

## CHAPTER IV

### THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT IN DIVERSITY MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

#### O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO GERENCIAMENTO DA DIVERSIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

DOI: 10.51859/ampla.sset.2124-4

Natasha Young Buesa <sup>1</sup>  
Charles Henrique Leal Vieira <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Licenciada em Letras Português-espanhol, Bacharel em Ciências Contábeis, Licenciada em Administração e em Pedagogia. Pós-graduada em Docência no Ensino Superior e em Educação a Distância: Gestão e Tutoria, com MBA em Controladoria. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela MUST University. Doutoranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales. Coordenadora de Curso no Centro Paula Souza. Docente do ensino técnico e superior no Centro Paula Souza e na Universidade de São Roque. Professora-tutora e Coordenadora do curso de Tecnologias Emergentes em Educação e dos cursos de Espanhol na MUST University.

<sup>2</sup> Bacharel em Informática – UNESA. Especialista em Ethical Hacking e Cybersecurity – UNICIV. Mestre em Sistemas Inteligentes – UERJ. Mestre em Science in Emergent Technologies in Education – MUST University (USA). Doutorando em Ciencias de la Educación pela Facultad Interamericana de Ciencias Sociales – FICS. Coordenador de Análise e Desenvolvimento de Sistemas na Marinha do Brasil. Perito Judicial em Computação Forense. Professor e Coordenador na MUST University.

#### ABSTRACT

Dealing with diversity today has been a major challenge for the government, for companies and also for educational institutions, mainly because the latter represent a space for the transmission and assimilation of knowledge. In this context, this research project aims to understand the current role of school management in managing diversity in educational institutions in the 21st century. An exploratory-qualitative bibliographical study will be carried out. It was possible to conclude that it is necessary for school management to assume its place of prominence, rethinking the role of the school in order to promote social inclusion, reducing differences and fostering respect for diversity.

**Keywords:** Cultural diversity. School management. Diversity Challenges.

#### RESUMO

Lidar com a diversidade atualmente tem sido um grande desafio para o governo, para as empresas e também para as instituições de ensino, principalmente por estas últimas representarem um espaço voltado para a transmissão e assimilação de conhecimento. Nesse contexto, este trabalho de pesquisa tem como objetivo compreender qual é o papel atual da gestão escolar no gerenciamento da diversidade nas instituições de ensino no século XXI. Será feita uma pesquisa exploratório-qualitativa de caráter bibliográfico. Foi possível concluir que é necessário que a gestão escolar assuma seu lugar de destaque, repensando o papel da escola, de forma a promover a inclusão social, reduzindo as diferenças e fomentando o respeito à diversidade.

**Palavras-chave:** Diversidade Cultural. Gestão Escolar. Desafios da Diversidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI ainda se vivencia a exclusão social no âmbito governamental, empresarial e nas instituições de ensino. Muito dessa exclusão se dá em função da não aceitação da diversidade cultural, das diferenças existentes entre as opiniões, entre as etnias, entre os gêneros, entre as idades, enfim, considerando todos os diferenciais existentes entre as pessoas que convivem em sociedade.

Nesse contexto, justifica-se este trabalho na medida em que procurará estudar de que forma a gestão escolar vem driblando os desafios existentes na gestão da diversidade para conseguir construir práticas pedagógicas e administrativas que criem um ambiente mais igualitário e que respeite as diferenças. Também se justifica porque não há muito material que aborde o assunto no que se refere à área escolar.

O problema a ser respondido é: Que papel desempenha a gestão escolar no gerenciamento da diversidade no ambiente escolar? E o objetivo geral é compreender qual é o papel da gestão escolar no gerenciamento da diversidade nas instituições de ensino no século XXI.

Tem como objetivos específicos conceituar filosofia da educação, na sequência diversidade cultural bem como a gestão da diversidade, identificar os desafios da gestão da diversidade e das novas tecnologias no cenário atual, e ainda verificar o papel da gestão escolar no gerenciamento das diversidades.

