

## GESTÃO DA DIVERSIDADE: O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR PROMOVENDO MELHORIAS NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

DIVERSITY MANAGEMENT: THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER PROMOTING IMPROVEMENTS IN THE TEACHING AND LEARNING PROCESS

Márcia Cristina Cordeiro Toledo da Silva<sup>1</sup>

Ângela Maria Sebastião Nardin<sup>2</sup>

Cláudia Aparecida Rosário dos Santos<sup>3</sup>

**RESUMO:** O seguinte *paper* tem por finalidade discorrer sobre o papel do gestor escolar e como ele pode promover melhorias no processo de ensino e aprendizagem, buscando entender, em primeiro momento, a importância da diversidade nas escolas brasileiras e o motivo pelo qual ela deve ser preservada, utilizando-se de questionamentos de senso comum e respondendo-os no decorrer do artigo, além de explicitar a importância do local de ensino como um lugar de inclusão e respeito, necessários para a educação. Após esse esclarecimento inicial, pode-se dissertar sobre o papel de um gestor escolar e o que ele pode fazer para perpetuar a diversidade, buscando também mediar a relação entre aluno e professor no contexto tecnológico hodierno. Por fim, buscam-se alternativas e são mostradas algumas opções e soluções que podem auxiliar melhorias no processo de ensino e aprendizagem por meio das novas tecnologias, sendo tais mudanças promovidas não só pelo gestor, mas por toda a comunidade escolar, tal qual professores, coordenação, diretoria e administração.

478

**Palavras-chave:** Ensino. Aprendizagem. Gestor escolar. Tecnologia. Cultura.

**ABSTRACT:** The following paper aims to discuss the role of the school manager and how he/she can promote improvements in the teaching and learning process, seeking to understand, at first, the importance of diversity in Brazilian schools and the reason why it should be preserved, using common sense questions, and answering them throughout the article, in addition to explaining the importance of the teaching place as a place of inclusion and respect, necessary for education. After this initial clarification, we can discuss the role of a school manager and what he or she can do to perpetuate diversity, also trying to mediate the relationship between student and teacher in today's technological context. Finally, alternatives are sought and some options and solutions are shown that can help improve the teaching and learning process through new technologies, with such changes being promoted not only by the manager, but by the entire school community, such as teachers, coordination, board, and administration.

**Keywords:** Teaching. Learning. School Manager. Technology. Culture.

---

<sup>1</sup>Especialista em Gestão da Educação Pública- UNIFESP. E-mail: melctodosilva@yahoo.com.br.

<sup>2</sup>Especialista em: Psicologia da Educação e Aprendizagem pela Universidade Cândido Mendes.

<sup>3</sup>Especialista: Gestão do Trabalho Pedagógico: Supervisão, Orientação, Inspeção Escolar- Faculdade Futura.

## 1 INTRODUÇÃO

No presente artigo, busca-se entender mais sobre a importância do papel de gestor escolar e de como ele pode auxiliar a promover mudanças no processo de ensino e aprendizagem, citando a importância da diversidade, que é imprescindível para o ambiente escolar, buscando responder questões de senso comum e mostrando alternativas para utilizar as novas tecnologias da informação e comunicação.

Nota-se que o papel do gestor escolar é importante para a manutenção da diversidade no ambiente escolar e que ele deve saber manejar corretamente a liderança e o papel a ele atribuídos, para a harmonia tanto do ambiente escolar, referindo-se aos discentes, quanto ao ambiente trabalhista, tendo em vista os docentes e todo o setor de ensino. Além disso, as novas tecnologias da informação e comunicação podem ser grandes aliadas no processo educacional hodierno.

A metodologia utilizada neste *paper* foi o estudo bibliográfico realizado a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com a leitura dos artigos indicados e de outros pesquisados.

### 2- Entendendo a Gestão da Diversidade

479

Entender o significado da palavra diversidade é o primeiro passo para o desenvolvimento deste assunto. Segundo dicionário dicio :

Etimologicamente origem da palavra **diversidade**). A palavra diversidade deriva do latim *diversitas*, *atis*, e significa “variedade, alteração, mudança, diferença”. Diversidade Cultural conjunto de características culturais que, observadas em pessoas circunscritas num mesmo espaço geográfico (país, cidade, região etc.), caracteriza costumes, hábitos sociais ou crenças que variam de uma pessoa para outra. (<https://www.dicio.com.br/>).

Trazendo para o contexto educacional, como pode-se buscar entender os conflitos que a diversidade pode trazer? Como gerenciar a diversidade no meio educacional? Como desenvolver e implantar uma cultura organizacional que promova um clima organizacional favorável?

No cenário brasileiro, observa-se um número expressivo no contexto da diversidade cultural, e neste está inserida a educação, visto que os alunos recebidos nas escolas públicas possuem características, costumes, hábitos e crenças totalmente diferentes umas das outras.

As disputas que envolvem grupos, suas culturas e modos de ver/perceber o mundo, originam distintas situações a serem consideradas a partir da escola, pensando o

mundo da vida, o cotidiano dos sujeitos no lugar em que vivem e que, de alguma forma, os chama ao contato com outros sujeitos e grupos que são diversos. (Copatti. C, jan/fev 2009, p.9).

Os alunos passam um bom tempo de suas vidas no ambiente escolar. Daí emana a necessidade de que as políticas públicas olhem para esta problemática e ofereçam meios para se trabalhar com a diversidade no contexto educacional.

As escolas públicas inseridas nestes contextos historicamente de disputas têm dificuldades tanto no ensino dos conteúdos para a heterogeneidade que adentra seus espaços (diversidade cultural, social, étnica, econômica), quanto com relação aos processos a serem tomados para que construam relações capazes de valorizar efetivamente as diversidades e contribuir para uma formação humana e cidadã. (Copatti. C, jan/fev 2009, p15).

Tem-se a ideia de que a escola é um lugar de inclusão e não de exclusão. Todavia, não é esta a realidade. A questão da diversidade cultural vai além dos muros das escolas é um problema que deve abranger governos, empresas e comunidade como um todo.

Gerir a nossa diversidade, mediante a promoção e garantia da igualdade e da justiça não é simplesmente “algo bom”, mas sim uma condição indispensável num mundo em constante transformação e cada vez mais complexo (UNIÃO EUROPÉIA, 2009, p.2- como citado por Carvalho, G.J. E, p.87)

Entender que o gerenciamento da diversidade é imprescindível e indispensável para a transformação que o mundo vem sofrendo é, sem sombra de dúvidas, compreender que a igualdade e a justiça estão sendo valorizadas. No Brasil a diversidade cultural está explícita nas áreas econômicas, na força de trabalho, na educação...pode-se concordar com o trecho da música: “moro/num país tropical/abençoado por Deus/ e bonito por natureza”; sendo o Brasil um país com uma diversidade enorme que, apesar de ser bonito, tropical e abençoado por Deus, precisa de políticas públicas comprometidas em fazer a diferença através de um olhar atento voltado para a educação, os meios de comunicação, os jovens e a migração procurando promover ações de integração para estes grupos e permitindo que de fato ocorra a inclusão.

480

No cotidiano escolar, a gestão da diversidade pressupõe uma nova cultura organizacional, na qual a diversidade não seja tratada como um problema, mas como uma riqueza que pode contribuir para a boa convivência e a maior aprendizagem de todos. (Carvalho, G. J. E, p.91).

Quando se consegue um olhar diferenciado e procura-se transformar o problema em riqueza, diga-se de passagem, que começa a existir a criação de uma cultura organizacional eficiente, e a implantação de um clima organizacional eficaz. Um trabalho voltado a valorização da ética e cidadania é de extrema importância para que se enfatize a questões relativas aos princípios e valores em que a educação deve estar pautada. A escola precisa estar

preparada para trabalhar com a gestão da diversidade e reforçar a importância da cidadania integradora no meio dos jovens. Neste contexto entra o papel do educador que precisa estar atento a estas diversidades, tendo que se moldar como um professor mediador que consegue olhar além do rosto do aluno, com a preocupação em fazer com que eles adquiram o conhecimento, e, junto com este aprendam a desenvolver competências, atitudes e valores que são indispensáveis para a formação do cidadão.

