias, principalmente, através da formação de seus profissionais.

O conhecimento científico é fundamentalmente importante, entretanto ele não formará apenas o professor como ser individual, mas também a relação que o docente terá com a sua profissão e a repercussão do trabalho desse profissional para a sociedade. Por isso, o conhecimento produzido e disseminado na universidade, especialmente em cursos de formação de professores, tem a necessidade de fincar suas raízes na escola, pois é para ela que essa formação deve acontecer. Diante disso, torna-se necessário fazer uso do conhecimento científico para pensar sobre a escola, transformando ou ressignificando esse conhecimento para melhor atender as demandas do espaço escolar e, conseqüentemente, da nossa sociedade.

Em coerência com este pensamento, Lüdke e Cruz (2005) chama atenção para o risco da formação de professores, na universidade, direcionar seus esforços a uma reflexão pessoal (individualista) que não atinge o outro, mas se limita apenas a si mesmo, não contemplando o contexto em que a prática acontece, o que acaba por perder sua funcionalidade.

Comungamos com o que diz Duarte sobre a fragilidade da formação quando não se olha para a prática.

De pouco ou nada servirá a formação de professores nas universidades, se o conteúdo dessa formação for maciçamente reduzido ao exercício de uma reflexão sobre os saberes profissionais, de caráter tático, pessoal,



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

particularizado, subjetivo etc. De pouco ou nada adiantará defendermos a necessidade de os formadores de professores serem pesquisadores em educação, se a pesquisa em educação de renderem ao “recuo da teoria” (DUARTE, apud LÜDKE e CRUZ, 2005, p.82).

Nesse sentido, acredita-se que a Universidade, quando se trata da formação de professores, dá sentido ao fazer pesquisa e promove condições de encontro junto a escola, a comunidade, junto ao meio para que possa conhecê-lo, organizar reflexão e interceder em busca de superações. Zeichner (2008) se remete à pesquisa como prática que pressupõe um sujeito investigador, que problematiza e reflete criticamente sobre a realidade. É com essa perspectiva que acreditamos na universidade como possibilidade de parceria com a gestão escolar.

Essa necessidade e possibilidade de articulação entre universidade e escola traz benefícios para ambas. É uma relação de mão dupla, de reciprocidade de interesses e ganhos. A escola contribui para a formação do professor, ao momento em que é lócus para a reflexão e construção do conhecimento desse profissional e, conseqüentemente, através dessa formação a universidade estará contribuindo para a escola enquanto forma docentes pensando na escola, problematizando sua realidade e buscando soluções frente as demandas.

A literatura defende a ideia de que a Universidade pode colaborar com o desenvolvimento da comunidade do seu entorno, ampliando o leque de oferta de formação, se constituindo como agente de grandes mudanças em diferentes áreas de políticas públicas e colaborando para a promoção de melhoria da qualidade de vida.

A Universidade e a escola estão inseridas em um cenário político, social e econômico, não podendo se desvincular das influencias que sofre e promove em relação ao seu entorno.

Nesse contexto, a importância dada à relação universidade-comunidade tem sido posta em relevo entre muitas iniciativas que vão surgindo em prol de maior integração. Entre estas, na qual se inclui a escola, tem destaque um movimento com ramificações em vários países do mundo, incluindo recente apoio da Unesco e do qual participa a Unilab. Reconhecendo o papel da universidade para o desenvolvimento regional e local,



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

situa esta como instituição estratégica e com potencial de sustentabilidade em contextos frequentemente marcados pela descontinuidade das políticas públicas.

O movimento inspira-se nas recentes tendências de redes de investigação universitárias fundamentadas em parcerias e no engajamento comunitário. Neste, a integração ‘Universidade e Comunidade’ é abordada através de temas que focalizam a problemática do planejamento e da execução de políticas públicas, buscando investigar desde a eficiência da gestão, até as expectativas e a parceria de atores locais quanto ao papel da universidade com o seu entorno.

Estas redes têm constituído um movimento internacional que congrega experiências e referenciais de trabalhos realizados em parcerias numa perspectiva de economia solidária fundada no trabalho e na pesquisa colaborativa: os saberes e conhecimentos próprios de cada segmento (universidade e escola, no caso) são articulados em prol das transformações e melhorias de contextos educacionais, culturais, sociais, econômicos e políticos.

A perspectiva da economia social ou solidária articula a parceria dos dois atores, universidade e comunidade escolar, permitindo uma compreensão mais completa dos problemas sociais e uma ação mais pontual e eficiente nas intervenções de transformação e melhoria de vida.

A convergência das experiências, conhecimentos e saberes próprios destas duas instâncias viabilizam a articulação de forças tanto para a identificação de questões e problemas centrais, como para a análise realista e situada destes, tendo em vista produzir conhecimentos necessários à formulação de políticas de intervenções duradouras por parte da universidade e de engajamentos dos atores da escola (comunidade) nas transformações reais dos seus contextos sociais.

Estas possibilidades de articulação foram discutidas com os gestores das escolas investigadas através de um curso de formação à distância. Percebe-se, nesta investigação, a evidência que os diretores demonstram sobre as possibilidades de a universidade contribuir com o trabalho da escola. Verifica-se ainda, a crença dos gestores na competência instalada na universidade. A seguir, apresentaremos alguns posicionamentos dos gestores nos momentos de formação.



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA

SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

Concordo professor, que a universidade deve pensar a escola e o tipo de professor que está formando para aquela escola. E a escola pensar e trabalhar para a universidade. Mas ainda vejo uma lacuna entre escolas municipais e universidades (**Gestor A – Redenção**).