Quanto à estrutura, o primeiro item trata do conceito de filosofia da educação, o segundo traz a compreensão de diversidade cultural, em seguida enfatiza-se o conceito e faz-se uma breve narrativa sobre a evolução da gestão da diversidade, na sequência abordam-se os desafios da gestão da diversidade e das novas tecnologias e finalmente estuda-se o papel da gestão escolar no gerenciamento das diversidades.

## 2. METODOLOGIA

Neste artigo será desenvolvida uma pesquisa exploratório-qualitativa, de caráter bibliográfico. Gil (2010) detalha que a pesquisa exploratória visa oferecer maior familiaridade com relação ao problema, de forma a torná-lo mais claro ou a criar hipóteses.

No que se refere à pesquisa qualitativa, é aquela que se opõe à quantitativa, que é a expressão de uma relação de causa e efeito medida mediante uma função matemática. A abordagem qualitativa parte do estudo dos conceitos inerentes a determinado assunto, sem levar em conta aspectos numéricos (Severino, 2007).

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, inclui toda a bibliografia já tornada pública, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, até meios de comunicação oral como o rádio e a televisão, colocando o leitor em contato com tudo que já tenha sido escrito, dito ou filmado sobre certo assunto em estudo (Marconi & Lakatos, 2010).

### **3. FILOSOFIA DA EDUCAÇÃO**

Quando se fala em filosofia da educação leva-se em conta que a filosofia é uma forma de conhecimento e a educação é um problema filosófico. Juntos, formam o estudo das bases das teorias e das práticas educacionais da sociedade, portanto, a filosofia da educação pode ser entendida como uma reflexão sobre os problemas que surgem na realidade educacional (Dos Santos & Bonin, 2018).

A educação pode ser compreendida como um processo social que está relacionado ao plano econômico, político e científico de cada sociedade. Por outro lado, a filosofia diz respeito à capacidade humana de pensar e de gerar um ponto de vista crítico que busca construir uma sociedade construtiva, com liberdade de expressão, estimulando seres pensantes a partir de distintas problemáticas, sem nenhum tipo de preconceito (Pereira, Silva, Petzold & Ravache, 2020).

Portanto, é necessário compreender que os filósofos da educação precisam introduzir o saber da filosofia e aqueles que são discutidos cotidianamente para ampliar os debates públicos sobre os diversos temas que interessam ao contexto educacional, como a violência, a ética, o conhecimento, a diversidade, a inclusão, bem como a formação. (Hermann, 2015)

Sendo assim, este artigo abordará o papel atual da gestão escolar no gerenciamento da diversidade nas instituições de ensino no século XXI, inserido no contexto da filosofia da educação.

### **4. A DIVERSIDADE CULTURAL**

Fleury (2000 como citado em Lima & Cardozo, 2018) afirma que a diversidade tem sido definida como um mix de pessoas que possuem diferentes identidades, que interagem na mesma sociedade, nas quais coexistem grupos que representam as minorias e outros que representam a maioria.

A diversidade cultural tem sido um assunto central na política educacional do Brasil ao longo das últimas duas décadas, gerando, para educadores e gestores, o

desafio de construir novas práticas tanto administrativas quanto pedagógicas nas instituições de ensino. Torna-se necessário, neste momento, criar ações voltadas para a convivência pacífica entre as diferentes opiniões, o respeito e a valorização da diversidade.

Visa-se alcançar o respeito à igualdade na diferença, que representa o tratamento equitativo no que se refere aos direitos humanos, justiça social e à diferença na igualdade, assim como a individualização de tratamentos (Carvalho, 2011 e 2012).

Gerenciar a diversidade é planejar e executar práticas de gestão de pessoas, que possibilitem maximizar as suas vantagens e minimizar as desvantagens (Cox, 1994 como citado em Lima & Cardozo, 2018).

O artigo 1º da Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural da UNESCO (2002, como citado em Carvalho, 2012) indica que a diversidade cultural é reconhecida como sendo patrimônio comum da humanidade, e sua defesa representa o respeito aos direitos humanos e liberdades fundamentais, principalmente no que se refere aos direitos das pessoas que fazem parte das minorias e os povos autóctones.

