

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DA SOCIEDADE MULTICULTURAL

Terezinha Maria Neta

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte- UERN, neta_bento@hotmail.com

Luzia Dias Araújo

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/ RN, luziadiaslulu23@hotmail.com

Allan Solano Souza

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/ RN, asolanosouza@gmail.com

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo realizar um estudo acerca da gestão escolar no contexto atual da sociedade multicultural. O intuito é fazer uma análise dos desafios, limites e possibilidades para o gestor escolar na atualidade, através da visão de uma dirigente de escola pública no município de Doutor Severiano/RN, identificando qual é o tipo de gestão necessária à escola em uma sociedade multicultural. Foi utilizada como metodologia a pesquisa de campo qualitativa com estudo de caso em uma escola pública e para coleta e análise dos dados foi utilizado um questionário aberto semiestruturado, aplicado com a gestora da mesma escola. A pesquisa está fundamentada em algumas concepções teóricas (ARAÚJO, 2007; BOBIO, 2000; BRAVO, 2011; CANEN, 2007; LÜCK, 2010; LIBÂNEO, 2004; SANTOS, 2008; SILVA, 2009;) que dão sustentação as discussões sobre gestão escolar democrática e o multiculturalismo. Comparando a entrevista da gestora participante da pesquisa com os estudos realizados sobre gestão democrática e multicultural, foi observado que sua prática está embasada nos aspectos de uma gestão democrática, pois, apesar das dificuldades, as ações e decisões realizadas dentro da escola acontecem de forma participativa com a comunidade escolar, entretanto, no que diz respeito ao multiculturalismo, ainda permanecem dificuldades e impasses. Mediante o estudo realizado, foi entendido que para que seja possível efetivar na prática uma escola que respeite e valorize a diversidade cultural, o gestor deve promover espaços de participação constantes e permanentes dos sujeitos escolares na elaboração de suas ações e na tomada de decisões. Contribuindo assim, para uma escola capaz de formar cidadãos conscientes e críticos para viver em sociedade.

Palavras – chave: Educação multicultural, Gestão escolar democrática, Sociedade multicultural.

Introdução

O multiculturalismo é um tema que interessa bastante às políticas educacionais brasileiras na contemporaneidade. As discussões estão voltadas principalmente para as propostas pedagógicas e o currículo com intuito de solucionar os conflitos que surgem da problemática multicultural, já que a mesma abrange gênero, sexualidade, cultura. A pluralidade cultural invadiu a sociedade em geral, atingindo as escolas de uma forma muito específica, e os novos paradigmas que se apresentam no contexto escolar atual decorrem novos desafios para educadores e gestores escolares, especialmente porque sua execução implicaria a necessidade de se repensar a função da escola.

Este trabalho tem como questão de pesquisa, investigar como se configura a gestão escolar no contexto da sociedade multicultural, possibilitando um aprofundamento dos conhecimentos teóricos sobre gestão escolar e sua relação com a democracia e o multiculturalismo, mediante análise da visão de uma gestora de escola pública no município de Doutor Severiano-RN. Como procedimentos metodológicos foi utilizado a pesquisa de campo e para analisar todo o contexto em que a escola está inserida houve o comparecimento à instituição. O intuito foi entrevistar a gestora para analisar sua compreensão de democracia e multiculturalismo e como é ou deveria ser a existência de práticas democráticas e multiculturais nas decisões e ações desenvolvidas na escola, bem como discutir possibilidades e possíveis caminhos para a gestão escolar em uma perspectiva democrática e multicultural.

Aspectos da Educação Multicultural e a Função do Gestor Escolar na Atualidade

A sociedade multicultural se caracteriza pela existência de uma série de culturas diferentes em um mesmo meio, onde uma não se sobrepõe à outra. O multiculturalismo se inicia no final do século XIX nos Estados Unidos com a ação principal do movimento negro para combater a discriminação racial no país e lutar pelos seus direitos civis. Tomando impulso por meio dos movimentos sociais contra as sociedades racistas, sexistas e classicistas que lutam e reivindicam seus direitos à liberdade e o respeito para se viver em sociedade, ganhando força e espaço com a criação de políticas pública em todas as esferas do poder no que concerne ao reconhecimento e respeito a identidades culturais diferentes.