Muito interessante essa aproximação da Universidade à escola. Uma contribuição dada ao profissional da educação, no sentido de capacitá-lo trazendo várias outras possibilidades de melhorias no atendimento aos alunos na escola (**Gestor B – Redenção**).

Os gestores, em sua maioria, demonstraram um interesse muito grande em relação a parceria da universidade com a escola, se dizendo precisar muito desse apoio. Nessa articulação, universidade e comunidade devem agir contribuindo com aquele ambiente, estabelecendo relação de confiança, se comprometendo efetivamente. Acredita-se, portanto, que a presença da universidade na escola e da escola na universidade é enriquecedora para refletir, pensar, aprender a se posicionar criticamente frente a realidade em busca de superação aos desafios enfrentados.

Sobre a articulação dos diversos parceiros na escola, os gestores, em geral, demonstraram que consideram essa relação relevante: “Acredito muito que de nada adianta ter condições financeiras boas na Escola se não tiver diálogo, companheirismo e parceiros comprometidos com o objetivo da educação”. (Gestor, Pacoti)

É preciso integrar-se com o que tem no entorno da escola que faz parte também dessa tarefa. Os parceiros devem ser imbuídos também de responsabilidades sob o processo de formação humana. Percebe-se, nesse contexto a necessidade de ajuda para buscar soluções para os diversos problemas do dia a dia escolar.

Nessa perspectiva, os educadores, principalmente os que têm a função de articulador (gestor), precisam ter uma compreensão das possibilidades em seu entorno e saber trabalhar com todos os recursos que dê abertura para o favorecimento dessa articulação. Faz-se necessário a busca por diversas vozes, propiciando o diálogo com o intuito de consensos para soluções dos problemas.

## Conclusão

Neste trabalho a articulação entre gestão escolar, universidade e comunidade é vista como uma parceria de formação humana, para o desenvolvimento de nossa



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

sociedade, compreendendo que as pessoas que estão sendo formadas nas escolas atuarão em seu entorno. Nesta perspectiva, compreende-se que a escola está no mundo, interfere nesse mundo e sofre as interferências dele. Concebe-se assim, que é preciso uma rede de colaboração capaz de contribuir para transformar a nossa escola, porque sabemos que as melhorias dessa instituição repercutem na comunidade, no município e nos demais espaços que atuamos.

No universo investigado, apesar de não se constatar um forte envolvimento de parceria entre família e escola, fica claro o entendimento, pelo depoimento dos gestores, de que essa aliança é necessária e contribui para o sucesso escolar. Percebe-se, portanto, que a escola precisa descobrir novas formas de promover essa aproximação, da família está mais presente e agir como parceira.

A escola que consegue envolver sua comunidade interna na elaboração de seu projeto de educação tem a autoridade, legitimada pelas relações democráticas travadas, para iniciar um diálogo com diferentes segmentos sociais organizados em outras instituições para se fortalecer na sua grande missão: oferecer educação de qualidade para todos que a buscam. Um projeto pedagógico bem definido, construído coletivamente, por sujeitos comprometidos terá amplas possibilidades de conquistar apoio.

É importante destacar que antes de criar vínculos externos à escola, é preciso fortalecer as relações internas. Todos os atores escolares devem estar cientes de seus deveres e do valor do trabalho colaborativo no regime interno, para, só então, ampliar sua rede de participantes.

O trabalho em parceria é uma via de mão dupla. As instituições parceiras oferecem sua contribuição à escola que, em contrapartida, promove uma educação de qualidade, preparando o aluno para a vida social e profissional, oferecendo atividades de formação para a comunidade e favorecendo o crescimento de sua região.

As instituições parceiras podem atuar em diferentes áreas da escola, seja com o apoio pedagógico, capacitação profissional, oferta de espaço físico, formação social, ou por meio de projetos que abordem temas relevantes à escola.



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

Para o sucesso de uma parceria é fundamental que todas as ações realizadas em sejam acompanhadas e avaliadas sistematicamente. Nesse sentido, os projetos e as atividades propostas devem ser acompanhadas e avaliadas periodicamente, seus resultados tornando-se base para as ações pedagógicas a serem implementadas na escola.

Os desafios da educação ocorrem ao longo do tempo, o que requer permanentes revisões e inovações. O processo de crescimento para alcançar o sucesso é árduo e lento. Para se obter resultados consistentes, as parcerias devem ser estabelecidas em programas de metas de longo prazo. Do contrário, serão apenas programas emergenciais e assistencialistas, que não deixarão legado para a comunidade escolar.

No entanto, é oportuno dizer: não existe fórmula pronta. Há caminhos e cada escola, Universidade e comunidade por elas assistidas, com seus conhecimentos, suas especificidades e vontade política, encontrará pistas para tecer a sua rede de colaboração. Acredita-se que o trabalho educativo em rede fortalecerá o projeto de formação humana, intencionalmente, proposto pelo coletivo da escola.

## Referências

DESLANDES, Suely Ferreira. GOMES, Romeu. MINAYO, Maria Cecília de Sousa (organizadora). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** - 25º Ed. Revista e atualizada. – Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

LÜDKE, M.; CRUZ, G. B. **Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa.** Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 125, p. 81-109, maio/ago. 2005.

MATOS, Socorro Lopes, VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer.** 2. ed. rev. atual – Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche et al. **Projeto de Pesquisa Observatório da Educação no Maciço de Baturité (OBEM).** Aprovado pelo CNPq Edital Universal nº 14/2011 Processo nº 474940/2011-0. 2011.

ZEICHNER, Kenneth (2008). **Uma análise crítica sobre a ‘reflexão’ como conceito estruturante na formação docente.** Educação e Sociedade, 29 (103), 535-554.