No ambiente escolar, falar em diversidade significa entender a variedade de sujeitos inseridos nesse espaço, como homens e mulheres, negros e brancos, adultos, adolescentes e crianças, enfim, seres humanos concretos, reais, sociais e históricos, determinantes da história e determinados por ela (Aoyama & Perrude, 2009 como citado em Martinelli & Perrude, 2018).

Conforme o Minidicionário Aurélio (2010) citado pelas mesmas autoras, diversidade implica na qualidade de quem é diverso, diferença, divergência, multiplicidade de coisas diversas, existência de seres não idênticos, oposição etc.

## **5. CONCEITO E BREVE ORIGEM DA GESTÃO DA DIVERSIDADE**

A gestão da diversidade pode ser entendida como um conjunto de políticas e práticas criadas para responder a diferentes situações, cada vez mais heterogêneas, ocorridas no ambiente profissional. Questiona-se dentre tantas grandes diferenças, o que justifica tratar de forma diferente as pessoas?

O termo surgiu nos Estados Unidos, em função da necessidade de ajustar uma população cada vez mais mesclada, por causa da nacionalidade, da etnia, do credo bem como das deficiências. E ainda, dizia respeito a como recrutar melhor os trabalhadores e garantir que fossem bem aproveitados e que quisessem permanecer

na organização, por meio do desenvolvimento de um ambiente de trabalho solidário e acolhedor. Nos Estados Unidos a gestão da diversidade surgiu em meados dos anos 90, como uma estratégia de gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, vale ressaltar que as empresas que querem favorecer a diversidade precisam considerar três níveis de análise: a primeira, a análise no nível macro, que diz respeito às atitudes e características da sociedade na qual a empresa está inserida, a segunda, a análise no nível médio, que é a realizada sobre a própria organização, e a terceira, a análise no nível micro, que observa as atitudes e o empenho dos colaboradores de forma individual. Levando esses três níveis em consideração é necessário pensar em diferentes estratégias para atuar em cada um deles. Sendo assim, é preciso respeitar a diversidade que existe dentro das organizações e criar um ambiente produtivo, no qual todos os colaboradores se sintam valorizados, reconhecidos, propiciando a retenção dos talentos, permitindo que os objetivos sejam atingidos.

Seguindo a linha de raciocínio da evolução do termo Carvalho (2012) comenta que nas últimas décadas a Europa, em função da enorme diversificação da forma de trabalho, precisou criar uma série de leis proibindo a discriminação, assédio e qualquer tipo de opressão exercida sobre os colaboradores, ligada à etnia, raça, idade, gênero, deficiência, orientação sexual, fé ou religião, dentre outras questões. Sendo assim, as empresas precisaram mudar, achar formas de gerenciar essas diferenças.

Dentre as vantagens da gestão da diversidade nas empresas está o fato de manterem a competitividade no mercado globalizado, visto que é extremamente diversificado. Pode-se citar o aumento do comércio internacional, de fusões e aquisições de empresas entre os diferentes países, que vem causando mudanças demográficas e culturais nas sociedades. Também as sociedades estão mais diversificadas em função, muitas vezes, do grande número de imigrações que vem ocorrendo no mundo, do maior número de mulheres inseridas no mercado de trabalho, assim como de trabalhadores diversificados em termos de raça e etnia, sem esquecer da inserção de novas e variadas tecnologias na produção e prestação de serviços. Empresas com uma força de trabalho mais variada são capazes de oferecer melhores serviços porque, em tese, apresentam melhores entendimentos sobre as necessidades de seus clientes.

Quanto mais diversificada for a força de trabalho, maior será a eficiência da empresa, visto que levantará o moral, permitirá o acesso a novos segmentos de mercado e ainda aumentará a produtividade. A diversidade também diz respeito à quantidade de novos bens e serviços que estão sendo oferecidos a segmentos diferenciados de consumidores. A competitividade levou as empresas a buscarem novos mercados consumidores, e oferecerem serviços e produtos diferenciados, capazes de suprir as diferentes necessidades de todos os clientes (Carvalho, 2012).

