

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MATO GROSSO: DESENVOLVENDO AÇÕES ENTRE PARES E CULTURA COLABORATIVA NAS ESCOLAS

SECRETARY OF EDUCATION OF THE STATE OF MATO GROSSO: DEVELOPING
ACTIONS BETWEEN PEERS AND COLLABORATIVE CULTURE IN SCHOOL

Luciana Ledo Peres Ruis¹

RESUMO: O presente trabalho traz uma reflexão sobre a metodologia da cultura colaborativa na escola e aponta algumas estratégias que foram desenvolvidas pela Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso com diretores de escola, com objetivo de promover momentos colaborativos nas ações cotidianas escolares. O estudo sobre cultura colaborativa surgiu no ano de 2021, quando participamos do Curso de Mentoria na prática para diretores escolares. Entre os vários assuntos abordados, durante os oito meses de curso, percebemos que essa temática foi bastante explorada e nos ajudou a repensar as práticas pedagógicas em nossa escola. Tomando por base autores como Fullan e Hargreaves (2000); Alcover e Gil (2002); Calvo (2014); Luiz (*et al.* 2021); Damiani (2010); Dias (2016) e outros. Fazemos uma abordagem teórica sobre o assunto e a descrição das ações desenvolvidas, por meio da compreensão do trabalho colaborativo, e como as mudanças aconteceram no espaço escolar – a partir do momento em que a escola foi vista como um espaço coletivo. Todos puderam colaborar com seus saberes visando o melhoramento do ensino e da aprendizagem dos estudantes e, por fim, apresentamos algumas ações que podem ser desenvolvidas com a ideia de promover uma escola mais participativa.

Palavras-chave: Cultura colaborativa; Gestão Escolar; Reuniões Pedagógicas.

ABSTRACT: This work presents a reflection on the methodology of collaborative culture at school and points out some strategies that can be developed by school management, with the aim of promoting collaborative moments in everyday school actions. The study on collaborative culture emerged in 2021 when we participated in the mentoring course in practice for school managers. Among the various subjects addressed during the eight months of the course, we realized that this theme was extensively explored and helped us to rethink the pedagogical practices in our school. Based on authors such as Fullan and Hargreaves (2000); Alcover and Gil (2002); Calvo (2014); Luiz (*et al.* 2021); Damiani (2010); Dias (2016) and others, we will make a theoretical approach on the subject and the description of the actions developed through the understanding of the collaborative work and how the changes happened in the school space from the moment that the school was seen as a collective space, where everyone could collaborate with their knowledge aiming at the improvement of the teaching-learning of the students. Finally, we will present some actions that can be developed with the idea of promoting a more participatory school by the peers that constitute it.

Keywords: Collaborative culture; School management; Pedagogical Meetings.

¹ Luciana Ledo Peres Ruis, Especialização em Língua Portuguesa, Mestranda em Educação pela URI/FW. Técnica da Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso; luleruis@hotmail.com.

CULTURA COLABORATIVA

Iniciamos nossa discussão pensando em como podemos desenvolver práticas colaborativas dentro da escola, uma vez que na sua constituição as pessoas que ali estão já tem suas atividades definidas, seja pela equipe diretiva ou estabelecida nas respectivas Leis de carreira e Portarias da Secretaria de Educação. Mas, tornar esse espaço num ambiente de colaboração para o enfrentamento dos problemas cotidianos é um desafio para o diretor escolar.

Percebemos que para haver êxito dentro da escola o gestor precisa estar envolvido em todas as ações da escola e também atento para que haja um trabalho colaborativo e participativo pelas pessoas que ali trabalham. Uma das formas de garantir a participação da comunidade escolar é oportunizar para que os segmentos constituídos na escola participem da elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Tomando por base a LDB-9394/96 percebemos que muitas vezes o Projeto Político Pedagógico da escola não é elaborado com a participação coletiva como estabelece o Artigo 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Constata-se que é fundamental a abertura para a participação dos profissionais da educação no planejamento das ações escolares. Contudo, cabe ressaltar que, mesmo havendo tal abertura para participação dos pais, encontramos muita resistência e dificuldades para fazer com que haja uma atuação efetiva.

