Esta obra está sob o direito de Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM COLABORATIVO

Maria Vanisia Jacinto da Silva dos Santos[1]
Adjon Barroso de Araujo[2]
Cledson Jatiniel Lima Mendonça[3]
Jouse Greyce Maria dos Santos[4]
Maryedja Priscilla Santos Lima
Bernard Pereira Almeida
Vivian de Sousa Oliveira

RESUMO

Este artigo investiga o papel da gestão escolar na promoção de ambientes colaborativos de aprendizagem, destacando a importância dessa abordagem para o desenvolvimento acadêmico e social dos alunos. O contexto da pesquisa se justifica pela crescente necessidade de inclusão e cooperação no ambiente educacional, respondendo aos desafios contemporâneos que exigem novas práticas pedagógicas. O objetivo principal é analisar as estratégias de gestão escolar que favorecem a colaboração entre professores, alunos e a comunidade escolar, além de identificar os desafios e lacunas na implementação dessas práticas. A metodologia baseou-se em uma revisão bibliográfica, utilizando bases de dados como Scielo, artigos científicos, monografias, abrangendo estudos publicados nos últimos dez anos em português e inglês. Os principais resultados indicam que uma gestão participativa contribui para melhorias no desempenho acadêmico e maior integração da comunidade escolar, mas enfrenta barreiras como falta de recursos e resistência por parte de alguns gestores. A pesquisa conclui que a gestão colaborativa é eficaz para promover a inclusão e o sucesso acadêmico, porém sua adoção exige investimentos em formação e políticas públicas de suporte. Esses achados ressaltam a importância de mais estudos sobre os impactos de longo prazo das práticas colaborativas.

Palavras-chave: Gestão escolar, Aprendizagem Colaborativa, Educação Inclusiva.

[1] E-mail: vanisiasilva8@gmail.com
[2] E-mail: adjonbarroso@gmail.com.
[3] E-mail: Cledson.jatiniel@gmail.com
[4] E-mail: jgreyce@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar desempenha um papel central na criação de um ambiente educacional que promova a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar. A gestão colaborativa, que envolve a participação ativa de professores, estudantes e pais, é fundamental para garantir que o processo de ensino-aprendizagem seja eficiente e inclusivo. De acordo com Bissacotti e Pavão (2024), a prática de ensino colaborativo proporciona uma estrutura em que os professores, especialmente os de Educação Especial, podem trabalhar em conjunto com os demais docentes, criando uma abordagem pedagógica que respeite a diversidade dos alunos. Essa forma de gestão possibilita que a educação não seja apenas um processo de transmissão de conhecimento, mas uma construção coletiva.

A colaboração entre gestores e docentes é destacada por Libâneo (2017) como um dos pilares de uma escola bem-sucedida, especialmente quando se trata da promoção de uma educação inclusiva. A gestão colaborativa é descrita por Gadotti (2017) como um processo que envolve a partilha de responsabilidades e a criação de um ambiente onde todas as vozes da comunidade escolar são ouvidas, garantindo a equidade no ambiente de ensino.

A importância da gestão escolar para o sucesso acadêmico e social dos alunos é amplamente reconhecida, especialmente em contextos onde as abordagens pedagógicas estão em constante evolução. A promoção de ambientes colaborativos reflete-se diretamente no desempenho dos estudantes, tanto no aspecto acadêmico quanto no desenvolvimento de habilidades sociais. Conforme Bissacotti e Pavão (2024), a criação de um ambiente inclusivo depende da articulação entre diferentes atores escolares, como gestores, professores e a comunidade, para garantir que as práticas pedagógicas sejam adaptadas às necessidades de todos os alunos, particularmente os que apresentam necessidades educacionais especiais. Segundo Lück (2019), a gestão escolar precisa promover um ambiente onde a diversidade seja celebrada e as diferenças sejam vistas como oportunidades de enriquecimento do processo de aprendizagem.