[...] A escola está sendo chamada a lidar com a pluralidade de culturas, reconhecer os diferentes sujeitos socioculturais presentes em seu contexto, abrir espaços para a manifestação e valorização das diferenças. (Moreira, F. A & Candau, M. V, p.43)

Como citado por Moreira & Candau, a escola está construindo caminhos quando reconhece os diferentes sujeitos e sabe trabalhar com a pluralidade cultural, quando se abre o espaço para disseminar a importância do respeito às diferenças. Então, pode-se dizer que está alcançando um resultado satisfatório no que diz respeito a gestão da diversidade.

A defesa da diversidade implica, assim, o “compromisso de respeitar os direitos humanos e as liberdades fundamentais, em particular os direitos das pessoas que pertencem a minorias e os dos povos autóctones” (UNESCO, 2002, p. 3, como citado por- Carvalho. G. J. E, p.91).

Em se tratando da defesa da diversidade, o gestor escolar tem por obrigação de gerenciar a Unidade Escolar priorizando o respeito dos direitos humanos tanto de alunos, pais, professores e funcionários. Para isto, o desenvolvimento de uma cultura organizacional e a implantação de um clima organizacional que proporcionam o respeito e o companheirismo são essenciais para o gerenciamento da diversidade.

481

## 2. 1- O papel do gestor educacional

No contexto da gestão da diversidade onde as ações e decisões tomadas devem se estender ao todo de forma justa e democrática sem nenhuma discriminação, entra o papel do gestor escolar no processo. Um gestor comprometido e envolvido com a comunidade escolar deve ter em seu plano de gerência o desenvolvimento de um clima organizacional favorável com o envolvimento de todos no processo de ensino e aprendizagem.

Pergunta-se: Qual a diferença entre cultura organizacional e clima organizacional?

**Cultura organizacional** é o conjunto de normas, valores e comportamentos que regem uma instituição. Tudo isso deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e deve estar de acordo com o posicionamento que ela deseja adotar perante todos os seus públicos.

**Clima organizacional** é uma espécie de termômetro em uma companhia. Por meio dele é possível medir o nível de satisfação de seus funcionários em todos os aspectos

da organização, como na relação com a liderança, plano de carreira, limpeza do ambiente, relacionamento com os colegas e muito mais. (<https://blog.convenia.com.br/diferenca-entre-clima-e-cultura-organizacional/> acesso em 24/11/2021 as 23h24)

Tem-se por afirmativa que a cultura organizacional está inserida no planejamento estratégico da instituição, enquanto o clima organizacional é o termômetro utilizado para saber como os envolvidos no processo se sentem em relação ao dia a dia dentro da instituição.

É possível afirmar que tanto o clima como a cultura da escola são fatores importantes que condicionam em grande parte a ação docente influenciando os resultados das práticas que se desenvolvem em sala de aula e da aprendizagem do aluno. É nesse espaço que se pode notar a importância da gestão como elemento facilitador ou obstaculizador do trabalho pedagógico. (Alonso, M, p.6)

Um gestor/líder saberá conduzir bem a questão da cultura organizacional atrelada a implantação de um clima organizacional favorável em todos os setores da instituição. Proporcionar que todos os departamentos interajam, levando a clareza de que um departamento depende do outro para que flua em um clima de harmonia.

Hoje temos consciência que é preciso buscar novos caminhos se quisermos avançar na direção de uma escola mais eficiente e democrática, aberta à diversidade de pensamentos e culturas, bem como ao diálogo com as distintas formas de expressão de ideias; articuladora de conhecimentos produzidos em seus espaços com informações e conhecimentos advindos de outros segmentos da sociedade; inserida em sua comunidade, com quem busca a solução para as problemáticas contextuais. (Alonso, M, p.4)

O gestor educacional precisa estar atento que para gerir a diversidade, e deve primeiro saber gerenciar corretamente as pessoas, promovendo um clima organizacional favorável onde se prioriza o saber ouvir, reconhecer os talentos, oportunizar meios para que todos possam contribuir de modo que o clima organizacional aconteça de forma eficaz.

Priorizar o trabalho colaborativo de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem é abrir portas para o novo, para uma gestão de liderança aberta que procura proporcionar que todos sejam protagonistas da educação. Quebrar paradigmas, romper barreiras priorizando sempre um clima favorável para que se alcance resultados satisfatórios, esta é a essência de uma gestão comprometida com o clima organizacional e a cultura organizacional no ambiente institucional.

Quando bem planejada, a cultura organizacional acaba sendo de extrema importância para as organizações, exercendo, assim, uma grande vantagem para a mesma. Quando, portanto, não há um planejamento ou quando uma empresa acaba optando por copiar a cultura de seus concorrentes, isso pode trazer uma desvantagem para a organização. (Santos, M, E, p.23).

A construção de um ambiente saudável envolve um clima de colaboração e proporciona a formação em equipe, reconhecimento do potencial de cada membro da comunidade promovendo um clima favorável.

### **2.3 – Melhorias no processo de ensino e aprendizagem com o uso das novas tecnologias da /informação e comunicação.**

Com a preocupação de gerenciamento da gestão da diversidade e implantação de um clima organizacional favorável, o gestor se depara com a busca constante de melhorias no processo de ensinar e aprender. Por um lado, encontram-se docentes que precisam estar em constante atualização, e, do outro lado, os discentes que procuram o conhecimento. Entretanto, por vezes os alunos dominam muito bem as tecnologias. Atrelando os dois lados, docentes e discentes, o gestor tem a incumbência de trabalhar a capacitação dos docentes na implantação de novas tecnologias voltadas à educação e trabalhar os alunos para a utilização destas novas tecnologias no processo de educação.

Atualmente, qualquer organização, por mais simples que seja, trabalha com a tecnologia para agilizar e tornar mais efetivos os processos de acompanhamento, controle, articulação entre os setores, registro e correção de falhas, reformulação de processos e produtos, manutenção e atualização de memórias, reduzindo o tempo de operação, fornecendo condições mais precisas para o processo da tomada de decisão. (Alonso, M, p.3).

483

Enfatiza-se a necessidade do uso da tecnologia nos procedimentos administrativos e acadêmicos bem como a utilização de metodologias ativas que façam uso da tecnologia no processo de ensino e aprendizagem.

É preciso reconhecer que toda a comunidade escolar tem um papel fundamental neste processo. Os professores na exploração das tecnologias disponíveis na escola, integrando-as às suas atividades em sala de aula, os pedagogos desempenhando seu papel para integrar e enriquecer as práticas pedagógicas e a direção na busca de formas de gerenciamento que facilitem a inserção da tecnologia no cotidiano de sua escola. É fundamental participarem, aderirem às ações de inclusão das TICs à educação, articularem e promoverem esta ideia em toda a escola e comunidade, efetivando uma intervenção técnico/pedagógica mais adequada às reais necessidades da escola (professores, alunos, comunidade). - Prata, L, C. n.p

Para que se obtenha sucesso com o uso adequado das novas tecnologias é importante que haja o comprometimento de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem: docentes, direção, coordenações, administrativos... Todos devem se atentar com a

importância do desenvolvimento de habilidades voltadas para as novas tecnologias e os valores que estas agregam no desenvolvimento dos alunos.

As novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC) e a crescente diversidade humana nas sociedades mais urbanizadas, constituem fulcros - talvez os mais importantes - geradores de mudanças em todos os domínios sociais. A educação é um dos domínios onde, por efeito desses fatores, as mudanças seriam mais necessárias. (Cardoso, C.)

Uma visão voltada para as novas tecnologias no ambiente escolar traz a essência de que a qualificação do docente é de fato importante para o alcance do sucesso escolar, além da formação dos discentes, o estímulo das aprendizagens colaborativas, a integração dos alunos com o desenvolvimento de atividades lúdicas que proporcionem as educandos momentos de interação que os levem a compreenderem o mundo ao seu redor e incentivem a valorização de temas que desenvolvam valores e atitudes além das competências e habilidades.

A formação continuada dos profissionais da educação (direção, pedagogos, professores e outros) é uma condição estratégica de atualização e promoção que, conseqüentemente, contribui para a melhoria da qualidade de ensino/aprendizagem e criação de novos modelos de gestão (Prata, L. C. n.p)

Quando se tem um olhar voltado para a gestão da diversidade, uso das tecnologias e uma gestão verdadeiramente democrática que prioriza a participação dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, pode-se dizer que esta equipe está no caminho certo. **3**

484

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, enfatiza-se a importância de compreensão e relevância em gerir a diversidade com a busca constante em reduzir as desigualdades no meio organizacional. Assim, o envolvimento dos órgãos externos em garantir políticas que sejam voltadas a esta abordagem fará a diferença. Ter um olhar voltado para a diversidade fará a diferença no resultado, “na transformação do mundo e para o mundo”; a inclusão é o caminho para lidar com a diversidade. O papel do gestor educacional neste gerenciamento será primordial para uma gerência da diversidade efetiva. Enfatizar a importância da cultura organizacional e a implantação de um clima organizacional favorável proporcionará a construção de um ambiente saudável e envolvente em um clima de colaboração que proporcione a formação em equipe com reconhecimento do potencial de cada membro da comunidade. No contexto do gerenciamento, entender as variáveis no processo de mudança, compreender dos meios

que proporcionarão a implantação de um clima organizacional favorável e uma boa gestão da diversidade é de extrema importância. Para agregar valores a este conjunto, entra a importância de um olhar para a implantação das novas tecnologias de comunicação e informação nos procedimentos administrativos e acadêmicos, bem como a utilização de metodologias ativas que façam uso da tecnologia no processo de ensino e aprendizagem, o que completará o conjunto para se obter sucesso na gestão da diversidade. A junção do gerenciamento da diversidade, implantação do clima organizacional e valorização da cultura organizacional agregados ao valor dos recursos humanos, o trabalhar das novas tecnologias da informação e comunicação fará a diferença no processo de ensino e aprendizagem. Sendo um tema amplo que envolve várias vertentes: gestão de pessoal, teorias motivacionais, desempenho e liderança, cultura organizacional e gestão de mudanças, com a utilização de novas tecnologias este assunto poderá ser complementado em outros trabalhos de pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, M.- Gestão escolar e tecnológicas- Gestão escolar, revendo conceitos- acesso em <https://docplayer.com.br/6276993-Gestao-escolar-revendo-conceitos.html>- 24/11/2021  
Cardoso, Carlos- Os desafios da diversidade e das novas tecnologias- a página da educação – edições nº 107acessível em <https://www.apagina.pt/?aba=7&cat=107&doc=8565&mid=2>  
Carvalho, G.J.E- Diversidade cultural e gestão escolar: alguns pontos para reflexão- Cultura e Clima Organizacional- disponível (<https://blog.convenia.com.br/diferenca-entreclima-e-cultura-organizacional/> acesso em 24/11/2021 as 23h24)

DICIO- **Dicionário on-line de Português**- disponível em: [www.dicio.com.br/designers/](http://www.dicio.com.br/designers/) acesso em 23/11/2021,

MOREIRA, B. F. A & Gandau, M.V. **Educação escolar e cultural (s):** Construindo caminhos-

PRATA, C.L. **Gestão Escolar e tecnológicas.** Disponível em: < <https://goo.gl/ndQmiJ> >

SANTOS, M.E, **A importância da cultura para as organizações**- 2º congresso de pesquisa científica: inovação, ética e sustentabilidade.

UNESCO. Educação como exercício de diversidade- edições MEC, ANPEd, 2005.