Então, cabe pensar em estratégias mais eficazes de participação e colaboração. A perspectiva da cultura colaborativa seria uma proposta de trabalho interessante devido ao auxílio que proporciona ao diretor escolar e sua comunidade, principalmente, de entender que todos podem contribuir com alguma situação dentro da escola, além das funções determinadas.

O presente artigo, traz uma reflexão sobre a metodologia da cultura colaborativa na escola e aponta algumas estratégias que foram desenvolvidas pela Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso com diretores de escola, com objetivo de promover momentos colaborativos nas ações cotidianas escolares.

O estudo sobre cultura colaborativa surgiu no ano de 2021, quando participamos do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria na prática para diretores escolares. Mas, o que é a cultura colaborativa? Como desenvolvê-la na escola? A cultura colaborativa nos faz atentar as possibilidades de mudanças e inovações necessárias para que as preposições de ações e atividades sejam efetivadas e naturalizadas no contexto escolar.

Realizar uma cultura colaborativa não significa que a teremos de forma espontânea, por isso, faz-se necessário que sua instauração seja promovida por meio de atividades desenvolvidas no cotidiano escolar, pelo trabalho realizado por toda a equipe atuante na escola de forma coletiva e colaborativa (CALVO, 2014; VAILLANT, 2016; DAMIANI, 2008).

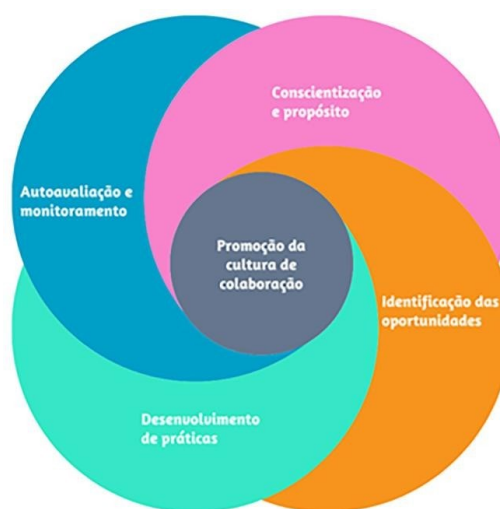
Para que seja possível realizar esse trabalho de cultura colaborativa na escola é preciso iniciar pela figura do diretor e, daí, se estender a toda a comunidade escolar. Quando falamos em cultura colaborativa muitos poderão pontuar que já colaboram com a escola porque desenvolvem trabalhos com seus pares, contudo, é importante destacar a diferença entre trabalho em equipe e cultura colaborativa. Prendes e Sánchez (apud GODOY; OBREGÓN, 2015), faz distinções entre o trabalho em equipe e o trabalho colaborativo e apresenta várias dimensões que caracterizam o trabalho colaborativo.

Essas dimensões são o compartilhamento de um objetivo comum; a reciprocidade; a comunicação mútua; a interação com intenção e o resultado significativo. O compartilhamento de um objetivo em comum significa que o grupo compartilha o que é claro para todos, cujo objetivo é melhorar a aprendizagem dos estudantes. Já na reciprocidade a uma relação de interdependência e os membros do grupo se relacionam influenciando uns aos outros e compartilhando as decisões e resultados.

Comunicação mútua significa o desenvolvimento de competências como a da escuta ativa, da empatia e da reverência. Na interação com a intenção há a garantia da troca de ideias, das experiências e informações diversas e isso leva à negociação dos pontos divergentes para uma ideia comum e os melhores resultados para a escola. E, por último, o resultado significativo que é a compreensão de que o trabalho é realizado quando se alcança os objetivos propostos pelo grupo.

No livro de Mentoria de diretores (LUIZ *et al.* 2021), é pontuado que para a promoção da cultura colaborativa na escola é necessário pensar em algumas estratégias que poderão ser adotadas como rotineiras dentro da escola, ou seja, aquelas que podem ser vistas “como as ações feitas diariamente”.

