

## **A desafios da gestão escolar no contexto das diversidades**

### **The challenges of school management in the context of diversities**

---

**Jussara dos Santos Corrêa**

*Pedagoga; especialista em educação infantil, neuroeducação e letramento; professora de educação infantil e fundamental I no município de Santo André- SP; mestranda em tecnologias emergentes em educação.*

**Mara Alice Braulio Costa**

*Pedagogia. Letras-Português/Inglês. Gestão escolar: Orientação e Supervisão; Tecnologias e educação à distância. Mestranda em tecnologias emergentes em Educação pela Must University.*

**Rosane Saraiva Guerra**

*Graduação: Licenciatura em Geografia. Especialização: Metodologias Inovadoras Aplicadas à Educação: Ensino de Ciências Humanas. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.73.17

## RESUMO

A diversidade existe no cotidiano do ambiente escolar, expressando-se nas diferentes formas de existência e comportamento dos diferentes grupos sociais. Deparamo-nos com a necessidade de reexaminar questões relacionadas com os processos sociais e culturais, como a construção de referências de identidade e a importância da experiência cultural. Neste contexto o presente trabalho visa mostrar que o papel dos gestores de ensino será o de promover a transformação da organização escolar, remover obstáculos que podem dificultar o sucesso dos alunos, pensar, valorizar e utilizar práticas inclusivas e envolver toda a comunidade escolar nesse processo, pois ele é responsável pela efetivação das políticas públicas na escola. Para os cargos de gestão, não é mais viável pensar na gestão escolar sem atentar para um plano de ação e para o manejo do comportamento organizacional, pois lidamos com pessoas diferentes, principalmente nas escolas, que estão em faixas etárias e culturas completamente diferentes. Desta forma, estimulamos a discussão, compreensão e pesquisa sobre a relação entre escola, cultura e diversidade e tecnologias buscando um olhar mais claro sobre as instituições escolares e novos métodos de ensino.

**Palavras-chave:** educação. diversidade social. gestão escolar.

## ABSTRACT

Diversity exists in the daily life of the school environment, expressing itself in the different forms of existence and behavior of different social groups. We are faced with the need to reexamine issues related to social and cultural processes, such as the construction of identity references and the importance of cultural experience. In this context, this work aims to show that the role of education managers will be to promote the transformation of the school organization, remove obstacles that can hinder student success, think, value and use inclusive practices and involve the entire school community in this process, as he is responsible for the implementation of public policies at school. For management positions, it is no longer viable to think about school management without paying attention to an action plan and the management of organizational behavior, as we deal with different people, especially in schools, who are in completely different age groups and cultures. In this way, we encourage discussion, understanding and research on the relationship between school, culture and diversity and technologies, seeking a clearer look at school institutions and new teaching methods.

**Keywords:** education. social diversity. school management.

## INTRODUÇÃO

A educação voltada para a diversidade é um desafio e precisa ser combinada com sensibilidade, conhecimento e boa vontade. Estamos em um momento propício para escolas e profissionais que buscam transcender conceitos e práticas para o desenvolvimento completo dos alunos e aberto a uma perspectiva mais diversa no que diz respeito à necessidade de direitos diferenciados atinge escolas e educadores a fim de homogeneizar as instituições escolares, essas reflexões requerem uma prática orientadora com o objetivo de educação inclusiva.

Nas últimas décadas, políticas educacionais diversificadas têm ocupado posição importante para expressar os desafios enfrentados por educadores e gestores no processo de construção de novas práticas administrativas e pedagógicas para superar o preconceito e a discriminação. O fato de a escola ser sempre um espaço de diferença leva a um grande confronto com preconceitos e estereótipos pré-existentes. Portanto, as escolas devem reconsiderar a implementação de uma gestão que respeite e valorize as diferenças.

É necessário que os gestores escolares entendam que não há como as ações pedagógicas e administrativas se eximirem do uso de recursos e ferramentas técnicas principalmente neste período em que o ensino online, devido a pandemia de Covid-19, tem se fortalecido. Hoje não há como pensar no processo de ensino independente da utilização da TIC (Tecnologia da informação e comunicação), essas ferramentas são usadas para incentivar o aluno e assim favorecer um ensino com base nos ideais de igualdade educacional e democratização.

Nessa perspectiva, discutir a diversidade na educação é discutir a prática educativa cotidiana, questionando conceitos pré-concebidos e determinações que sutilmente permeiam essas práticas. Para isso, o grupo de professores e a gestão escolar devem estar realmente atentos a essa temática, a fim de realmente promover uma educação democrática e justa, que contribua para a construção de uma sociedade menos excludente.

Este trabalho teve como metodologia a pesquisa bibliográfica e documental que aborda a questão da diversidade e sua relação com a política educacional brasileira, destacando-se os desafios para a gestão democrática da educação e da escola.

## **GESTÃO ESCOLAR E A DIVERSIDADE**

### **As relações entre a aprendizagem, a socialização e a gestão escolar**

As diferenças culturais são formadas pela agregação de condições de classe, de modo que não são categorias opostas, nem são categorias mutuamente substituíveis. É a identidade correta de um grupo e de seus membros. Algumas situações são entendidas como cultura, utilizadas para excluir determinados grupos sociais.

Fleury (2000) conceitua a diversidade como pessoas com identidades diferentes que se inter-relacionam no mesmo sistema social onde coexistem grupos cujos membros historicamente lograram vantagens econômicas e políticas sobre os outros. Os indivíduos em decorrência da sua diferenciação econômica têm materializado a desigualdade e a exclusão, sendo vistos não só como diferentes, mas também desiguais.

A gestão escolar deve observar a temática da desigualdade nas reuniões com os docentes, ressaltando a responsabilidade de todos para a construção de um espaço mais igual. O comprometimento do grupo gestor com um projeto que considere as diferentes diversidades como um suporte fundamental ao trabalho pedagógico são fundamentais no processo de efetivação dessas temáticas na escola.

Na sociedade atual, é evidente a desigualdade social produzida pela relação entre a dominação e a exploração econômica e política. Propõe-se reconhecer e valorizar a diversidade do ser humano, e se opor à estrutura autoritária que ainda usa sua identidade para marcar a socie-

dade. A sociedade precisa seguir normas e padrões para ser eficaz, e isso frequentemente exclui certos grupos de pessoas – as minorias. Para evitar isso, é preciso conviver com a diversidade, e a melhor forma de construir uma sociedade que respeite as diferenças é inseri-la nas escolas para que os cidadãos possam aprender com os jovens a pensar o mundo de outra maneira.

Segundo Araujo (2000), quatro elementos são necessários para implementar uma gestão educacional voltada para pluralidade cultural: participação, autonomia, transparência e pluralidade. São elementos básicos da Gestão Democrática e devem ser focados na prática social da educação sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente.

A diversidade da educação é uma questão muito importante que precisa ser considerada, para que o ambiente escolar seja inclusivo e respeite a individualidade dos alunos, deixando espaço para a manifestação dos diferentes aspectos culturais que existem em nossa sociedade como comportamento, vestimenta, crenças, valores, postura política, orientação de gênero, tradição, arte e todas as formas de expressão.

Tosta ressalta que:

A consciência de que a diferença está presente no cotidiano da escola e da sala de aula aponta para a necessária reflexão sobre, pelo menos, duas questões importantes nas relações que se constroem em seu interior. Primeiro, que a diferença não está presente apenas na vida fora da escola, ela também atravessa os muros, quase sempre impermeáveis da instituição escolar. Segundo que a forma como se compreende e se trata a “diferença” interfere nas relações educativas e, conseqüentemente, nas relações de aprendizagem e de socialização, na escola ou fora dela [...]. (Tosta. 2013, p.4)

Demonstrar a importância de respeitar as diferenças é uma lição que deve começar nas primeiras etapas da educação escolar. Por meio do processo educacional, uma nova sociedade baseada no respeito e na ênfase das diferenças pode ser estabelecida. O problema da formação de competências básicas e a diferenciação das razões para minar o igualitarismo requerem lutas ideológicas e a questão da escola é o enfrentamento de seu maior problema, o fracasso frente a gama de diversidade existente na comunidade escolar.

Desafio da escola e dos projetos educativos que orientam nossa prática está no fato de que, para compreender a cultura de um grupo ou de um indivíduo que dela faz parte, é necessário olhar a sociedade onde o grupo ou o indivíduo estão e vivem. É aqui que as diferenças ganham sentido e expressão como realidade e definem o papel da alteridade nas relações sociais entre os homens. (Gusmão. 2000 p.16)

É necessário compreender melhor a rede de relações que se estabelece no interior da escola, a partir do seu entendimento como instituição social construída por sujeitos sociais e culturais. A dimensão da diversidade é um princípio que não pode ser ignorado quando buscamos promover a educação escolar como um direito social e compreender sua relação com o universo escolar.

O ato de educar significa alimentar, criar, fazer sair. Para Gadotti (1997) a educação é a prática mais humana, considerando-se a profundidade e a amplitude de sua influência na existência dos homens, pois eles fazem parte das instituições que constituem sua participação na sociedade, e seu posicionamento na dinâmica social, envolvendo os conceitos de pluralismo, diversidade, diferença e heterogeneidade.

A gestão escolar trata cotidianamente do princípio da diversidade no espaço escolar, sendo importante refletir de forma consciente sobre as diferenças e desigualdades sociais da

instituição. A escola deve trabalhar para programar e executar ações de inclusão social dentro da instituição, considerando que a temática da diversidade não pode ser tratada como exclusão de pessoas, excluir o que é diferente e como corresponsável pelo processo de socialização dos adolescentes e jovens devem procurar estratégias para dentro do seu universo específico de diferenças suscitar a equidade. Conforme Antunes:

[...] Não parece difícil acreditar que pode realmente existir o “bom” conflito e dele fazer um eficiente veículo da aprendizagem. É bem mais do que se conformar com sua inevitabilidade e, a partir disso, aprender a empregá-lo como uma ferramenta para, por ironia, buscar a paz. (Antunes. 2008, p. 12)

Compreender as diferentes dimensões é atribuição essencial da gestão que deve proporcionar um espaço onde se trabalhe a inclusão tecnológica aliada com os conceitos de diversidade, para isso é necessário workshops que atendam às necessidades de uma educação voltada para a formação individual real e integral, cabendo à gestão escolar e sua equipe pensar em estratégias direcionadas para o trabalho, que tragam ética e humanidade.

A transformação digital deve estar assentada com a transformação da cultura, fortalecendo a concepção das escolas como um espaço de acolhimento onde todos se sintam respeitados. Nesse contexto, a tecnologia de gestão educacional (TGE) se torna essencial pois é responsável por coordenar processos administrativos e de ensino, fornecendo a base para um mecanismo de transformação de intenções de ensino em ações efetivas, por exigir que todos os profissionais que integram a equipe escolar adotem postura e atitudes que não fazem parte da prática diária da escola. Como salienta Gomes:

Para tal, todos nós precisaremos passar por um processo de reeducação do olhar sobre “outro” e sobre nós mesmos a partir das diferenças deve superar o apelo romântico ao diverso e ao diferente e construir políticas e práticas pedagógicas e curriculares nas quais a diversidade é uma dimensão constitutiva do currículo, do planejamento das ações, das relações estabelecidas na escola. (Gomes. 2008, p. 26)

Quando se propõe usar a tecnologia na sala de aula como gerenciamento das atividades escolares, a gestão e toda a equipe docente, precisa mudar hábitos, mudar o cenário educacional para conectá-lo com as mudanças desta era digital.

De modo geral, a educação em um país deve seguir a constituição e as leis e ser baseada em políticas públicas que proporcionem o máximo de igualdade de oportunidades, independentemente das condições sociais e econômicas.

Temos diversos artigos na Constituição Federal de 1988 que garantem a diversidade de ideias e expressões culturais e combatem estereótipos e comportamentos discriminatórios. O Art. 215 estipula que o “Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e difusão das manifestações culturais.”

Além disso, a diversidade de escolas é uma das capacidades gerais da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que diz:

Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza. (BNCC. P.9)

O Programa Nacional de Educação (PNE) também enfatiza a importância da diversidade

escolar e da eliminação da discriminação. Com isso, o PNE visa combater a evasão por preconceito e garantir que todas as pessoas tenham acesso à educação.

Portanto, o problema não é o sistema que produziu o processo de rejeição, mas as vítimas desse sistema. A luta pela igualdade de direitos e oportunidades, a superação das desigualdades sociais e a desconstrução de estereótipos é um grande desafio da gestão escolar para garantir a construção social.

A multiplicidade humana, cultural, étnica, de gênero, está relacionada ao conceito de diversidade e é muito importante para a existência da humanidade. Essa diversidade desperta a capacidade de criar diferentes formas e modos de ser. Não se pode considerar a diversidade sem considerar a desigualdade, pois a forma hierárquica como ela se apresenta em nossa sociedade é o cerne de sua compreensão.

## **A gestão escolar e o uso da tecnologias digitais**

Atualmente não se pode negar que as tecnologias digitais chegaram aos cantos mais remotos do Brasil e do Mundo. Para isso basta o indivíduo possuir um aparelho celular com recepção de sinal e internet e ele estará conectado com o mundo, mesmo sem sair geograficamente do lugar.

Nesse sentido, hoje, podemos ter um maior conhecimento do modo de vida das pessoas, o que as impulsionam, como vivem, estudam, trabalham, se divertem e quais os seus conflitos também. Como a sociedade se comporta em prol do respeito a diversidade e o que ela pensa sobre a intolerância religiosa, o racismo entre negros e brancos, ricos e pobres, etc. A escola é o ambiente permeável de todos esses aspectos, o que se torna um desafio para a gestão escolar e os educadores.

As tecnologias da informação e comunicação constituem uma parte de um contínuo desenvolvimento de tecnologias, a começar pelo giz e os livros, todos podendo apoiar e enriquecer as aprendizagens. Como qualquer ferramenta, devem ser usadas e adaptadas para servir a fins educacionais e como tecnologia assistiva; desenvolvidas de forma a possibilitar que a interatividade virtual se desenvolva de modo mais intenso, inclusive na produção de linguagens. Assim, a infraestrutura tecnológica, como apoio pedagógico às atividades escolares, deve também garantir acesso dos estudantes à biblioteca, ao rádio, à televisão, à internet aberta às possibilidades da convergência digital. (DCNs. P. 27)

Como ferramenta para promover a integração harmoniosa e despertar o potencial entre as pessoas de culturas tão diversas o uso das tecnologias digitais da informação e comunicação tornam-se uma ferramenta poderosa, que pode e deve ser utilizada para promover debates temáticos, estudos, sessão de filmes etc. É possível fazer uso das TDIC's para a criação de comunidades abertas em grupos de WhatsApp, reuniões via meet, apresentações de fatos reais por meio de reportagens na Internet, fóruns, entre outros.

Promover a cultura de paz faz parte do papel dos gestores escolares, para Dupret (2010),

Construir uma cultura da paz envolve dotar as crianças e os adultos de uma compreensão dos princípios e respeito pela liberdade, justiça, democracia, direitos humanos, tolerância, igualdade e solidariedade. Implica uma rejeição, individual e coletiva, da violência que tem sido parte integrante de qualquer sociedade, em seus mais variados contextos. A cultura da paz pode ser uma resposta a diversos tratados, mas tem de procurar soluções que advenham de dentro da (s) sociedade (s) e não impostas do exterior. (Dupret, 2010, n.p.)

O gestor escolar em seu processo de formação deve buscar habilidades sócio-emocio-

nais para lidar com os diferentes agentes na escola, habilidades tecnológicas a fim de que possa dar suporte e abertura para o uso das tecnologias digitais no ambiente escolar, promover aos docentes formação com a finalidade de implementar o uso das metodologias ativas de aprendizagem, sabendo que essas são permeadas por trabalhos em grupos. Para Pereira (2020),

O papel do Gestor Escolar é de executar em suas práticas administrativas, e no caso das escolas, nas ações pedagógicas também, práticas que tratam do conceito de diversidade dentro de todos os setores: secretarias onde atendem professores, pais e alunos, portarias das unidades escolares, salas de aula, reuniões administrativas, pedagógicas, de pais e junto aos Conselhos Escolares e Grêmios Estudantil. (Pereira, 2020, n.p.)