O multiculturalismo é o reconhecimento das diferenças, da individualidade de cada um. Daí então surge a confusão: se o discurso é pela igualdade de direitos, falar em diferenças parece uma contradição. Mas não é bem assim. A igualdade de que se fala é igualdade perante a lei, é igualdade relativa aos direitos e deveres. As diferenças às quais o multiculturalismo se refere são diferenças de valores, de costumes etc., posto que se trata de indivíduos de raças diferentes entre si. (ARAÚJO, 2007, p. 01).

Nesse sentido, o multiculturalismo se apresenta como o reconhecimento da sociedade multicultural. O que caracteriza tal sociedade é a existência de uma série de culturas diferentes na mesma sociedade. Essa importância pode ocorrer através de uma luta por igualdade de direitos e deveres. Nas discussões realizadas sobre o multiculturalismo é fundamental considerar não só os estereótipos externos das pessoas (raça, nacionalidade, classe social, sexualidade, etc.), mas também os seus valores, costumes e a identidade de cada indivíduo.

As questões do multiculturalismo e da diferença se tornaram, nos últimos anos, centrais na teoria educacional crítica e até mesmo nas pedagogias oficiais. Mesmo que tratadas de forma marginal, como “temas transversais”, essas questões são reconhecidas, inclusive pelo oficialismo, como legítimas questões de conhecimento. O que causa estranheza nessas discussões é, entretanto, a ausência de uma teoria da identidade e da diferença. (SILVA, 2009, p. 73).

Silva (2009) nos remete que o multiculturalismo vem sendo tratada apenas como uma forma de se respeitar a diversidade e as diferenças, quando na prática deve estar voltado para uma proposta pedagógica que tenha como objetivo instigar o questionamento sobre identidade e diferença. A questão da identidade e da diferença deve ser interpretada como sendo dependentes, pois é preciso se afirmar uma identidade porque existe outra diferente, não há uma identidade única e a escola deve formar sujeitos capazes de afirmar sua própria identidade e entender a do outro, as diferenças.

Dentre as propostas para se trabalhar o multiculturalismo, desenvolvidas pela educação nacional no Brasil podemos citar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em que houve avanço em relação à preocupação para com a diversidade cultural, sendo incorporada mesmo que de forma tímida na Lei. A LDB teve em 2003 o acréscimo do artigo 26-A, que incluía no currículo a obrigatoriedade do ensino da temática “história e cultura afro-brasileira”. A proposta é refletir acerca do preconceito e da discriminação, buscando democratizar e universalizar o ensino, garantindo a todos os alunos o reconhecimento e valorização de sua cultura, de sua história, de sua identidade, e, assim, combater o racismo e as discriminações, formando cidadãos conscientes, tendo seus direitos garantidos e sua identidade valorizada.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais publicados em 1997 trazem incorporados entre seus temas, a pluralidade cultural indicada como um dos objetivos do ensino fundamental que os alunos sejam capazes de:

Conhecer e valorizar a pluralidade do patrimônio sociocultural brasileiro, bem como aspectos socioculturais de outros povos e nações, posicionando-se contra qualquer discriminação baseada em diferenças culturais, de classe social, de crenças, de sexo, de etnia ou outras características individuais e sociais. (BRASIL, 1997, p.65).

A proposta dos PCN's é trabalhar a temática Pluralidade Cultural como um tema transversal às disciplinas da base curricular, buscando desenvolver o conhecimento e a valorização das características étnicas e culturais dos diferentes grupos sociais, às

desigualdades socioeconômicas e à crítica às relações sociais discriminatórias e excludentes que estão presente na sociedade brasileira.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Básica nas ações educativas de combate ao racismo e a discriminação propõem a introdução nos cursos de formação dos professores e profissionais da educação a análise das relações sociais e raciais no Brasil que inclui o conceito das bases teóricas e práticas pedagógicas de cultura, diversidade, diferença, multiculturalismo, entre outros na intenção da reeducação das relações ético-raciais e do ensino aprendizagem da história e cultura dos afro-brasileiros.