Figura 1: Etapas do processo de trabalho para implementação de cultura colaborativa



Fonte: LUIZ (*et.al*, 2021, p. 56).



Cada uma dessas etapas tem um objetivo específico a ser alcançado: **a autoavaliação e monitoramento**: possibilidade da escola desenvolver um trabalho colaborativo ou de resoluções de problemas.

Conscientização e propósito: sensibilização da comunidade escolar sobre o trabalho colaborativo, por meio do envolvimento com os propósitos de cada escola (uma instituição sem propósitos não consegue ter objetivos comuns).

Identificação de necessidades, desafios e/ou oportunidades: identificação do que a escola almeja, para isso deve investigar quais são as suas percepções e ideias (nem sempre fazemos este tipo de reflexão sobre as nossas necessidades, desafios e/ou oportunidades).

Desenvolvimento de práticas: planejamento e desenvolvimento de práticas colaborativas, instalação de novas ações e acompanhamento do trabalho colaborativo.

Uma vez identificada a etapa na qual a instituição escolar se encontra pode ser construída uma rota de aprendizagem, com o desenvolvimento de ferramentas que facilitem as ações práticas. Essa rota pode ser elaborada a partir de quatro pontos, tomando como base os verbos conectar, conhecer, praticar e consolidar, conforme descritos a seguir:

- conectar – está relacionado às atividades com base nas experiências prévias dos participantes e com objetivo de se aproximar de uma nova aprendizagem considerando os conhecimentos já existentes.
- conhecer – atividades desenvolvidas com a ideia de explorar e compreender os novos conhecimentos do grupo escolar.
- praticar – refere-se ao conjunto de atividades com aplicação prática nas problemáticas identificadas, observando a situação atual e propondo alternativas de melhoria entre o que é estudado e o que é apresentado.
- consolidar – refere-se ao conjunto de tarefas realizadas com foco nas reflexões sobre o que está sendo aprendido e o que pode ser melhorado nas ações práticas (LUIZ, *et al*, 2021, p. 57 e 58).

À medida que essa rota de aprendizagem vai sendo utilizada novas ferramentas podem ser incorporadas até a consolidação da cultura colaborativa no espaço escolar.

ACÇÕES COLABORATIVAS DESENVOLVIDA NA ESCOLA

A experiência com a cultura colaborativa em nossa escola iniciou a partir do Curso de Mentoria na prática de diretores escolares, do qual fiz parte pela Secretaria Estadual de Educação de Mato Grosso. O curso iniciou em agosto de 2021 e, em outubro, iniciamos as atividades com os profissionais da nossa escola. A partir do momento que começamos a estudar sobre o conceito de cultura colaborativa e desenvolver as atividades de mentoria entre os pares, iniciamos o trabalho na escola com a pergunta central para o grupo de profissionais da escola: Quais são os desafios da nossa escola?

Marcamos a primeira reunião e informamos que participávamos do Curso de Mentoria de diretores. Apresentamos o objetivo da Formação e o sucesso que poderíamos

ter no desempenho do ensino e da aprendizagem dos alunos, caso conseguíssemos mobilizar a participação e colaboração dos profissionais da escola no desenvolvimento das atividades propostas.

Na nossa primeira reunião, colocamos que o diretor sozinho não consegue resolver todos os problemas da escola e que precisa do trabalho colaborativo de todo o grupo para que os resultados sejam melhores e a escola tenha sua identidade e valorização da comunidade escolar.

Um ponto que frisamos é que o nosso trabalho precisa refletir numa escola diferenciada e não em apenas mais uma escola no município. E que para conseguirmos marcar essa diferença todos precisam repensar suas práticas e entender que podemos ser mais participativos e encontrar soluções para as necessidades que surgirem, sejam necessidades pedagógicas e até administrativas de forma colaborativa.

A ideia da reunião era ouvir as sugestões dos participantes frente aos problemas que temos na escola e mostrar que o diretor sozinho não consegue perceber, visto que sua demanda de trabalho o impossibilita de estar em todos os lugares.