Vale ressaltar que para essa amplitude de negociações, foi necessário o desenvolvimento e acolhimento pelas empresas da tecnologia, que possibilitou ampliar as negociações para todo o mundo. As empresas foram levadas a gerenciar a diversidade cultural, de maneira a atrair talentos e retê-los, sob pena de perdê-los para seus concorrentes globalizados, desenvolver políticas diferenciadas de *marketing*, voltadas para os diferentes tipos de mercado e público, propiciar criatividade e inovação, bem como a resolução mais flexível de problemas, de forma a possibilitar um desenvolvimento organizacional mais pleno.

No campo da educação, o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014 tem como diretriz promover os princípios de respeito aos direitos humanos, à diversidade e ainda à sustentabilidade do meio ambiente. No Brasil, a partir da década de 90, principalmente em função dos acordos internacionais que visavam combater as desigualdades raciais, de gênero, dentre outras, assim como tornar visíveis muitas mobilizações e reivindicações à defesa dos direitos, a diversidade passou a estar mais presente (Lima & Cardozo, 2018).

O relatório 'As Desigualdades na Escolarização no Brasil', do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de 2014 informa que os indicadores trazem melhorias que estão caracterizadas pelo crescimento lento, persistindo ainda problemas para acessar e permanecer no sistema educacional, bem como no desempenho durante o período de alfabetização, educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e ensino superior, que ainda mostram níveis de desigualdades que desfavorecem quem é da zona rural, os mais pobres, os pretos, os pardos e os índios (Brasil, 2014 como citado em Lima & Cardozo, 2018).

Vale ressaltar ainda que falar sobre diversidade no campo da educação representa discutir as práticas cotidianas, desconstruindo e ao mesmo tempo redescobrimo significados, questionando conceitos pré-concebidos, refletindo e ressignificando a própria história, isso porque é na escola que as crianças,

adolescentes, jovens e adultos passam grande parte de seu tempo assimilando valores sociais e morais (Martinelli & Perrude, 2018).

## **6. OS DESAFIOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE E DAS NOVAS TECNOLOGIAS**

No que se refere aos desafios enfrentados pela sociedade brasileira atual com relação à diversidade de gênero, etnia, religião e opção política, está criar condições para que prevaleça um ambiente que respeite as diferentes etnias, a diversidade e que seja tolerante, superando práticas discriminatórias e preconceituosas.

A partir da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394 de 1996 e dos Planos Nacionais de Educação, entre outros documentos legais, a diversidade e a inclusão social passaram a fazer parte das ações governamentais (Lima & Cardozo, 2018).

Com relação à gestão da diversidade no universo escolar surgiu a necessidade de ocorrerem mudanças na organização e no funcionamento das escolas, nas atitudes e ações dos docentes, assim como no relacionamento entre os diversos atores envolvidos, propiciando a participação de todos no processo de tomada de decisão, de dar voz às diferenças, respeitar as diversidades, gerando uma nova cultura organizacional, entendendo as diversidades como riquezas e não fraquezas. Talvez seja esse o maior desafio das instituições de ensino atualmente (Carvalho, 2012).

Conforme os documentos da política educacional, as novas ações devem estar focadas no reconhecimento das diferenças e ajustes às diversas situações, na ênfase ao respeito e na aceitação das diferenças, na elaboração de um projeto educacional que considere a diversidade, em gerenciar a escola pensando na inclusão da participação de todos os estudantes, na adequada formação docente, voltada para o atendimento à diversidade, em desenvolver um currículo mais amplo, equilibrado e diversificado, em adotar um estilo de ensino mais aberto e mais flexível, com o uso de metodologias ativas, em promover a interação e participação de todos os alunos, em fomentar a colaboração e troca de experiências com outras escolas e também com as de educação especial, e em colaborar com outros setores da comunidade, dentre outras questões.

Com relação aos professores, recomenda-se que estes promovam a compreensão, aceitação e a valorização das diferenças, que estimulem a cooperação e atitudes de respeito, que separem em suas aulas um tempo para ouvir os alunos, de forma que nenhuma criança se sinta 'invisível', que desenvolvam um

relacionamento coerente, justo, equitativo, de harmonia, ganhando a confiança dos alunos, que criem a consciência da necessidade e importância tanto de falar quanto de ouvir o outro, dentre outras questões (Carvalho, 2011).