Ao promover ações entre gestores, coordenadores e docentes tendo como foco a diversidade, as tecnologias e a cultura de paz, o projeto político pedagógico da escola deve conter em seu planejamento quais os meios para atingir os objetivos esperados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, esperamos que os conceitos e práticas de ensino sejam redefinidos. Os profissionais da educação possam perceber que as salas de aula e as instituições escolares, por mais simples que pareçam, são multiculturais porque abrigam o multiculturalismo e que os gestores escolares tenham um olhar mais relativo sobre a identidade que vêm tentando reafirmar em seu ambiente escolar, de modo a buscar a não homogeneização. Ressalta-se, ainda, que o respeito à diversidade significa compreender os princípios da gestão democrática, conforme estipulado na Constituição de 1988.

Os gestores escolares quando bem formados e cientes de seus papéis no processo de formação integral do estudante torna-se a figura chave para integrar as pessoas que circulam pelo ambiente escolar. Dentre estas pessoas encontram-se: equipe administrativa, profissionais da limpeza, cozinheiros, inspetores, professores, pais, alunos, muitos alunos, de diferentes etnias, cores, religião, gênero, falares e lugares a que pertencem. Fazer com que todos esses agentes se integrem e encontrem objetivos comuns para caminharem juntos em seu processo de formação é um grande desafio para os gestores escolares.

Ao fazer uso das tecnologias digitais de comunicação e interação, e promover a aprendizagem ativa entre os educandos, torna-se um caminho para o gerenciamento da diversidade cultural entre os muros da escola, bem como, um potencializador das habilidades diversas que ali serão encontradas.

O gestor dentro dessa perspectiva ao entender qual o seu papel será o articulador das ações, o elo forte entre as partes, no qual todos terão a confiança de que podem esperar desse um comportamento de respeito e que agrega a todos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson. GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: A POSIÇÃO DOS DOCENTES. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília, 2000.

ANTUNES, C. PORTA ABERTA – INDISCIPLINA + CONFLITO = SOLUÇÃO. POR QUÊ? Paraná:

Editora Melo. (2008).

BRASIL. BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_20dez\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_20dez_site.pdf) [Acessado em 23 de novembro de 2021]

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1988). Brasília, DF: Senado Federal, 1988. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) [Acessado em 22 de novembro de 2021]

BRASIL. DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS PARA EDUCAÇÃO BÁSICA. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2013-pdf/13677-diretrizes-educacao-basica-2013pdf/file> [Acessado em 23 de novembro de 2021]

BRASIL. PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Disponível em <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> [Acessado em 24 de novembro de 2021]

DUPRET, L. CULTURA DE PAZ E AÇÕES SOCIOEDUCATIVAS: DESAFIOS PARA A ESCOLA CONTEMPORÂNEA. *Psicologia Escolar e Educacional*. Scielo Brasil. v. 6, n. 1. (2002) [Acessado 3 dezembro 2021], pp. 91-96. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-85572002000100013> Epub 21 Dez 2010. ISSN 2175-3539.

FLEURY, M. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Revista De Administração De Empresas*, 40(3),18-25. (2000). São Paulo. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003> [Acessado em 20 de novembro de 2021]

GADOTTI, M. HISTÓRIA DAS IDEIAS PEDAGÓGICAS. São Paulo: Ática. (1997).

GOMES, N. L. INDAGAÇÕES SOBRE CURRÍCULO: DIVERSIDADE E CURRÍCULO. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag4.pdf> Acessado em 24 de novembro de 2021]

GUSMÃO, N. DESAFIOS DA DIVERSIDADE NA ESCOLA. *MEDIAÇÕES - Revista De Ciências Sociais*, 5(2), 9. (2000). Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag4.pdf> [Acessado em 23 de novembro de 2021]

PEREIRA, Walmir Fernandes. A GESTÃO ESCOLAR PAUTADA NOS PRINCÍPIOS DE DIVERSIDADE E TECNOLOGIA. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 08, Vol. 03, pp. 48-55. Agosto de 2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/diversidade-e-tecnologia> [Acessado em 22 de novembro de 2021]

TOSTA, Sandra Pereira Antropologia e educação: culturas e identidades na escola. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación [en línea]*. 2011, 3(6), 413-431[ISSN: 2027-1174. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281021734010.pdf> [Acessado em 22 de novembro de 2021]