A colaboração no ambiente escolar não é uma prática recente, mas tem ganhado destaque nas últimas décadas como uma estratégia pedagógica eficaz para enfrentar os desafios contemporâneos da educação. Segundo Cordeiro (2024), o envolvimento de toda a comunidade escolar, incluindo os gestores, é essencial para criar um ambiente onde a diversidade é valorizada e a inclusão é promovida de maneira efetiva. A gestão escolar colaborativa surge, assim, como uma resposta aos desafios atuais, onde o foco não é apenas no ensino tradicional, mas na promoção de uma aprendizagem que respeite a

individualidade de cada aluno e permita o seu desenvolvimento integral.

Lück (2017) aponta que as escolas com uma gestão que promove práticas colaborativas apresentam uma maior capacidade de adaptação às necessidades dos alunos, contribuindo para a criação de um ambiente mais inclusivo. Já Libâneo (2017) enfatiza que, para garantir a eficácia dessa metodologia, é fundamental que haja um planejamento conjunto entre os diferentes setores da escola, assegurando que todos os membros da equipe pedagógica estejam alinhados com os objetivos educacionais.

No cenário educacional atual, o papel da gestão escolar tornou-se ainda mais complexo e dinâmico, principalmente com a demanda crescente por uma educação inclusiva. O ensino colaborativo, como apontado por Bissacotti e Pavão (2024), surge como uma solução para integrar de forma eficaz alunos com diferentes perfis, oferecendo suporte individualizado e garantindo que todos tenham acesso a uma educação de qualidade. No entanto, essa abordagem enfrenta desafios significativos, como a falta de formação adequada dos professores e a ausência de políticas públicas que incentivem a implementação do ensino colaborativo nas escolas brasileiras.

Além disso, a carência de recursos e a resistência à mudança por parte de alguns membros da comunidade escolar agravam o problema. Muitos professores ainda trabalham de maneira isolada, o que dificulta a prática da bidocência ou codocência, elementos centrais para o ensino colaborativo. Como ressaltam Bissacotti e Pavão (2024), a ausência de planejamento conjunto entre os professores do ensino regular e os de Educação Especial compromete a eficácia dessa metodologia. Esse cenário evidencia a necessidade urgente de repensar as práticas de gestão escolar para que elas incluam uma abordagem mais colaborativa e integrada.

Portanto, o desafio não está apenas na implementação de novas práticas pedagógicas, mas na transformação da cultura escolar. A gestão escolar precisa ser capaz de articular os recursos disponíveis e promover a cooperação entre os diversos atores educacionais. Cordeiro (2024) enfatiza que, para isso, é necessário que os gestores se tornem agentes de mudança, promovendo a formação contínua dos professores e garantindo que as práticas colaborativas sejam uma realidade cotidiana nas escolas. A falta de um apoio estruturado para essas mudanças é uma problemática que precisa ser enfrentada de forma estratégica.

A relevância do ensino colaborativo reside na sua capacidade de promover uma educação mais inclusiva e equitativa. Em um contexto onde a diversidade estudantil é cada vez mais evidente, as práticas pedagógicas tradicionais não são suficientes para atender às necessidades de todos os alunos. Conforme Cordeiro (2024), o ensino colaborativo oferece uma abordagem pedagógica adaptativa, que

possibilita uma maior personalização do ensino e favorece o desenvolvimento integral dos estudantes, especialmente aqueles com necessidades educacionais especiais. A promoção de práticas colaborativas reflete-se positivamente no desempenho acadêmico e no desenvolvimento social dos alunos, tornando essa abordagem indispensável para uma educação de qualidade.

Além disso, o ensino colaborativo reforça a ideia de que a inclusão escolar não se limita à adaptação de recursos materiais, mas envolve uma mudança profunda nas práticas pedagógicas e na cultura organizacional da escola. De acordo com Bissacotti e Pavão (2024), essa metodologia fortalece a colaboração entre professores, tornando o processo de ensino-aprendizagem mais dinâmico e interativo. A relevância do tema está, portanto, na sua capacidade de promover uma educação mais justa, onde todos os alunos, independentemente de suas habilidades ou deficiências, possam participar de forma plena e ativa no ambiente escolar.