Isso significa que o professor não pode continuar desenvolvendo seu trabalho focado em apenas um tipo de aluno, ele precisa reconhecer que seus alunos são diferentes, com necessidades variadas e que precisam de atenção e critérios diferenciados em sala de aula. Deve-se valorizar as diferenças étnicas, culturais, os níveis de conhecimento de cada aluno, seus modos de vida, modos de aprender etc. A diversidade deve ser vista como um trunfo, minimizando a exclusão social, e privilegiando as multifaces que a sociedade estudantil pode apresentar (Carvalho, 2012).

Ainda com relação à ação dos docentes, a formação dos educadores é necessária, visto que muitos precisam rever seus conceitos com relação à diversidade, a fim de criar um ambiente acessível à comunidade, orientando os alunos a se respeitarem, auxiliando no combate às discriminações, preconceitos e estereótipos, estimulando a autoimagem e a autoestima, favorecendo a igualdade por meio da compreensão do divergente.

É necessário que os currículos escolares passem a incorporar os diferentes espaços sociais e culturais pelos quais os seus estudantes circulam, desenvolvem e aprendem outros valores, outros hábitos, outras visões de mundo e outros saberes que formam as suas identidades. Para tanto é preciso romper com antigos paradigmas da educação tradicional, que exclui, marginaliza e segrega aqueles que não se encaixam nos padrões da sociedade, buscando sempre alcançar a equidade e a qualidade do ensino para todos. A inclusão precisa deixar de ser teoria e passar a ser prática (Martinelli & Perrude, 2018).

Pode-se citar como um dos desafios com relação à gestão da diversidade a tentativa de aumentar o nível de escolaridade e qualidade da educação da população brasileira, principalmente das minorias negras e indígenas onde estão concentrados os maiores indicadores das desigualdades sociais. Esse desafio poderia ser superado com o aumento significativo de investimento público que poderia ser realizado pelo governo, voltado para políticas sociais, bem como com o controle das aplicações obrigatórias de recursos destinados à educação pública, em defesa da educação pública, gratuita e com qualidade social.



O Relatório 'As Desigualdades na Escolarização no Brasil' destaca como outros desafios da gestão pública escolar avaliar e direcionar a atenção dos gestores para as escolas que mais precisam do apoio técnico e financeiro, assim como identificar os principais eixos de ação visando a equidade, de forma a tentar eliminar o analfabetismo, formando cidadãos letrados e informados, que possam estar inseridos em uma formação continuada, que lhes possibilite acompanhar as mudanças tecnológicas, e ainda aumentar a produtividade da economia (Brasil, 2014 como citado em Lima & Cardozo, 2018).

Outro desafio é a gestão democrática nas escolas, porém, para que funcione, precisa haver a participação cidadã de todos os interessados, e a prestação de contas pelos dirigentes e pelos professores com relação aos objetivos da educação escolar, o que significa a escola e para quem ela está destinada.

No que se refere à gestão democrática, de maneira geral, o maior desafio é conseguir atingir a igualdade entre todos os cidadãos, num esforço conjunto para construir uma sociedade realmente democrática, que traga a igualdade de condições de vida, superando as desigualdades sociais (Carvalho, 2011).

Ainda com relação aos desafios para a construção de uma gestão escolar democrática pode-se citar a necessidade do combate e enfrentamento do desrespeito às diferenças, focado em compreender que é necessário atender às necessidades de aprendizagem, da construção do conhecimento, da socialização, do acesso aos bens culturais da humanidade, da troca de experiências que os ajude a adquirir novos saberes e sensações, e principalmente a afirmação da diversidade como algo positivo na sociedade (Lima & Cardozo, 2018).