Os estudos sobre o multiculturalismo no nosso contexto social, ainda estão presos às discussões das universidades. O pouco entendimento que as escolas têm acaba trabalhado de forma isolada, restringindo-se à datas comemorativas e em projetos sobre os afro-brasileiros. Canen (2007) vem denominar essa forma que as escolas trabalham de multiculturalismo folclórico, que valoriza a pluralidade cultural se restringindo a pequenos projetos em ocasiões pontuais.

O trabalho educativo envolvendo a diversidade cultural deve estar presente nos objetivos da escola, seguindo o que diz o Plano Nacional de Educação em seu Art. 2º inc. X que estabelece como uma das diretrizes para educação nacional a “difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação”. Pensando assim será possível as instituições educativas conseguirem trabalhar verdadeiramente o multiculturalismo em toda a sua plenitude.

Nesse sentido, ao gestor no contexto atual implica protagonizar mudanças no interior da escola superando as formas conservadoras da gestão escolar. O gestor pode adotar em sua prática de administração aspectos democráticos e de participação de todos nas questões da organização escolar. De acordo com Marques (2007):

O debate sobre a gestão escolar se insere na revisão da teoria democrática, na medida em que a democracia se consolida também como uma prática social “cotidiana”, na qual tem destaque processos de formulação e renovação de uma nova cultura política, o que conduziria, nos diferentes espaços sociais, a uma responsabilização global da prática social e a criação de novas oportunidades para o exercício democrático. (MARQUES, 2007, p. 92):

Ser gestor hoje é uma tarefa para educadores comprometidos com uma função humana gratificante, mediante as condições em que ocorre seu exercício. Torna-se fundamental que o gestor conheça a cultura de sua escola, necessitando entender que além de normas e diretrizes que a escola deve seguir, existem aspectos culturais que a torna diferente, pois no

desenvolvimento das atividades se tornam perceptíveis as características culturais dos alunos que influenciam no processo de aprendizagem, as características culturais que definem a prática docente. Cabe ao gestor assumir uma cultura organizacional que favoreça os objetivos da escola e assegure as condições de realização do trabalho docente.

Tendo em vista o exposto, percebe-se que a função da escola vai muito além da função de transmissora do conhecimento, é, sobretudo, uma instituição que prepara seus educandos para as exigências da sociedade moderna. Por isso, o gestor hoje deve buscar desenvolver ações de caráter democrático e multicultural com intencionalidade. Essas ações devem ser desenvolvidas de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia.

Fragilidades e Potencialidades do Processo Democrático multicultural nas Escolas Públicas

Construir na escola atual relações de caráter democrático e multicultural implica grandes desafios ao gestor, que mediante desenvolvimento de sua prática estabelece sua função e deve estar preparado para lidar com as fragilidades e potencialidades que se colocam frente ao processo de democratização das atividades da escola e da diversidade cultural existente em seu contexto.

O multiculturalismo, neste estudo, deve ser entendido como uma opção a ser adotada pelos Estados, com a finalidade de se buscar, não somente o diálogo entre as diversas culturas (interculturalismo), mas, além disso, trata-se de uma verdadeira opção que os Estados contemporâneos devem adotar, com a finalidade de dar um passo além, no sentido de buscar a efetiva proteção aos direitos das minorias e, dessa maneira, garantir as liberdades básicas dos cidadãos, como: a religiosa, a étnica, a linguística e a cultural.