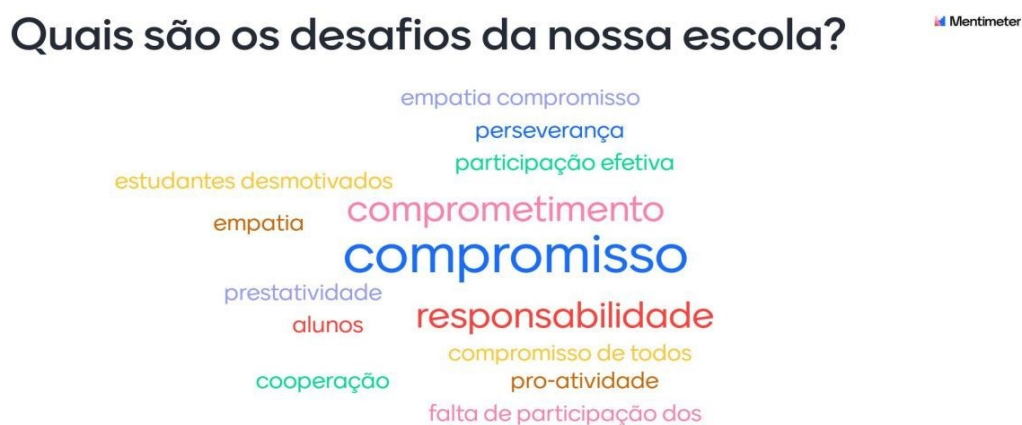
Há acontecimentos na escola que precisam de mais pessoas para acompanhar, por exemplo, o funcionamento da cozinha e o preparo da merenda escolar de qualidade e de forma satisfatória, que atenda a todos os estudantes precisam ser gerenciados pelas merendeiras. Elas devem ser gestoras daquele espaço e trabalhar visando o bem comum de todos.

Após a explanação citada acima lançamos a pergunta central e basilar da nossa discussão, formando a nuvem de palavras. Usamos ferramenta Mentimeter e o resultado foi bastante interessante. Participaram desse primeiro encontro dez pessoas da escola, representando segmento de professores e administrativos.

Esses participantes em sua maioria responderam que o maior desafio é o **compromisso**, seguido da **responsabilidade**.

A figura abaixo ilustra todas as palavras sugeridas como desafio. Mas, a palavra “compromisso” é a que se destaca e está centralizada na imagem.

Figura 2: Nuvem de palavras



Fonte: Autora, 2023

A partir daí promovemos um debate em torno desses dois desafios: **compromisso e responsabilidade**. A ideia era discutir a quem cabe essa falta de compromisso e responsabilidade. São apenas dos estudantes e suas famílias, outambém perpassa pelos profissionais que compõe a escola.

Propusemos, então, a seguinte atividade, baseada nas leituras e orientações do Curso de Mentoria de diretores. Trabalhamos com as estratégias metodológicas raciocinar, experimentar e desejar.

Segundo Bretas (2015), o raciocinar, experimentar e desejar são dimensões associadas, respectivamente, à mente, ao coração e aos membros: **raciocinar** (mente) relacionado ao passado; **experimentar** (coração) relacionado ao presente; e, **desejar** (metas, sonhos e ações) relacionado ao futuro.

Maior desafio: *compromisso*

Raciocinar: analisar esse desafio a partir da seguinte reflexão: “de quem é essa falta de compromisso?” (equipe gestora, professores, corpo administrativo, alunos, pais). O que fazer para que todos tenham compromisso e desenvolvam suas funções de forma produtiva e colaborativa?

Experimentar: propor uma avaliação de desempenho em cada setor.

Desejar: maior envolvimento e participação da comunidade escolar e os profissionais da escola nas ações cotidianas; que cada servidor desenvolva seu trabalho com mais responsabilidade e compromisso, sejam assíduos, pontuais, eficientes e criativos.

É interessante destacar que em um primeiro momento o grupo atribuía aos estudantes e seus familiares a falta de compromisso e responsabilidade com a escola. Os professores diziam que os estudantes não tinham interesse em participadas aulas, não desenvolvem as atividades propostas e muitos nem trazem sus materiais escolares e que a família não participa da escola e não estão preocupados com a aprendizagem de seus filhos.

Ouvimos atentamente as colocações do grupo exercendo a escuta ativa, mastambém anotando os pontos de maior embate. Ao ouvir as colocações fizemos um trabalho de reflexão sobre a nossa prática pedagógica. Nosso questionamento foi em torno dos nossos dois desafios. A ideia era levar o grupo a pensar até que ponto estamos comprometidos com a escola e somos responsáveis pelas ações que acontecem no dia-a-dia.

Partimos de pequenos pontos, por exemplo: “se passando pelos corredores da escola vemos uma torneira aberta, desperdiçando água, vamos até lá e fechamos ou essa responsabilidade não é nossa, mas apenas do pessoal que trabalha no apoio? E fomos avançando nas perguntas e levando o grupo a perceber que, às vezes, a falta de compromisso com a escola, com seus problemas e a responsabilidade por um lugar melhor também passa por nós que ali trabalhamos.

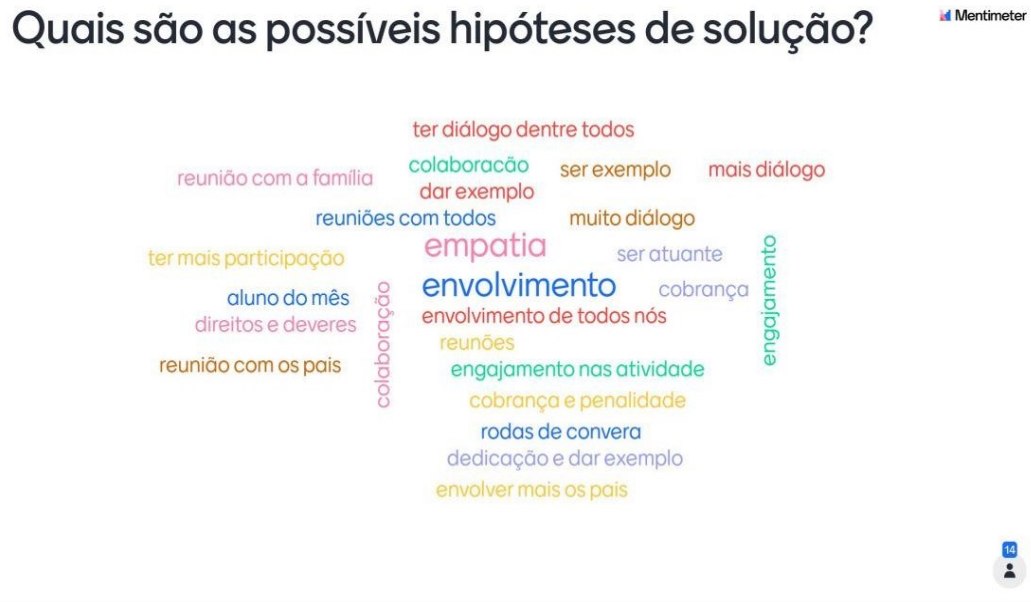
Também questionamos ao grupo, no tocante ao ensino-aprendizagem dos estudantes que se temos um aluno com defasagem de conteúdo em um dado componente curricular se a responsabilidade de ajudar esse aluno é de todos ou apenas do professor que trabalha com a referida disciplina.

Com esse debate concluímos que o grupo percebeu que o compromisso e a responsabilidade são dois desafios gigantes e que precisa de bastante trabalho colaborativo

para superação.

No segundo encontro retomamos a nuvem de palavras com os desafios e trabalhamos com a ideia de uma segunda nuvem, mas agora respondendo à pergunta sobre possíveis soluções para os nossos desafios: Nesse encontro tivemos 14 participantes.

Figura 3: Nuvem de palavras- hipóteses de solução



Fonte: Autora, 2023

No terceiro encontro retomamos a primeira nuvem de palavras com a pergunta sobre qual era o nosso desafio e também a segunda referindo-nos às hipóteses de solução e partimos para a construção das ações que podemos desenvolver a partir delas.

Analisando as três primeiras hipóteses com maior evidência (envolvimento, diálogo e reuniões) pensamos em algumas ações que poderíamos realizar a curto prazo para efetivar a cultura colaborativa na escola. Obtivemos, então, uma lista de ações. Iniciamos com a atividade abaixo:

-Pergunta: Quais soluções podemos começar a elencar?

-Respostas: Reuniões com pequenos grupos na escola (setores); Avaliação de todos os servidores da escola e compartilhamento dessa avaliação; Visitas aos alunos e suas famílias; Buscar recursos junto à mantenedora para melhoramento da infraestrutura das escolas; Desenvolver projetos envolvendo as famílias, como o: Dia da Família na escola; Dia das Mães, Dia dos Pais.

Não foram elencadas muitas ações porque o objetivo era desenvolver o que estava sendo proposto e com muitas ações poderia se tornar num planejamento inexecutável. A partir desse encontro começamos a por em prática as ações pensadas. As reuniões passaram a ser realizadas em pequenos grupos e mensalmente, um grupo de professores visitaram alguns estudantes que estavam evadidos da escola, realizamos uma avaliação de desempenho por segmentos e compartilhamos os resultados.

A avaliação não era individual, mas coletiva e envolvia questões sobre metodologia

de trabalho dos professores, organização administrativa, questões sobrelimpeza da escola, preparo da merenda, organização do espaço físico, responsabilidade e compromisso dos alunos em relação aos estudos e cuidado com o patrimônio escolar. E, na última semana de aula, quando já estava um pouco mais tranquilo a pandemia da COVID-19 realizamos uma amostra cultural na escola com os estudantes e famílias.

Essas ações foram o início da efetivação da metodologia colaborativa na escola. E foram bastante válidas, porque para serem realizadas houveram várias reuniões, bastante diálogo, muitas ideias em ação e envolvimento dos profissionais da escola.

Percebemos que o grupo compreendeu que o trabalho em equipe é bem diferente da cultura colaborativa. Pois, trabalhar em equipe é dividir tarefas e na cultura colaborativa é todos se envolver com tudo e contribuir em todas as atividades propostas visando sempre o bem comum da escola.

Outro ponto bastante frisado nos encontros foram que o conceito de metodologia da cultura colaborativa deve ser inserido no Projeto Político Pedagógico da escola e fazer parte da rotina escolar. É uma proposta para ser melhorada e aceita pelas pessoas que compõem a comunidade escolar, incluindo os pais e os estudantes. Segundo é que a construção coletiva do PPP é uma representação prática da proposta colaborativa.

Encontramos no livro de Mentoria de diretores (LUIZ *et al.*, 2021) que:

Para promover um projeto pedagógico inovador, com a cultura colaborativa dentro da escola, é imprescindível sensibilizar e mobilizar toda a comunidade escolar sobre a relevância e necessidade de introduzir novas práticas ou modificar as já existentes, a fim de buscar novas respostas para um contexto escolar que muda continuamente (LUIZ *et al.*, 2021, p 64).

Entendemos aqui que a elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico é uma forma de garantir a participação democrática dentro da escola. Pois, no diagnóstico da escola é possível levantar as questões que estão frágeis e pensar nas soluções conjuntamente. É importante os profissionais compreenderem que ele não é apenas um documento para cumprimento de exigências da Secretaria de Educação, mas sim uma materialização do que é a escola. Daí, a importância de ser um documento construído coletivamente por mais difícil que seja reunir a comunidade escolar para essa produção.

A experiência com a cultura colaborativa mostrou que precisamos desenvolver a escuta ativa em nossa escola. Pois é muito importante ouvir os profissionais que trabalham na escola, nossos estudantes e seus familiares.

As reuniões pedagógicas são importantes espaços de escuta e de decisão. Nelas os docentes tem a oportunidade de compartilhar suas experiências e aprender novas metodologias, fortalecendo o trabalho colaborativo da escola. Também é necessário que estejamos abertos para as críticas e precisamos entender que, nossas ideias e ações não podem ser tomadas de forma unilateral. Pois, quando compartilhamos as decisões estamos promovendo a gestão democrática e dividindo as responsabilidades com o grupo.

SUGESTÕES DE TRABALHO COM A CULTURA COLABORATIVA NA ESCOLA

O desenvolvimento da cultura colaborativa na escola não é um processo simples e rápido. Demanda esforços de todos e a necessidade do diretor escolar entender que a gestão democrática é a melhor forma de conduzir uma escola. É comum ouvirmos colocações do tipo que as pessoas não querem ajudar, que os profissionais não se envolvem com questões voltadas à organização da escola, que cada um só executa o que faz parte de suas atividades.

Há também falas que os professores, por exemplo, só ministram as aulas e vão embora, as merendeiras só preparam as refeições, os estudantes não colaboram com “quase nada” e por aí vai.

A lista de reclamações é imensa, tanto da gestão quanto das demais pessoas. Mas, cabe-nos perguntar; o que tem sido pensado e feito para mudar essa situação? Tem sido permitida a participação da comunidade escolar nas decisões tomadas; a equipediretiva está promovendo o debate dentro da escola, as pessoas tem voz, as ideias delas tem sido consideradas?

Para iniciar um debate sobre cultura colaborativa precisamos refletir sobre as questões acima e pontuar como estamos conduzindo nossa escola. Essa reflexão deve partir do diretor escolar, pois ele é elemento fundamental nesse processo. Nada adianta pensarmos em gestão democrática e não abirmos para um debate sobre como agimos em nossa escola e como as decisões são tomadas.

Para Damiani et al. (2010, p. 225):

O desenvolvimento das atividades de maneira colegiada pode criar um ambiente rico em aprendizagens acadêmicas e sociais tanto para estudantes como para professores, assim como proporcionar a estes um maior grau de satisfação profissional. O trabalho colaborativo possibilita, além disso, o resgate de valores como o compartilhamento e a solidariedade que se foram perdendo ao longo do caminho trilhado por nossa sociedade competitiva e individualista.

Segundo Luiz (2021) para a implementação da cultura colaborativa na escola é preciso estar atentos sobre quais movimentos são capazes de promover a mudança as inovações necessárias na execução das atividades, de forma que essas ações tenham relação com o trabalho colaborativo e também é importante compreender que ela não surge espontaneamente, mas demanda esforços de toda a equipe, principalmente do diretor escolar.

Podemos afirmar que o trabalho colaborativo está fundamentado na ideia de que os sujeitos aprendem melhor quando se relacionam e interagem com seus pares. Exercer a cultura colaborativa na escola é contribuir para a promoção da escuta ativa com respeito às ideias para a solução dos problemas.

Escutar vai além de ouvir. Quando escutamos prestamos atenção no outro, entendemos suas colocações e temos elementos para concordar e discordar com o que é

colocado. Para Moura e Gianella (2016, p. 10):

O sentido de escutar vai além do ouvir e inclui o silêncio e o tempo para processar. Tal percepção complementa definições de pesquisadores do campo da comunicação e da educação, para os quais a escuta é um processo de recepção, atribuição de significado e/ou de resposta a partir de uma mensagem verbal e/ou não verbal

Ainda segundo Dias (2016, p.8):

Com o trabalho colaborativo, os segmentos passam a pensar na escola como um todo, passam a agir e resolver problemas para o bom desenrolar das atividades escolares, que exige a reconstrução, a reformulação de hipóteses, a socialização de ideias para tomadas de decisão, passa-se a existir uma identidade coletiva, uma partilha de responsabilidades, baseada na gestão democrática.

Com o trabalho colaborativo todos se sentem responsáveis pelos resultados da escola porque aprendem a compartilhar seus problemas e encontrar soluções juntos, e quem ganha é a comunidade escolar, porque nesse espaço as pessoas dialogam no dia-a-dia para enfrentar os desafios encontrados.

Segundo Nunes (2011), uma característica marcante da cultura colaborativa é o diálogo porque cada membro pode expressar o que pensa e concretizar suas ações. Por isso, é importante trabalhar com as reuniões pedagógicas. Essas reuniões precisam ser um espaço de debate e de proposição de ideias, pensando no bem comum da escola que é o ensino aprendizagem dos estudantes.

Segundo Luiz (*et. al*, 2022), um ponto importante é saber ouvir o que o outro tem a dizer. Ouvir é demonstrar respeito às diferentes opiniões, diversidades e afins, o que possibilita a realização de um trabalho em comum e colaborativo.

O diretor escolar é essencial na construção da cultura colaborativa e segundo há algumas atitudes que ele deve tomar para tornar a escola mais democrática e colaborativa, tais como:

[...] compartilhar tomadas de decisão; desenvolver projetos ou planejamentos na perspectiva da cultura colaborativa; participar do processo; buscar a multiplicidade de visões de todos os envolvidos como a escola auxiliando na consideração de diferentes aspectos, cenários e oportunidades; Saber questionar; Dar feedbacks escritos ou orais, pois estes refletem as evidências das mudanças ou das dificuldades existentes; Ser claro ao se expressar, evitando deixar assuntos pendentes; Ter autoconsciência das palavras e/ou ações ditas no grupo e suas consequências; Avaliar-se tanto em práticas bem-sucedidas como as com pouco êxito; Identificar a necessidade de liderança distributiva; Aprimorar dimensões inovadoras (sair da caixinha); Delegar responsabilidades, aprender a compartilhar; Identificar as demandas do ambiente escolar,

interno ou externo; Estabelecer conclusões lógicas com base em informações disponíveis (LUIZ *et al.* 2022, p. 44).

O diretor também precisa ser democrático, conhecer sua escola e ser envolvido. É fundamental que tenha um olhar voltado para todos os espaços da escola e atenda a todos, sempre trabalhando com os princípios de equidade, inclusão e consideração pelas diferenças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho com a cultura colaborativa na escola é bastante interessante porque cria um movimento de participação dos professores e funcionários nas ações de melhoria pensadas para a comunidade escolar.

Quando o diretor é democrático e compartilha com o grupo os problemas da escola encontra mais forças e ideias para ajudá-lo nessas transformações que a escola precisa.

Os ganhos com a implantação da cultura colaborativa na escola são bastante vantajosos porque oportuniza a participação de todas as pessoas que compõem o quadro de servidores e, nas ações realizadas podemos ver a ideia de cada grupo se materializar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC, 1996.

BRETAS, A. **Educação fora da caixa**. Minas Gerais: Creative Commons, 2015.

CALVO, G. **Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe**: El debate actual. Santiago: OREALC/UNESCO, 2014. p. 112-152.

DAMIANI, M. F.; PORTO, T. M. E.; SCHLEMMER, E. (Org.). **Trabalho colaborativo em educação**: uma possibilidade para ensinar e aprender. São Leopoldo: Oikos; Brasília: Liber Livro, 2010.

DIAS, C. R. A importância do trabalho colaborativo na efetivação da gestão democrática na escola. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialização em Coordenação Pedagógica). Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, 2016.

GODOY, C.; OBREGÓN, J. **Cultura de aprendizagem colaborativa e seu impacto na escola**. Chile: Red-Labsur, 2015.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares**: formação e contextos educacionais no Brasil. São Carlos: SEaD-Editora, 2021. Disponível em: <<https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>>. Acesso em 05 de jun. 2022.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola**: orientações práticas. São Carlos:

Pedro & João Editores, 2022.

MOURA, M. S. S.; GIANNELLA, V. A arte de escutar: nuances de um campo de práticas e de conhecimento. **Revista Terceiro Incluído**, v. 6, n. 1, 2016. p. 9-24.