Com relação à diversidade voltada para as novas tecnologias inseridas no contexto educacional, também é importante prestar atenção ao fato de que nem todos os estudantes possuem disponibilidade de uso da internet, da rede ampla de televisão, de computadores e programas de informática, de *tablets* e aplicativos, dentre outras tecnologias presentes nos dias atuais, que podem causar o 'analfabetismo digital', e isso vale também para os professores, visto que nem todos têm familiaridade com as novas tecnologias da informação e comunicação (TIC). No entanto, essa questão pode ser superada ao serem desenvolvidas habilidades e competências que lhes permita (a alunos e professores) ingressar no mundo tecnológico mediante uma sensibilização sobre a necessidade de seu uso atualmente.

Nesse sentido, toda a comunidade escolar tem papel fundamental. No caso dos docentes isso pode ser feito mediante a formação continuada que pode ser realizada por meio de capacitações e treinamentos que lhes permita explorar as tecnologias disponíveis na escola, integrando-as à sua sala de aula, os pedagogos podem integrar e enriquecer suas práticas pedagógicas e a gestão pode buscar novas formas de gerenciamento que promovam a inserção das tecnologias no dia a dia escolar (Prata, 2010).

## **7. O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NO GERENCIAMENTO DAS DIVERSIDADES**

No que se refere aos desafios de educadores e gestores com relação ao gerenciamento das diversidades, é necessário repensar o papel da escola, tema que tem sido pouco discutido nos últimos tempos. Vale ressaltar que é função da escola promover a liberdade, a dignidade, o respeito mútuo, a justiça e a equidade, a solidariedade e o diálogo, tentando desfazer um pouco da injustiça social.

Reconhecer e valorizar a diversidade no contexto das instituições de ensino implica no tratamento diferenciado dos alunos, por meio de uma pedagogia que se adapte às necessidades individuais de cada um, bem como às diferenças existentes, assim como que insira a participação das comunidades locais, já seja nas tomadas de decisão, ou nas atividades desenvolvidas na escola, de forma a propiciar a inclusão escolar e social (Carvalho, 2012).

A gestão escolar deve reconhecer que seus alunos, dentro de suas diversidades, precisam ter respeitadas as suas características individuais. Precisam compreender as finalidades da educação e o novo papel da escola, da comunidade escolar e da comunidade local. Deve-se procurar construir práticas que confirmem a necessidade de respeitar o outro, estimular o diálogo, a participação e a decisão coletiva, possibilitando à comunidade escolar emitir opiniões e ajudar na gestão participativa. Nesse contexto, o gestor escolar exerce um papel de imensa importância, visto ser o responsável por divulgar na escola essas ideias, porque é a partir da divulgação, do fazer conhecer, da expressão das ideias que se pretendem pregar, que as práticas pedagógicas são executadas, e cabe ao gestor escolar dar o pontapé inicial nesse sentido.

O Relatório sobre 'As Desigualdades da Escolarização no Brasil' informa que mesmo com os avanços que já ocorreram, não foi possível redirecionar as políticas

educacionais com foco na oferta de uma educação de qualidade, para toda a população, em especial valorizando as diversidades. É preciso continuar, e priorizar o acesso a segmentos que ainda não foram contemplados, assim como é preciso ampliar e estimular a formação continuada de professores, para que possam estar permanentemente atualizados com relação às diversidades (Brasil 2014, como citado em Lima & Cardozo, 2018).

É necessário que a gestão promova ações produtivas que gerem crianças motivadas e participativas, com docentes competentes, capacitados e dedicados, estimulando aulas criativas, interessantes e lúdicas, com recursos financeiros, tecnológicos e outros disponíveis para a comunidade escolar, mas que procure incluir o máximo possível de alunos, eliminando ou reduzindo as diferenças, aceitando a diversidade (Prata, 2010).

Em resumo, a diversificação das sociedades, a comunicação a nível global, a internacionalização dos direitos humanos e a projeção deles para a educação requer um docente intelectual e reflexivo, conhecedor dos conteúdos a serem ministrados, assim como das metodologias a serem empregadas, das características e condições da sociedade onde vive e onde vivem seus alunos, atento às questões sociais, com consciência de sua autonomia profissional a ponto de transmitir seus conhecimentos de mundo aos alunos, decidindo e questionando suas práticas continuamente, com capacidade de análise crítica dos processos sociais e escolares, capaz de avaliar constantemente suas escolhas e ações (Cardoso, 2001).