Nas escolas públicas podemos encontrar muitos pontos que dificultam o desenvolvimento da gestão escolar, dentre eles Santos (2008) aponta as políticas administrativas adotadas pelas escolas, a forma de gestão autoritária, ausência ou desvio dos recursos financeiros, profissionais trabalhando sem habilitação adequada e as salas de aulas superlotadas. Esses e outros problemas dificultam o cumprimento do princípio da educação, promulgada pela LDB em seu Art. 2º. que é o pleno desenvolvimento do educando. Mas, também temos pontos que favorecem o processo da gestão escolar, que seriam as qualidades e medidas definidas, tendo a elaboração do Projeto Político Pedagógico como instrumento agregador de discussão e elaborações de métodos considerando a cultura da escola; bem como a importância da gestão democrática com eleições para dirigentes, medida primordial,

não única, para o desenvolvimento da democracia na escola, assim como a participação e o envolvimento de toda comunidade por meio do conselho escolar.

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do Conselho de Escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO 2004, p.144).

Para gestão democrática na sociedade multicultural apresentamos como potencialidades a consciência dos sujeitos que precisa ser construída em prol do democrático e o reconhecimento da diversidade cultural, para que se entenda o quanto se faz necessário que na escola se desenvolvam práticas de participações no desenvolvimento das ações e na tomada de decisão e respeito e valorização de práticas culturais, social, religiosa, sexual, ética. A escola construída de forma democrática e multicultural contribuirá na formação de sujeitos com consciência democrática, capazes de exigir seus direitos e cumprir seus deveres dentro da sociedade, porque ela apresenta funções que vão muito além de transmissão e está relacionada à questão de vivência dos sujeitos.

De acordo com Santos (2008, p. 36), “o novo modelo de gestão educacional e escolar enfatiza a liderança, não mais realizada como no passado, por gente talentosa, com características de personalidade que induzem as pessoas ao trabalho e à participação. ” A gestão escolar no contexto atual deve refletir sobre o desenvolvimento da gestão democrática, que requer a superação das relações autoritárias de poder, que promova práticas democráticas para uma educação transformadora, sendo desenvolvido de forma participativa.

O que acontece hoje quanto ao desenvolvimento da democracia não pode ser interpretado como a afirmação de um novo tipo de democracia, mas deve ser entendido como a ocupação, pelas formas ainda tradicionais de democracia, como é a democracia representativa, de novos espaços, isto é de espaços, até agora dominados por organizações de tipo hierárquico ou burocrático (BOBBIO, 2000, p 67).

Seguindo esse entendimento ações democráticas da gestão escolar pressupõem a prática coletiva na tomada de decisões, planejamentos e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local na administração da escola, descentralizando as decisões e compartilhando as responsabilidades.

Desse ponto de vista, o gestor pode criar uma nova cultura na escola, que ultrapasse a autoridade hierárquica e ações homogeneizadoras e promova mudanças significativas com

imaginação, diálogo permanente com os membros da escola, disposição e responsabilidade para mudança. Para isso é necessário, como enfatiza Bobbio (2000), uma verdadeira reviravolta no desenvolvimento das instituições democráticas, que ocorreria da democratização do Estado à democratização da sociedade. Essa questão implicaria de forma significativa para reconhecer a existência de diferentes grupos e aceitar as suas diferenças, envolvendo práticas de formação da identidade e da pluralidade cultural.

As fragilidades e potencialidades no processo da gestão das escolas públicas são muitas. Na relação dentro do espaço da escola, está se buscando cada vez mais promover a participação e o respeito da diversidade cultural de todos os sujeitos escolares em sua gestão. O Projeto Político Pedagógico deve ser o mecanismo principal para embasar o desenvolvimento do respeito da diversidade cultural e valorização das alteridades, nele deve conter as metas e estratégias para resolver os conflitos e qualquer forma de preconceito que venha a surgir no contexto escolar.

Outra questão como aponta Lück (2010), é a autonomia do gestor que se torna indispensável ao processo de gestão da escola de qualidade, que ocorrerá com a consolidação da esfera de descentralização de poder do Estado. A democratização da gestão escolar não pode restringir-se aos muros da escola, deve envolver os membros da comunidade escolar e os representantes da comunidade, para possibilitar o acompanhamento democrático da educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do Estado e de acordo com os objetivos da comunidade.

Assim, é necessário uma verdadeira reviravolta no desenvolvimento das instituições públicas de ensino, o que inclui o exercício da gestão democrática e multicultural. Quando a escola está embasada nos princípios da democracia, o multiculturalismo surge como elemento essencial para construção de um diálogo entre os sujeitos, os quais convivem com diversos valores culturais. Esse diálogo deve existir como um processo constante, sendo essencial para que a escola possa assegurar o desenvolvimento da formação plena dos estudantes com ações voltados a atender às reais necessidades do processo de ensino-aprendizagem.

Análise Sobre a Gestão Escolar da Escola Estadual Cristóvão Colombo de Queiroz

A “Escola Estadual Cristóvão Colombo de Queiroz - EECCQ” localiza-se na cidade de Doutor Severiano-RN, rede pública de Ensino Médio fundada no ano de 1976. Historicamente, a escola passou por diversas transformações no que se refere ao seu espaço

físico, nas modalidades de ensino oferecido, como também, por diferentes gestões. Para atender o objetivo da pesquisa realizamos um paralelo entre a visão da gestora da escola e os teóricos sobre a gestão democrática na perspectiva da sociedade multicultural.

Mediante realização da pesquisa foi verificado que a gestora procura desenvolver um trabalho pautado nos princípios democráticos, pois em seu discurso ela sempre deixa claro que suas ações e decisões contam com a participação dos sujeitos escolares de forma permanente. Sua experiência de dezoito anos como professora na referida escola lhe permite desenvolver uma gestão que vai além de meras questões burocráticas, permite-lhe fazer um cruzamento entre o administrativo e o pedagógico.

No que diz respeito ao multiculturalismo, percebe-se por meio da entrevista realizada que a gestora entende seu significado, para ela:

“[...] o multiculturalismo é o reconhecimento das diferenças e da individualidade de cada um. A sociedade brasileira resulta da mistura de raças, cada uma com seus valores, seu modo de vida e da adaptação dessas culturas umas as outras [...]”. (GESTORA ENTREVISTADA).

A compreensão da gestora sobre o multiculturalismo, em parte, vai de encontro com tudo que se discutiu até o momento. No entanto, a gestora não deve conceber na administração da instituição escolar que uma cultura deva se adaptar à outra, pois devem ser respeitadas as identidades culturais individuais e coletivas dos sujeitos e não fazer com que uma cultura se adapte a outra. De acordo com Canen (2007) o multiculturalismo contribui para uma educação valorizadora da diversidade cultural e questionadora das diferenças, deve superar posturas dogmáticas, que tendem a congelar as identidades e desconhecer as diferenças no interior das próprias diferenças.

Analisando a visão da gestora durante a entrevista observamos que ela ainda não incorporou o trabalho do multiculturalismo como um cruzamento de ideias que precisa estar presente em toda atividade curricular desenvolvida na escola. Também se nota que ela parece não perceber as manifestações culturais do contexto escolar, pois, afirma que “o nível sócioeconômico e cultural dos alunos é mais ou menos igual. Assim não há situações de preconceitos”.

O nível socioeconômico dos alunos pode até ser igual, mas daí dizer que no nível cultural também, vai contra tudo que já se discutiu sobre multiculturalismo. Segundo Candau (2010, p. 34) “A escola é concebida como um centro cultural em que diferentes linguagens e expressões culturais estão presentes e são produzidas”. Dessa forma, sabemos que no espaço da escola temos alunos com raças, etnia, sexualidade, religião diferentes e ainda na escola campo de pesquisa tem alunos que moram na zona urbana e alunos da zona rural, que (83) 3322.3222

culturas bem diferentes. Portanto, essa visão da gestora está associada à maioria das escolas brasileiras que não sabem como lidar com a diversidade cultural e com a questão das diferenças e acabam apresentando um caráter em geral padronizador, homogeneizador e monocultural da educação.

Para entender as dificuldades existentes no contexto escolar, perguntamos à gestora quais as facilidades e dificuldades que ela encontra para realizar seu trabalho. Ela responde: “trabalho na escola há muito tempo, conheço todos os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, a vivência e a formação profissional; trabalho em equipe”. (GESTORA ENTREVISTADA).

Esta questão contribui muito para que a gestora desenvolva os aspectos multiculturais na escola, pois a parte pedagógica pode ser planejada com seus profissionais com mais eficácia, para realizar uma educação multicultural, desenvolvendo um planejamento com metodologias que venham a contemplar as especificidades dos alunos. E também a construir a cultura da escola, que envolve a cultura dos profissionais e a cultura dos alunos.

Como dificuldades ela descreve a “falta de recurso financeiro, centralização das decisões (por parte da Secretaria de Educação e Direção; Falta de recursos humanos)”. Os elementos que relata a gestora de fato, interferem na autonomia para o desenvolvimento da gestão democrática. Segundo Santos (2008):

Acrescente-se o fato de não termos bons diretores de escola para podermos chamá-los de gestores escolares, pois carecem de boa formação para trabalhar em uma escola sem autonomia e sem funcionários suficientes e preparados, sem tempo, competência ou interesse para desenvolver a parte pedagógica e, além de tudo, muitos deles formados em instituições de educação superior de baixa qualidade de ensino que não os preparam devidamente para o cargo. (SANTOS, 2008, p.54).

As dificuldades apontadas pela gestora e de acordo com o pensamento de Santos (2008) interferem de forma significativa na administração das instituições escolares, mas mediante desenvolvimento da pesquisa podemos constatar que a gestora está sempre buscando a melhor forma de a escola desenvolver um ensino de qualidade. A questão da centralização de poder dos órgãos superiores é um ponto bastante negativo para que o gestor desenvolva seu trabalho com autonomia, no entanto, mesmo em meio às dificuldades existem mecanismos que podem facilitar esse processo.

Entendendo o Conselho Escolar como elemento primordial à gestão democrática e sendo um mecanismo de participação da comunidade escolar e local, questionamos a gestora qual a sua opinião em relação à função do Conselho Escolar. Ela responde:

“O conselho escolar transforma a escola em um ambiente mais democrático e transparente, assegurando a qualidade do ensino. Pode estabelecer metas, planos educacionais, o calendário escolar e aprovar o projeto pedagógico da escola. Cuida da situação financeira da escola, define planos de aplicação de recursos e acompanha a prestação de contas”. (GESTORA ENTREVISTADA).

O entendimento da gestora sobre o Conselho Escolar coaduna com o pensamento de Bravo (2011, p.90), ao dizer que a “[...] função do conselho de escola é de atuar, articuladamente com o núcleo de direção no processo de gestão pedagógica administrativa e financeira da escola [...]”. O art. 14, inciso II da LDB, se refere à implementação do conselho escolar com a participação da comunidade. Ficando à cargo do gestor, fazer com que o Conselho se torne um mecanismo importante de participação de todos.

A gestora da escola campo de pesquisa pode buscar desenvolver e acompanhar o processo de mudança no interior da escola, provocando reflexões para que os professores reflitam sobre sua prática para trabalhar os conteúdos de acordo com o contexto social dos alunos e de acordo com seu processo de desenvolvimento, respeitando as diferenças culturais. Para isso, o gestor, de acordo com Garcia (2007):

“[...] precisa modificar suas próprias concepções histórico-culturais, aprender a exercer um poder que não está em suas mãos, mas se desloca para múltiplos centros. Suas práticas devem estar pautadas à motivação das pessoas com as quais trabalha para cooperarem e integrarem suas ações atuando em um ambiente reconhecidamente instável”. (GARCIA, 2007, p.101).

Para saber mediar essas relações é fundamental ao gestor da instituição escolar conhecer os indivíduos que dela fazem parte, para saber agir de acordo com a necessidade. A gestora partícipe da pesquisa conhece bem o perfil socioeconômico e cultural dos alunos e da comunidade escola, um ponto favorável à sua gestão, pois permite desenvolver os aspectos multiculturais na escola, evitando conflitos em relação à desigualdade social e a parte pedagógica pode ser planejada com seus profissionais com mais eficácia para que se desenvolva uma educação multicultural.

Conclusão

Este trabalho se configura de suma importância no sentido de possibilitar a oportunidade de compreendermos a gestão necessária à instituição escolar no contexto atual da sociedade multicultural. A pesquisa nos permitiu analisar algumas potencialidades e

fragilidades que se apresenta a gestão da escola pública, ficando claro que o tipo de gestão necessária ao contexto da sociedade multicultural é a gestão democrática. A gestão democrática da escola numa sociedade multicultural implica em assegurar a participação de todos os seguimentos sociais nas ações e decisões da instituição escolar, contribuindo para uma escola que valorize os indivíduos, através da democratização de oportunidades. O intuito é conceber a educação não apenas como reprodutora de forma técnica de transmissão de cultura, mas sim como espaço de criação e de transformação.

De acordo com a pesquisa realizada, observamos que a escola campo de pesquisa precisa passar por um processo de mudança de práticas monoculturais arraigadas. É preciso encarar o fato de que vivenciamos um processo de transformações de convenções e pensamentos hierarquizados e preconceituosos, para conseguirmos viver em uma sociedade justa e democrática. Por tanto, para que a escola disponha de uma educação multicultural de qualidade é necessário que todos os sujeitos escolares se conscientizem da importância de tomar conhecimento do significado dos termos multiculturalismo e democracia, e conseqüentemente de pôr em prática os seus saberes, trabalhando sempre em coletividade, compartilhando deveres e direitos, e também respeitando as diferenças dos demais.

Os desafios que se apresentam à gestão das escolas são visíveis para desenvolver uma educação comprometida com as identidades multiculturais. É fundamental no contexto atual da sociedade que as propostas pedagógicas das instituições de ensino, de um modo geral, estejam pautadas nos aspectos do multiculturalismo, pois o que caracteriza o meio escolar é a relação entre as culturas.

Referências

ARAÚJO, Francisca Socorro. **Multiculturalidade**. 2007. Disponível em <<http://www.infoescola.com/sociologia/multiculturalidade/>> Acesso em 02 de Março de 2013.

BRAVO, Ismael. **Gestão educacional no contexto municipal**. Campinas, SP: alínea, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes nacionais curriculares para a formação de professores da educação básica**. Brasília: Conselho Nacional de Educação, 2002.

BRASIL. LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educacional**. Lei 9394/96.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação** Brasília 1997.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CANEN, Ana. **O multiculturalismo e seus dilemas:** implicações na educação. Revista Comunicação & Política. Dossiê educação e Desenvolvimento. v. 25, nº2, p. 91-107, 2007.

CANDAU, V.M. (Org.). Multiculturalismo e educação: desafios para a prática pedagógica. In. Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas. 4ªed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (p. 13-37).

GARCIA, Luciane Torres dos Santos. **A cultura nas organizações escolares:** proposições, construção e limites. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escolar:** teoria e prática. 5. ed. Goiânia: alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Concepção e processos democráticos de gestão educacional.** 5. ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2010.

MARQUES, Lucina Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas.** Recife: Ed. Universidade da UFPE, 2007.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A Gestão educacional e escolar para a modernidade.** São Paulo: Cengage learning, 2008.

SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **A produção social da identidade e da diferença.** Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais. Tomaz Tadeu da Silva (Org.), Stuart Hall, Kathryn Woodward. 9ªed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. (p. 73-102).

SILVA, Gilberto Ferreira da. **Sociedade Multicultural: educação, identidade (s) e cultura (s).** Educação, v. 27, n. 3, 2008.