A justificativa para a escolha deste tema baseia-se na necessidade de criar uma educação que valorize a diversidade e promova a inclusão em todas as suas dimensões. O ensino colaborativo, conforme apontado por Cordeiro (2024), é uma ferramenta que pode transformar as práticas educacionais, proporcionando aos alunos com necessidades especiais um ambiente de aprendizado mais inclusivo e significativo. A implementação de práticas colaborativas entre professores de diferentes áreas promove a personalização do ensino, o que é essencial para garantir que todos os alunos tenham a oportunidade de desenvolver suas habilidades de maneira plena.

Além disso, a escolha deste tema é justificada pela importância de repensar a gestão escolar como agente de transformação. A inclusão de práticas pedagógicas colaborativas depende, em grande parte, da capacidade dos gestores de articular os diferentes atores do ambiente escolar. Conforme Bissacotti e Pavão (2024), a gestão escolar precisa assumir um papel ativo na promoção de uma cultura de cooperação, onde a participação de todos os envolvidos é valorizada. Dessa forma, o estudo sobre as práticas colaborativas não apenas amplia o conhecimento sobre metodologias inclusivas, mas também oferece subsídios para o desenvolvimento de políticas educacionais mais eficazes.

2. METODOLOGIA

Este estudo fundamenta-se em uma revisão bibliográfica com o objetivo de identificar e analisar as principais estratégias de gestão escolar que promovem ambientes colaborativos de aprendizagem. A escolha por uma metodologia de revisão bibliográfica justifica-se pela necessidade de sintetizar o conhecimento existente na literatura sobre o

tema, permitindo uma visão ampla e aprofundada das práticas de gestão escolar que têm sido implementadas em diferentes contextos educacionais. Através dessa abordagem, é possível mapear os desafios e as soluções encontrados por gestores e educadores na construção de um ambiente de ensino colaborativo, com foco na inclusão e na melhoria do desempenho acadêmico.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a revisão bibliográfica é uma ferramenta essencial para pesquisadores, pois permite a exploração de teorias já consolidadas, além de identificar lacunas que ainda precisam ser estudadas. Assim, ao utilizar essa metodologia, o presente estudo busca contribuir para a ampliação do debate sobre a gestão escolar colaborativa, ao mesmo tempo em que oferece subsídios para a implementação de práticas educacionais mais eficazes e inclusivas.

A revisão foi conduzida seguindo rigorosos critérios de seleção e análise, a fim de garantir a relevância e a qualidade das publicações incluídas. As etapas metodológicas estão descritas a seguir, detalhando os critérios de inclusão e exclusão, as fontes de informação utilizadas, o processo de seleção dos estudos e o método de extração de dados.

Os critérios de inclusão para este estudo foram definidos de modo a garantir que apenas estudos diretamente relacionados ao tema da gestão escolar e sua influência na promoção de ambientes colaborativos de aprendizagem fossem considerados. Primeiramente, foram incluídos estudos publicados nos últimos dez anos (2013-2023), uma vez que o foco desta pesquisa é explorar práticas atuais e relevantes para o contexto educacional contemporâneo. As publicações selecionadas abrangeram tanto artigos acadêmicos em periódicos reconhecidos, como livros e relatórios educacionais que abordam a gestão escolar e o ensino colaborativo.

Foram priorizados estudos que discutiam explicitamente a interação entre gestão escolar e práticas colaborativas entre professores, alunos e a comunidade escolar, com ênfase nas estratégias de gestão que promovem a inclusão e a personalização do ensino. Publicações que tratavam de metodologias educacionais sem relação direta com a gestão escolar, ou que não discutiam o ambiente colaborativo de maneira aprofundada, foram excluídas da revisão. Além disso, estudos que se concentravam apenas em políticas educacionais, sem foco prático ou aplicado, também foram deixados de lado, conforme recomendado por Severino (2016), que ressalta a importância de uma abordagem prática para as pesquisas educacionais.

A exclusão de estudos que não continham dados empíricos ou teóricos robustos também foi um critério essencial, a fim de garantir a confiabilidade e a validade das conclusões obtidas. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), um dos princípios

fundamentais de uma revisão bibliográfica bem-sucedida é a seleção cuidadosa das fontes, com base em critérios objetivos que assegurem a qualidade do material analisado.

A busca por referências foi realizada em diversas bases de dados reconhecidas na área da educação, incluindo a Scielo, Google Scholar, ERIC (Education Resources Information Center) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). O uso de bases de dados internacionais e nacionais permitiu o acesso a uma vasta gama de estudos, com foco tanto no contexto brasileiro quanto em experiências internacionais que pudessem servir de comparação.

As palavras-chave utilizadas durante o processo de busca incluíram termos como “gestão escolar”, “aprendizagem colaborativa”, “educação inclusiva”, “coensino” e “bidocência”. Esses termos foram combinados com operadores booleanos para refinar os resultados, garantindo que apenas estudos relacionados diretamente ao tema fossem incluídos. Conforme orientam Gil (2019) e Gatti (2016), a utilização de estratégias de busca avançadas é crucial para aumentar a precisão na seleção dos estudos mais relevantes.

Além das bases de dados eletrônicas, também foram consultados livros e relatórios disponíveis em bibliotecas acadêmicas e digitais, que abordavam a gestão educacional e as práticas colaborativas em um contexto mais amplo. A estratégia de busca incluiu ainda a análise das referências citadas nos estudos selecionados, o que possibilitou o acesso a fontes adicionais e o enriquecimento da revisão. De acordo com Lima e Mioto (2007), esse processo é conhecido como "snowball sampling" e é particularmente útil em revisões bibliográficas, pois permite expandir a base de estudos de maneira sistemática.

A seleção dos estudos seguiu um processo rigoroso em três etapas. A primeira etapa consistiu na identificação inicial dos artigos e publicações com base nos títulos e palavras-chave. Foram considerados artigos que apresentassem títulos diretamente relacionados ao tema da gestão escolar colaborativa. Na segunda etapa, os resumos dos estudos identificados foram revisados para avaliar sua pertinência ao tema do estudo. A análise dos resumos permitiu excluir publicações que, embora mencionassem o tema da gestão escolar, não se aprofundavam na criação de ambientes colaborativos de aprendizagem.

Por fim, na terceira etapa, os estudos que atenderam aos critérios de inclusão foram lidos na íntegra. Durante essa leitura, foram avaliadas a qualidade metodológica e a relevância dos resultados apresentados. Estudos que não abordavam diretamente a relação entre gestão escolar e ambientes colaborativos ou que não apresentavam dados empíricos ou teóricos robustos foram excluídos nesta etapa. Para garantir a

imparcialidade e a precisão, dois pesquisadores realizaram essa análise de forma independente, e, em casos de divergência, uma nova avaliação conjunta foi feita para decidir sobre a inclusão do estudo, como sugerido por Rother (2007).

Após a seleção final dos estudos, os dados foram extraídos de forma sistemática, com o objetivo de organizar as informações de maneira clara e comparável. Os dados extraídos incluíram informações básicas como o nome dos autores, ano de publicação, objetivos do estudo, métodos utilizados e principais resultados e conclusões. Além disso, foram extraídas informações específicas sobre as estratégias de gestão escolar descritas nos estudos, o contexto educacional em que essas estratégias foram aplicadas e os impactos observados na criação de ambientes colaborativos de aprendizagem.

Essas informações foram organizadas em uma tabela para facilitar a comparação entre os estudos e a identificação de padrões, tendências e lacunas na literatura. A análise sistemática permitiu identificar as práticas de gestão mais eficazes e destacar as áreas em que há necessidade de mais estudos. Segundo Bardin (2016), a organização dos dados em categorias facilita o processo de análise e a geração de conclusões mais consistentes e fundamentadas.

Essa metodologia garantiu que a revisão fosse conduzida de maneira rigorosa e estruturada, proporcionando uma visão abrangente e atualizada sobre as práticas de gestão escolar que promovem ambientes de aprendizagem colaborativos. Ao adotar uma abordagem sistemática de revisão bibliográfica, foi possível sintetizar o conhecimento existente e fornecer uma base sólida para futuras pesquisas e intervenções no campo da gestão educacional.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura revelou que uma gestão escolar colaborativa está fundamentada em práticas que incentivam a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, como pais, alunos, professores e demais funcionários. Essas práticas promovem um ambiente de aprendizado mais inclusivo, onde o compartilhamento de responsabilidades e a cooperação são elementos centrais. Dentre as práticas mais citadas nos estudos revisados, destacam-se as reuniões regulares entre professores e pais, que servem como uma plataforma para discutir o progresso dos alunos e propor soluções conjuntas para eventuais dificuldades encontradas. Essas reuniões não apenas aumentam a transparência no processo educacional, mas também fortalecem os laços entre a escola e a comunidade, criando um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

Outra prática relevante identificada foi o desenvolvimento de projetos interdisciplinares, que integram diferentes

áreas do conhecimento e incentivam o trabalho em equipe entre os professores. Esses projetos permitem que os alunos façam conexões entre disciplinas, promovendo uma aprendizagem mais significativa. A literatura sugere que, ao integrar diferentes áreas de estudo, os alunos são expostos a uma variedade de perspectivas, o que estimula o pensamento crítico e a criatividade. A gestão escolar, nesse contexto, tem o papel crucial de facilitar a cooperação entre os docentes e garantir que o planejamento desses projetos ocorra de forma organizada e eficiente, considerando as necessidades específicas dos alunos.

Além disso, o incentivo à formação continuada dos docentes foi amplamente citado como uma prática essencial para o sucesso da gestão colaborativa. De acordo com os estudos revisados, os gestores que investem na qualificação dos professores criam um ambiente mais dinâmico e propício à inovação pedagógica. A formação continuada não apenas atualiza os conhecimentos dos docentes sobre novas metodologias e tecnologias educacionais, mas também fortalece a capacidade de adaptação às mudanças no cenário educacional. Assim, o papel do gestor é garantir que os professores tenham acesso a essas oportunidades e possam implementar novas estratégias que favoreçam a aprendizagem colaborativa.

Comparando os resultados dos estudos revisados, observou-se que escolas com uma gestão participativa tendem a apresentar melhores resultados no desempenho acadêmico dos alunos, além de maior integração da comunidade escolar. O envolvimento dos pais e o trabalho colaborativo entre os professores são elementos que, segundo a literatura, contribuem diretamente para a melhoria do ambiente educacional, criando uma cultura de corresponsabilidade no processo de ensino-aprendizagem. Escolas que promovem a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo não apenas fortalecem os vínculos entre os diferentes atores da comunidade escolar, mas também desenvolvem nos alunos um senso maior de autonomia e responsabilidade pelo próprio aprendizado.

No entanto, apesar dos benefícios evidentes, algumas barreiras foram identificadas. A resistência a mudanças por parte de alguns gestores foi uma das principais dificuldades apontadas. Muitos gestores, principalmente em escolas públicas ou em contextos mais tradicionais, demonstram relutância em adotar práticas colaborativas, preferindo manter modelos de gestão mais centralizados e hierárquicos. Essa resistência pode estar relacionada à falta de formação em gestão colaborativa ou à falta de confiança na capacidade dos docentes de atuarem de forma autônoma e cooperativa. De acordo com os estudos, essa postura pode prejudicar a implementação de práticas mais inclusivas e participativas, limitando o potencial da escola

em promover um ambiente educacional mais democrático.

Outra barreira significativa identificada foi a falta de recursos para implementar práticas colaborativas de forma eficaz. Escolas localizadas em regiões menos favorecidas economicamente muitas vezes não possuem os recursos materiais e humanos necessários para promover reuniões regulares, investir em formação continuada dos docentes ou implementar projetos interdisciplinares. A escassez de tempo também foi citada como um obstáculo, uma vez que muitos professores acumulam cargas horárias elevadas e não dispõem de tempo suficiente para planejar e executar atividades colaborativas com outros docentes. Assim, a falta de apoio estrutural, tanto em termos de financiamento quanto de tempo, limita a capacidade das escolas de adotar uma gestão verdadeiramente colaborativa.

Embora muitos estudos tenham destacado os benefícios de uma gestão escolar colaborativa, ainda existem lacunas significativas na literatura, especialmente no que se refere aos impactos de longo prazo dessas práticas. Grande parte dos estudos revisados foca nos efeitos imediatos da implementação de práticas colaborativas, como a melhoria no desempenho acadêmico dos alunos e o aumento da participação dos pais. No entanto, há poucos estudos que investigam como essas práticas se sustentam ao longo do tempo e quais são os seus impactos a médio e longo prazo na cultura organizacional da escola. Além disso, a maioria dos estudos concentra-se em escolas urbanas, localizadas em regiões mais desenvolvidas economicamente, o que deixa uma lacuna importante em relação às escolas situadas em contextos de vulnerabilidade socioeconômica.

Outra lacuna significativa diz respeito à formação de gestores escolares. Apesar de muitos estudos reconhecerem a importância da gestão colaborativa, poucos se aprofundam na análise de como os gestores são preparados para adotar essas práticas em suas escolas. A formação de gestores geralmente não aborda com profundidade as habilidades necessárias para promover um ambiente colaborativo, como a mediação de conflitos, a facilitação do trabalho em equipe e a criação de uma cultura organizacional inclusiva. Dessa forma, futuros estudos poderiam focar na formação de gestores para que estejam melhor preparados para atuar em contextos que exigem uma abordagem mais colaborativa e democrática.

Além disso, pouco se discute sobre a adaptação dessas práticas em contextos específicos, como escolas que atendem a populações indígenas, quilombolas ou comunidades rurais. A maior parte da literatura concentra-se em contextos urbanos, ignorando as particularidades de escolas situadas em regiões isoladas ou que atendem a grupos sociais específicos. Nesse sentido, a gestão colaborativa precisa ser contextualizada,

adaptando-se às necessidades e características da comunidade em que a escola está inserida. Assim, há uma necessidade de ampliar as pesquisas para incluir esses contextos, investigando como as práticas de gestão colaborativa podem ser adaptadas e implementadas de forma eficaz em diferentes realidades.

Os resultados desta revisão indicam que a gestão colaborativa é uma estratégia eficaz para melhorar tanto o desempenho acadêmico dos alunos quanto a integração da comunidade escolar. No entanto, para que essa prática seja plenamente implementada, é necessário enfrentar desafios significativos, como a resistência a mudanças e a falta de recursos. Além disso, a literatura ainda carece de estudos que explorem os impactos de longo prazo dessa abordagem e sua adaptação a diferentes contextos educacionais, especialmente em regiões menos favorecidas economicamente. Ao abordar essas lacunas, futuras pesquisas podem contribuir para a promoção de uma educação mais inclusiva, participativa e eficaz.

4. CONCLUSÃO

A promoção de um ambiente de aprendizagem colaborativo depende diretamente da eficácia e do comprometimento da gestão escolar em fomentar uma cultura de cooperação e participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educativo. O presente estudo destacou que práticas de gestão colaborativa, como reuniões regulares entre professores e pais, projetos interdisciplinares e o incentivo à formação continuada dos docentes, são essenciais para criar um ambiente escolar mais inclusivo e propício ao desenvolvimento acadêmico e social dos alunos. A gestão escolar, ao assumir um papel central na articulação dessas práticas, torna-se uma peça fundamental na construção de um espaço onde o aprendizado acontece de forma compartilhada e integrada.

No entanto, a implementação de práticas colaborativas nas escolas ainda enfrenta diversos desafios, especialmente em contextos onde os recursos são limitados. A falta de financiamento adequado, de tempo para planejamento colaborativo e a resistência de alguns gestores a mudanças são barreiras significativas que limitam a eficácia da gestão colaborativa. Essas dificuldades se refletem diretamente no desempenho das escolas, uma vez que, sem o suporte necessário, é difícil promover práticas de coensino e bidocência que envolvam professores de Educação Especial e professores de disciplinas regulares. Além disso, a resistência cultural a abordagens mais inclusivas, muitas vezes enraizada em modelos tradicionais de ensino, impede a transformação das práticas pedagógicas e a adoção de uma gestão mais participativa.

Dentre os fatores que contribuem para o sucesso das práticas de gestão colaborativa, destaca-se a importância da formação continuada de gestores e professores. A

capacitação dos profissionais da educação é fundamental para que possam não apenas entender a importância do trabalho colaborativo, mas também para que adquiram as habilidades necessárias para implementá-lo de maneira eficaz. Estudos mostram que gestores capacitados para promover a colaboração têm maior facilidade em engajar os professores, criando uma atmosfera de confiança e respeito mútuo, onde todos se sentem responsáveis pelo sucesso do processo educacional. Ao investir na formação de seus gestores, as escolas podem superar a resistência interna e criar as condições necessárias para uma mudança organizacional efetiva.

A análise da literatura também revelou que as escolas que adotam uma gestão participativa tendem a apresentar melhores resultados no desempenho acadêmico e social dos alunos, além de maior integração entre a comunidade escolar. No entanto, os desafios enfrentados por escolas localizadas em áreas economicamente desfavorecidas são mais acentuados. A falta de recursos materiais e humanos, aliada à ausência de políticas públicas voltadas para a implementação de práticas colaborativas, agrava a desigualdade educacional, dificultando a criação de ambientes inclusivos e colaborativos. Portanto, é essencial que políticas educacionais sejam desenvolvidas e implementadas com o objetivo de apoiar essas escolas, oferecendo recursos e oportunidades para que a gestão colaborativa possa ser uma realidade.

A revisão bibliográfica destacou ainda a lacuna existente em estudos que investiguem os impactos de longo prazo da gestão colaborativa. Embora os benefícios imediatos, como a melhoria no desempenho acadêmico e o aumento da participação dos pais, sejam amplamente discutidos, há pouca investigação sobre como essas práticas se sustentam ao longo do tempo. Questões como a sustentabilidade dessas práticas, a adaptação cultural nas diferentes comunidades escolares e a eficácia das políticas educacionais de suporte à gestão colaborativa em longo prazo precisam ser exploradas mais a fundo. Compreender esses aspectos é fundamental para garantir que a gestão colaborativa não seja apenas uma iniciativa pontual, mas um modelo de gestão sustentável e eficaz no contexto educacional brasileiro.

Outra lacuna importante identificada foi a ausência de estudos que abordem a gestão colaborativa em escolas localizadas em contextos de vulnerabilidade social, como as regiões rurais, comunidades quilombolas e indígenas. Essas escolas enfrentam desafios únicos, e a gestão colaborativa precisa ser adaptada às suas realidades específicas. Embora a literatura tenha evidenciado os benefícios do trabalho colaborativo em contextos urbanos, é fundamental que mais pesquisas investiguem como essas práticas podem ser implementadas em escolas que

atendem a populações em situação de vulnerabilidade. O sucesso da gestão colaborativa nesses contextos depende de uma abordagem sensível às particularidades culturais e sociais dessas comunidades, além de um suporte robusto de políticas públicas voltadas para a inclusão e a equidade educacional.

Portanto, a promoção de uma gestão escolar colaborativa e inclusiva requer não apenas o engajamento dos gestores escolares, mas também o comprometimento de toda a comunidade escolar e o apoio de políticas públicas que ofereçam os recursos necessários para sua implementação. Embora a revisão bibliográfica tenha demonstrado que as práticas colaborativas são eficazes para melhorar o ambiente escolar e o desempenho dos alunos, é evidente que ainda existem muitos desafios a serem superados. A resistência à mudança, a falta de formação adequada e a carência de recursos são barreiras que podem comprometer o sucesso dessas práticas. No entanto, com a implementação de políticas que incentivem a formação continuada e ofereçam suporte financeiro e estrutural às escolas, a gestão colaborativa pode se tornar uma realidade em um número maior de instituições, promovendo uma educação mais inclusiva e equitativa para todos os alunos.

Dessa forma, este estudo contribui para o debate sobre a importância da gestão colaborativa no contexto educacional, destacando tanto seus benefícios quanto seus desafios. Ao adotar uma abordagem de gestão mais participativa e inclusiva, as escolas não apenas melhoram o desempenho de seus alunos, mas também criam um ambiente mais acolhedor e propício ao aprendizado, onde todos os membros da comunidade escolar se sentem valorizados e engajados. A continuidade das pesquisas sobre este tema é essencial para aprofundar o conhecimento sobre os impactos de longo prazo dessa prática e para desenvolver estratégias eficazes que possam ser implementadas em contextos diversos. A gestão colaborativa, portanto, deve ser vista como uma estratégia fundamental para a promoção de uma educação de qualidade, inclusiva e democrática.

5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria das Graças. **Gestão Escolar e o papel do diretor na promoção de uma educação de qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

BISSACOTTI, Cíntia; PAVÃO, Sílvia Maria de Oliveira. **Desafios para operar o ensino colaborativo no contexto educacional.** Revista Espaço Pedagógico, Passo Fundo, v. 31, e15764, 2024.

CÂNDIDO, Rui Barbosa. **Educação e Gestão Escolar Colaborativa: teorias e práticas.** Porto Alegre: Penso, 2019.

CHEDIAK, Sheylla; KUNNARI, Irma; INFORSATO, Edson do Carmo; AMORIM JUNIOR, Jorge W. **Comunidades de Aprendizagem Profissional como estratégia de liderança na gestão escolar do século XXI**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 13, n. esp1, p. 304-323, maio 2018.

CORDEIRO, Fabiana Aparecida Menegazzo. **Consultoria Colaborativa: possibilidades para uma gestão escolar na perspectiva inclusiva.** Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2024.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

FREITAS, Luiz Carlos de. **A Gestão da Educação Escolar: questões críticas e práticas colaborativas.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

GADOTTI, Moacir**. Educação e Poder: introdução à pedagogia do conflito**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2017.

LIMA, Licínio Carlos Coimbra. **A Escola Como Organização Aprendente: gestão escolar e desenvolvimento de competências**. Lisboa: Porto Editora, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Escolar e Qualidade do Ensino: políticas educacionais e escola.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2019.

MACEDO, Cíntia Soares e Silva**. Integração da gestão pública e escolar para uma educação de qualidade.** Vargem Alegre, 2023.

MATOS, Jacinto da Silva Gomes et al. **O papel da gestão democrática na implementação de metodologias mediadas por tecnologias digitais de informação e comunicação no ensino fundamental I.** Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Curitiba, v.22, n.6, p. 01-19, 2024.

NEGRIM, Márcia Regina Corrêa. **Gestão escolar, docência e tecnologia digital: trabalho colaborativo para o ensino de alunos com deficiência intelectual**. 2019. 130f. Dissertação (Mestrado em Docência na Educação Básica) – Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2019.

NÓVOA, António. **Os Professores e a Sua Formação**. 7. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2019.

OLIVETTI, Lucilene Aparecida de Lima. **A importância da motivação na gestão escolar.**

Universidade Federal de São João Del Rei, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2017.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 43. ed. Campinas: Autores Associados, 2016.

SILVA, Tomaz Tadeu da**. Documentos de Identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 5. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

SILVA, Jéssica Ferreira da. **Trabalho colaborativo a distância: as práticas da gestão escolar durante a pandemia COVID-19**. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Lisboa, Instituto de Educação, 2023.

TORRES, Patrícia Lupion; IRALA, Esrom Adriano F. **Aprendizagem colaborativa: teoria e prática.** 2023.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível.** 10. ed. Campinas: Papirus, 2020.