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo geral compreender qual é o papel da gestão escolar no gerenciamento da diversidade nas instituições de ensino no século XXI. Foi possível verificar como função da gestão, repensar o papel da escola, procurando inserir um tratamento diferenciado aos alunos, adaptando-se às necessidades individuais de cada um, bem como às diferenças existentes, visando a inclusão escolar e social.

Vale ressaltar também a importância de obter uma educação de qualidade para todos, priorizando o acesso às minorias, multiplicando a existência de crianças motivadas e participativas, com docentes bem-preparados e dedicados, ministrando aulas interessantes e motivadoras, empregando os diversos recursos existentes na instituição, inclusive as novas tecnologias de informação e comunicação, minimizando

ou eliminando as diferenças, entendendo a diversidade como um trunfo e não como um problema.

Portanto, entende-se que em pleno século XXI é necessário que a gestão escolar amplie seu papel, que insira colaboradores, docentes, alunos e comunidade nas suas decisões, e que repense a função da escola como promotora da inclusão social, mitigadora das diferenças e fomentadora do respeito à diversidade.

## REFERÊNCIAS

- Cardoso, C. (2001) *Os Desafios da Diversidade e das Novas Tecnologias*. A página da Educação, n. 107, ano 10. Disponível em: <<https://www.apagina.pt/?aba=7&cat=107&doc=8565&mid=2>> Acessado em: 01 de abr. de 2020
- Carvalho, E. J. G. de. (2012) Diversidade Cultural e Gestão Escolar: alguns pontos para reflexão. *Revista Teoria e Prática da Educação*. v. 15, n. 2, p. 85-100, mai./ago. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/20181/10527>> Acessado em: 01 de abr. de 2020.
- Carvalho, E. J. G. de. (2011) Diversidade Cultural: novos desafios para a gestão escolar. *25º Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação*. 23 e 30 de abril. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0171.pdf>> Acessado em: 01 de abr. de 2020.
- Gil, A. C. (2010) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Hermann, N. (2015) Pensar arriscado: a relação entre filosofia e educação. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 217-228, jan./mar. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022015011700>> Acessado em: 17 de maio de 2023.
- Lima, F. das C. S.; & Cardozo, M. J. P. B. (2018) Diversidade e Gestão Democrática no Contexto Educacional. *Revista Exitus*. Santarém (PA), vol. 8, n. 1, p. 87-111, jan./abr. Disponível em: <<http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/viewFile/391/302>> Acessado em: 01 de abr. de 2020.
- Marconi, M. de A.; & Lakatos, E. M. (2010) *Fundamentos de Metodologia Científica*. (7ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Martinelli, M. A. R.. (2018) *Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE*. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Programa de Desenvolvimento Educacional. Curitiba: SEED – Pr. Disponível em:

<[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2016/2016\\_pdp\\_gestao\\_uel\\_marliaparecidarivelinimartinelli.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_pdp_gestao_uel_marliaparecidarivelinimartinelli.pdf)> Acessado em: 01 de abr. de 2020

Pereira, L. de O., Silva, C. A. da, Petzold, P. da S., & Ravache, R. L. (2020) A importância da filosofia da educação. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. ano 05, ed. 01, vol. 10, pp. 05-12. jan. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/filosofia-da-educacao>> Acessado em: 17 de maio de 2023.

Prata, C. L. (2010) *Gestão Escolar e as Tecnologias*. Disponível em: <[http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo\\_3b\\_gestores/tema\\_05/anexos/anexo\\_5\\_tics\\_na\\_gestao\\_escolar2010\\_CarmemPrata.pdf](http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_5_tics_na_gestao_escolar2010_CarmemPrata.pdf)> Acessado em: 01 de abr. de 2020.

Dos Santos, A. M.; & Bonin, J. C. (2018). *Filosofia da educação*: implicações e impactos na pedagogia. *Educere et Educare*, v. 13, n. 27, p. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/16850>> Acessado em: 17 maio. 2023.

Severino, A. J. (2007) *Metodologia do Trabalho Científico*. 23<sup>a</sup> ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez.