

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO

**ESPECIALIZAÇÃO “ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE ENTIDADES DA
SOCIEDADE CIVIL”**

RAIMUNDO REIS

NILSON JOSE DE OLIVEIRA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PROBLEMA:

**BAIXA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NOS CONSELHOS DE ESCOLA NO
MUNICÍPIO DE SANTO ANDRÉ**

SANTO ANDRÉ - SP

2016

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE ENTIDADES DA
SOCIEDADE CIVIL

NILSON OLIVEIRA
RAIMUNDO REIS

PROBLEMA:

BAIXA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NOS CONSELHOS DE
ESCOLA NO MUNICÍPIO DE SANTO ANDRÉ

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:

Secretário Municipal de Educação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização Estado, Políticas Públicas e Gestão de Entidades da Sociedade Civil, pela Fundação Santo André.

Orientador: Eliel Cardoso

Monitora: Andrea Azevedo

Santo André
2016

Sumário

1. Indicação da situação-problema e Fluxograma explicativo	1/1
Situação Problema	1 / 1
Fluxograma Explicativo	4 / 1
2. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos	1 / 2
3. Árvore do problema	1 / 3
4. Plano de Ação	1 / 4
5. Análise de Atores	1 / 5
6. Análise de Riscos e Fragilidades	1 / 6
7. Considerações Finais	1 / 7
8. Referências bibliográficas	1 / 8

1. Indicação da situação-problema e Fluxograma explicativo

Situação Problema

Baixa participação da comunidade nos conselhos de escola no Município de Santo André.

Ator que declara o problema:

Secretário Municipal de Educação.

Justificativa:

Os conselhos de escola ou conselhos escolares são constituídos por representantes dos pais, da comunidade local e da comunidade escolar (funcionários da escola). Sua função é acompanhar a gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola. Sua existência deve ser regulamentada, cumprindo os princípios dos artigos 3 e 14 da LDB (Lei 9394/96), e os contidos no artigo 206 da Constituição Federal. A Lei municipal nº 9.669/2015, que institui os conselhos escolares, torna “obrigatória” a participação da comunidade na vida escolar municipal.

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA (2011), os resultados apurados pelos indicadores “têm mostrado um desempenho médio melhor dos alunos matriculados em escolas que contam com conselhos escolares, em relação ao de alunos matriculados em escolas sem conselhos”.

Apesar deste benefício da democratização da gestão escolar, e da obrigação e amparo da legislação, uma pesquisa realizada pela ONG Agenda Pública (2011) aponta que a existência dos conselhos de escola nos municípios é meramente formal. Existe apenas para cumprir a exigência legal. Apesar da possibilidade de contribuir para melhorar a qualidade do ensino, a sociedade civil não se apropriou deste instrumento democrático, que pela baixa participação não passa de um órgão que avaliza as decisões da equipe gestora escolar, que por sua vez segue determinações do governo.

Santo André atende a legislação e tem 100% das escolas municipais com o conselho escolar ativo, o que não significa que funcionem como deveriam. Significa apenas que todas cumprem a legislação para poderem receber os repasses definidos para que tenham certa autonomia financeira.

Dados fornecidos em 2015 pelo QEdu, órgão que levanta indicadores educacionais, que são usados como referência pela Secretaria de Educação do município, estabeleciam para Santo André, em 2013, a meta de 5,9 no Índice de Desenvolvimento do Ensino Básico -IDEB, que é apurado anualmente na Prova Brasil. No entanto o índice apurado para o ensino fundamental I foi de 5,7. Desde 2010 o município de Santo André não atinge a meta estabelecida pelo indicador.

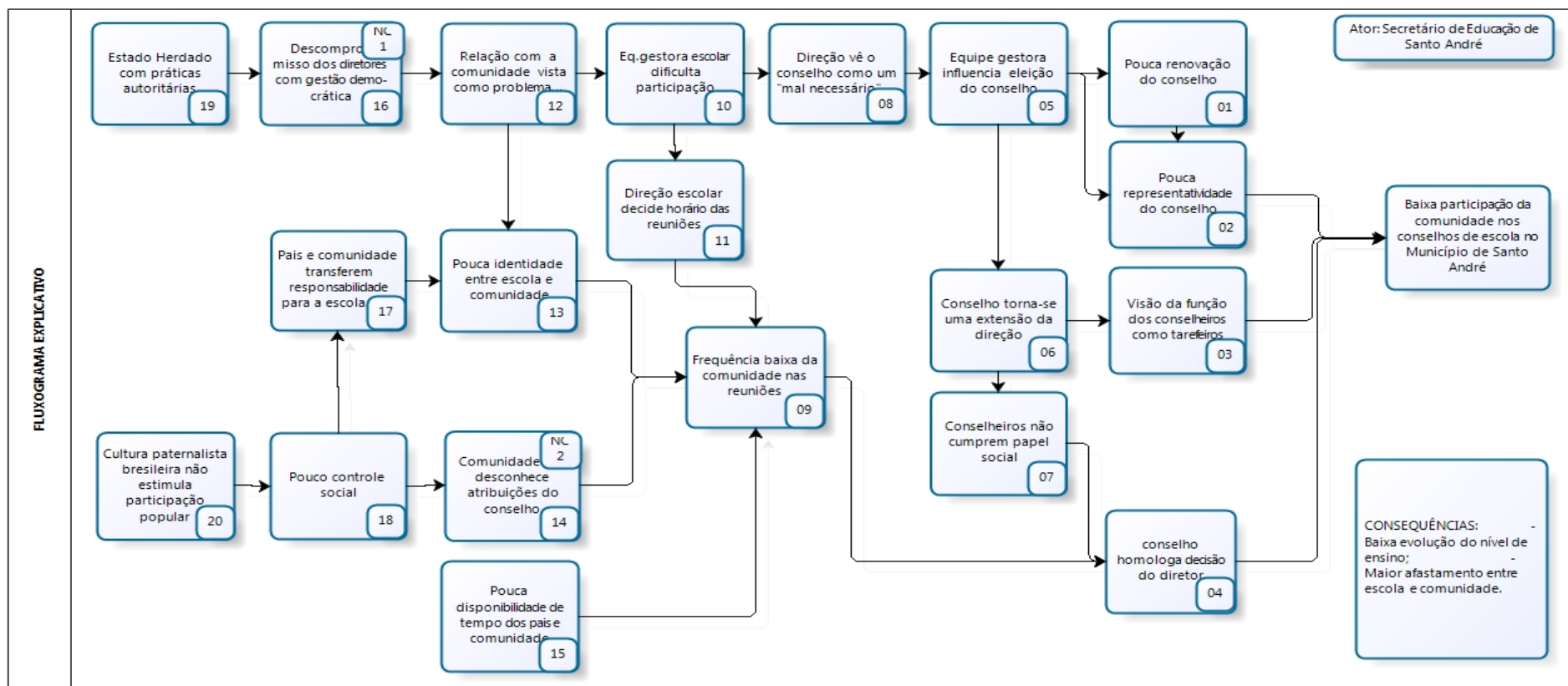
O programa do atual governo, transformado em Plano de Governo, no eixo da Educação e Cultura, estabelece articulação e fortalecimento dos diversos espaços de participação, e consolidação da gestão democrática, com destaque para o conselho de escola (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ-PMSA, 2015). A Secretaria de Educação estabeleceu como uma das metas “desenvolver um programa de educação que prima pela qualidade do ensino com a participação direta da população” (idem, 2015).

Identificamos um problema na qualidade do ensino, na baixa participação popular, e uma oportunidade de utilizar os mecanismos legais já existentes para estimular a participação, bandeira do Partido dos Trabalhadores, e ainda melhorar a qualidade do ensino no município. Estimulando a efetividade dos conselhos de escola, buscaríamos ajudar a melhorar o IDEB do município, e também incentivar a participação popular nos equipamentos escolares.

A política pública que deverá tratar o problema será concretizada com recursos próprios da Secretaria da Educação, seguindo princípios da gestão democrática, e planejamento estratégico baseado no PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL-PES, que já é adotado pelo atual governo. (ibidem, 2015).

A persistência do problema apresentado acarreta efeitos e riscos para o Governo: a qualidade do ensino público municipal permanecerá com o nível de qualidade abaixo do esperado, e o governo perderá a oportunidade de melhorar os índices educacionais, que é um dos critérios de avaliação da administração pública. O Governo também não terá coerência com o ideal de democracia no sentido amplo da palavra, onde o povo decide sobre suas políticas públicas, condizente com os princípios do Partido dos Trabalhadores.

Fluxograma Explicativo



2. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos

PRIMEIRA CADEIA CAUSAL

O Estado Herdado não incentiva a participação popular (NC 19). Com isso ainda vemos um descompromisso com a gestão democrática (NE 16) por parte do Governo e dos gestores escolares. Segundo página da Universidade Federal da Bahia-UFBA, as práticas autoritárias ainda persistem na Educação, fruto da tradição patrimonialista, “onde era interessante para a classe dominante a formação de indivíduos passivos e meros seguidores, sem capacidade de escolher e decidir” (2011). Com isso, ainda são escolhidos gestores escolares ligados a práticas autoritárias. Esses gestores não veem com bons olhos a participação popular (NC 12). Segundo o especialista em gestão escolar Vítor Paro, “a comunidade é vista de maneira negativa pelo coletivo escolar” (PARO, 2004. Citado por NIENKOTTER e outros. 2006). Confirmando essa visão, pesquisa realizada sobre participação dos pais constata que “algumas professoras acreditam que nem o colégio deva se envolver nos assuntos da comunidade, tampouco a comunidade deva intervir nos assuntos do colégio” (NIENKOTTER e outros. 2006). Essa visão leva a equipe gestora escolar a dificultar a participação da comunidade da escola (NE 10).

Em entrevista realizada pelo jornal Gazeta do Povo (PR, 2010), os gestores escolares justificam alegando que é difícil trazer a família para a escola. Como a relação de poder é condicionada à percepção de cidadania do dirigente, e este está mais propenso a práticas autoritárias, opta por controlar, em vez de democratizar.

Outra constatação é que a existência “efetiva do conselho e até sua maior ou menor atuação, segundo a pesquisa, dependem quase exclusivamente da liderança de diretores e de gestores” (AGENDA PÚBLICA, 2011). Daí a importância dos gestores escolares para a implantação da gestão democrática nas escolas.

A constatação de Paro é que o gestor escolar “monta” o conselho (NE 05):

... a função política de tal colegiado fica inteiramente prejudicada pela circunstância de que a autoridade máxima e absoluta dentro da escola é um diretor que em nada depende das hipotéticas deliberações desse conselho. (...) fazendo uso de sua autoridade como responsável último pela unidade escolar e diante da insuficiente pressão por participação da parte dos demais setores da escola, acaba por “montar” ele próprio um conselho apenas formal e inoperante... (PARO, 2004, p. 102. Citado por NIENKOTTER e outros. 2006).

Quando o conselho é escolhido pelo diretor, a representatividade é baixa (NE 02). Esses conselheiros escolhidos pelo diretor não trocam informações com os colegas e não representam os iguais. O Ministério da Educação-MEC afirma que “a composição dos conselhos precisa representar a diversidade, a pluralidade das vozes de sua comunidade” (2010). São sempre os mesmos, que participam de tudo, e as lideranças existentes não se renovam (NE 01).

Os pais têm a percepção que a escola só os chama para reclamar dos filhos, para contribuir com dinheiro, ou trabalhar nos eventos. Dai a visão da função do conselheiro como tarefeiro (NE 03), ou parceiro ocasional. Esses fatos colaboram para desestimular a participação da comunidade nos conselhos escolares.

SEGUNDA CADEIA CAUSAL

Nossa experiência democrática ainda é recente. A sociedade ainda não se acostumou a participar, a exigir seus direitos. A cultura paternalista também não incentiva a participação popular (NE 20).

Mesmo com a maior autonomia das escolas públicas, e maior espaço para a participação da comunidade, promovidos pela legislação, os resultados ainda representam o interesse da instituição escolar e do Governo. Segundo relatório divulgado pelo IPEA (2011), a comunidade desconhece atribuições do conselho (NE 14).

Segundo Paro existe pouca identidade entre escola e comunidade (NE 13): “inexiste qualquer identidade da escola pública com os problemas de sua comunidade... se a escola não participa da comunidade, porque irá a comunidade participar da escola?” (PARO, 2004. Citado por NIENKOTTER e outros. 2006). Não há sentimento de pertencimento, e a comunidade não se compromete com aquilo em que não acredita. Ainda prevalece o receio que se abrir muito as portas da escola, a população vai ultrapassar limites e interferir em coisas “que não cabe a ela”.

Segundo pesquisa da Agenda Pública, é significativo o “pensamento de que a educação dos filhos está exclusivamente a cargo apenas da escola” (AGENDA PÚBLICA, 2011). Com isso, pais e comunidade transferem responsabilidade para a escola (NE 10).

A falta de tempo dos pais e comunidade (NE 15) também foi constatada pelas pesquisas, pois a “maioria trabalha em tempo integral...” (GAZETA DO POVO, 2010). A

frequência baixa dos pais e comunidade nas reuniões (NE 09) também acontece pelos horários inadequados das reuniões para pais e comunidade, que geralmente beneficia os conselheiros do segmento escolar. O esvaziamento das reuniões possibilita que as deliberações sejam meras homologações (NE 04) do que já está pré-estabelecido pela direção escolar. Isso desestimula a participação da comunidade nos conselhos escolares.

NÓS CRÍTICOS

Para ser considerado Nó Crítico, deve atender 3 requisitos: se resolvido ou desatado terá alto impacto no equacionamento do problema; o ator que declara deve poder atuar sobre o problema; seu equacionamento não deve implicar desgaste político excessivo para o ator.

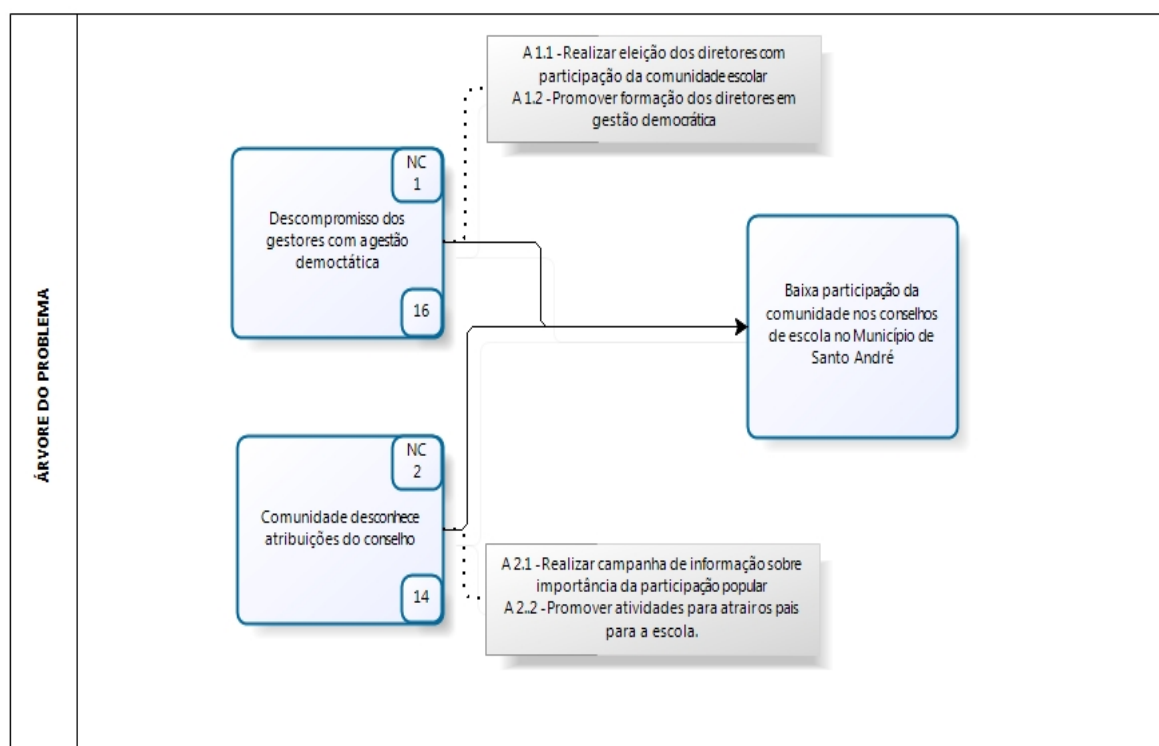
NC 1 - Descompromisso dos gestores educacionais com a gestão democrática.

O secretário de educação pode, dentro da legislação vigente, adotar critérios para a escolha de gestores mais propensos à prática democrática, como por exemplo a seleção através de eleição. Se formarmos um grupo com orientação mais democrática, teremos, face a importância do dirigente no funcionamento do conselho, que estes sejam mais ativos, com maior integração com a comunidade, e maiores incentivos para a participação da comunidade na escola. Por ser um governo de esquerda, com experiência em instrumentos democráticos e participativos, como o Orçamento Participativo, não haveria desgaste, e sim um sopro de vitalidade no modelo de participação social nas políticas públicas de educação.

NC 2 - Comunidade desconhece atribuições do conselho escolar.

O conhecimento das atribuições do conselho pode despertar o interesse da comunidade em participar mais da vida escolar na sua região. O Secretário pode, dentro das atribuições da sua pasta, promover ações que revertam o desconhecimento da comunidade sobre esse importante instrumento de participação. Haveria pouco desgaste, pois a gestão democrática é um dos princípios da educação brasileira, fazendo parte do nosso Plano Municipal de Educação, em consonância com os demais sistemas de ensino. A diferença é que estaremos, de fato, colocando em prática.

3. Árvore do problema



3.1. PAINEL 1 - Árvore de problemas

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NC 1 - Descompromisso dos gestores educacionais com a gestão democrática.	A 1.1 – Realizar eleição dos diretores com participação da comunidade; A 1.2 – Promover formação dos diretores em gestão democrática.	Formação de gestores mais democráticos
NC 2 - Comunidade desconhece atribuições do conselho escolar.	A 2.1 – Realizar campanha de divulgação sobre a importância da participação popular na Educação; A 2.2 – Promover atividades para atrair os pais para a escola.	Conscientização da comunidade da importância do conselho

4. Plano de Ação

PAINEL 2.1

NC 1 – Descompromisso dos gestores educacionais com a gestão democrática.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
A 1.1 – Realizar eleição dos diretores com participação da comunidade.	1.1.1 – Elaboração dos critérios para seleção dos diretores, com consulta à comunidade escolar; 1.1.2 – Conscientização e convite para a participação da comunidade escolar no processo de escolha.	-Estrutura adm. do Dpto de Gestão Democrática -Material de divulgação confeccionado no próprio Dpto	2 meses 2 meses	Diretor do Dpto de Gestão Democrática
A 1.2 – Promover formação dos diretores em gestão democrática.	1.2.1 – Contratação de assessoria especializada para ministrar curso de formação; 1.2.2 – Curso de formação para os diretores selecionados.	-Previsão orçamentária da Secretaria de Educação -Estrutura física da Secret.	3 meses 2 meses	Diretor do Dpto de Gestão Democrática

PAINEL 2.2

NC 2 – Comunidade desconhece atribuições do conselho escolar.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
A 2.1 – Realizar campanha de divulgação sobre a importância da participação popular na Educação.	2.1.1 – Solicitar da Secr. de Comunicação a elaboração da campanha; 2.1.2 – Solicitar participação da Secr. de Participação popular apoio na divulgação.	-Dotação orçamentária da Secretaria de Comunicação -Estrutura da Secr. Partic.	-1 mês -3 meses	-Diretor de Comunicação da Secr. de Educação.
A 2.2 –Promover atividades para atrair os pais para a escola.	2.2.1 – Elaboração de calendário das datas mais adequadas; 2.2.2 – Envolvimento da comunidade escolar e dos moradores do entorno com as ações.	-Estrutura técnica da Secr. - Convite aos pais, lideranças e educadores	-1 mês - 1 mês	-Diretor Dpto Gestão Democrática -Diretor, conselheiros e lideranças

PAINEL 2.3

NC 3 –

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável

5. Análise de Atores

PAINEL 3.1

Ação 1.1 Eleição dos diretores com participação da comunidade.

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Orçamento e Planejamento Participativo	Equipe experiente em participação popular	Pouco conhecimento dos aspectos pedagógicos	Experiência em participação popular	Cooptando comunidade para outras demandas de participação	Parceria
Comunidade escolar	Apoio dos servidores	Falta de costume em participação	Participando	Se opondo à democratização, se articulando com a oposição, se articulando com os vereadores para desestabilizar a participação. Boicotando reuniões.	Diálogo e sensibilização
Comunidade do entorno	Apoio popular	Falta de unidade, divisão	Participando	Não participando	Diálogo e sensibilização

PAINEL 3.2

Ação 1.2 - Formação dos diretores em gestão democrática.

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Orçamento e Planejamento Participativo	Equipe experiente em participação popular	Pouco conhecimento dos aspectos pedagógicos	Experiência em participação popular	Não colaborando	Parceria
Comunidade escolar	Apoio dos servidores	Dificuldade em aceitar a participação popular	Participando	Não participando	Diálogo e sensibilização

PAINEL 3.3

Ação 2.1 - Campanha de divulgação sobre a importância da participação popular na Educação.

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Orçamento e Planejamento Participativo	Equipe experiente em participação popular	Pouco conhecimento dos aspectos pedagógicos	Experiência em participação popular	Não colaborando	Parceria
Secretário de Comunicação	Equipe experiente em comunicação	Poucos recursos financeiros	Formulando a campanha	Não colaborando	Parceria e estrutura financeira

PAINEL 3.4

Ação 2.2 – Atividades para atrair os pais para a escola.

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretário de Orçamento e Planejamento Participativo	Equipe experiente em participação popular	Não há	Experiência em participação popular	Não colaborando	Parceria
Secretário de Comunicação	Equipe experiente em comunicação	Poucos recursos financeiros	Divulgação	Não colaborando	Parceria e estrutura financeira
Comunidade escolar	Apoio dos servidores	Dificuldade em aceitar a comunidade na escola	Participando	Não participando	Diálogo e sensibilização
Comunidade do entorno	Apoio popular	Falta de identidade com a escola	Participando	Não participando	Diálogo e sensibilização

PAINEL 3.5

Ação 3.1 -

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?

PAINEL 3.6

Ação 3.2 –

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?

6. Análise de Riscos e Fragilidades

PAINEL 4

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1 – As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Sim. Algum vereador pode achar que o conselho, junto com a comunidade, pode lhe diminuir o poder de controlar as pequenas demandas da comunidade. Pode também colocar a gestão escolar em oposição à gestão da Secretaria de Educação.
2 – Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Caso não surtam resultados positivos, pode desgastar a imagem já abalada pela participação popular no Orçamento Participativo, Além dos efeitos acima mencionados.
3 - Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O maior ponto fraco é a não aceitação da comunidade escolar em trabalhar junto com a comunidade local, e esta não se sentir pertencente ao espaço escolar. Pressupõe quebra de paradigmas. Poderemos prevenir esta situação trazendo a comunidade escolar para planejar projeto de inserção da comunidade nos conselhos.
4 – O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	As estruturas das secretarias envolvidas precisam estar sintonizadas com o mesmo objetivo, em um projeto único, que beneficia a população. A Secretaria deve conseguir parceiros dentro das escolas para incentivar a

	participação popular.
5 – Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Os recursos financeiros e humanos estão disponíveis, as ações propostas são viáveis, e acreditamos que atuarão positivamente no equacionamento dos Nós Críticos, que por sua vez atuarão na solução do problema declarado.

7. Considerações Finais

Este trabalho faz uma análise da baixa participação da sociedade civil nos conselhos de escola no município de Santo André, e propõe alternativa de resolução. É uma oportunidade de o governo incentivar a participação popular, através deste instrumento democrático, e criar condições para a melhoria dos indicadores educacionais da cidade.

Neste trabalho utilizamos os instrumentos metodológico-operacionais adotados pela Gestão Estratégica Pública. O problema foi analisado através de um instrumental apropriado para uma gestão de esquerda, considerando os aspectos técnicos, o referencial teórico, mas principalmente, a análise política. Foram aplicadas a Metodologia de Diagnóstico de Problemas (MDP), a Metodologia de Equacionamento de Problemas (MEP), e a Metodologia de Análise de Políticas (MAP) (COSTA e DAGNINO, 2014).

Para fundamentação teórica do conteúdo utilizamos textos e vídeos, trabalhados nas unidades de aprendizagem do curso, mas também outros materiais de fontes ligadas à esquerda. Na bibliografia utilizamos Vítor Paro, que é um especialista em gestão democrática nas escolas públicas, com muitos trabalhos publicados, e apresenta uma visão crítica ao modelo atual de gestão escolar. Adotamos a posição de Paro que diretores mais democráticos e maior conscientização da comunidade ajudariam na maior participação na escola, através do conselho escolar. Quanto à seleção de gestores escolares, segundo Paro, “a modalidade de escolha que mais se adequa às peculiaridades da função do diretor é sua eleição pela comunidade escolar” (PARO, 2015). Também nos referenciamos em informações da PMSA, do IPEA, e sites que trabalham com a temática da participação democrática na escola pública.

Como a abordagem do problema trabalhado é mais política, utilizamos poucos indicadores numéricos e estatísticos. A maior parte dos conhecimentos utilizados, no entanto, foi da experiência acumulada através da militância política pelos membros da equipe, e pelo acompanhamento dos acontecimentos e da percepção dos pontos de vista do Governo, dos integrantes da escola e da sociedade civil.

As dificuldades encontradas para execução deste trabalho, foram as comuns aos estudantes, trabalhadores com militância partidária, que precisam dividir seu dia com os diversos compromissos: família, trabalho, política, e também com este curso. As atividades realizadas em grupo também foram difíceis, pois os membros estavam em cidades diferentes, o contato acontecia apenas por meios indiretos, e para a maioria o curso à distância foi uma nova experiência. Apesar dessas dificuldades individuais, do contexto social e político atual que afeta a todos, o grupo se esforçou para atender às demandas das unidades de aprendizagem, alcançando o resultado proposto.

8. Referências bibliográficas

AGENDA PÚBLICA. Divulgados os Resultados de Pesquisa Sobre os Conselhos Escolares no Nordeste. 2011. Disponível em <<http://agendapublica.org.br/divulgados-os-resultados-de-pesquisa-sobre-os-conselhos-escolares-no-nordeste>>. Acesso em 01 fev. 2016.

CORREIO DO POVO. Conselho Escolar, Um Desconhecido. 2011. Disponível em <<http://www.gazetadopovo.com.br/educacao/conselho-escolar-um-desconhecido-58i04xzuimvxxk0co51cg18we>>. Acesso em 11 mar. 2016.

COSTA, Greiner, e DAGNINO, Renato. Org. **Gestão Estratégica em Políticas Públicas**. Campinas, SP. Editora Alínea, 2014. 2ª ed.

IPEA. Sistema de indicadores de Percepção Social. 2011. Pg. 14. <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/SIPS/110228_sips_educacao.pdf>. Acesso em 30 abril 2016.

LAPORTA, Márcia Zorello e FOGO, Marilim (org). **Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. Centro Universitário da Fundação Santo André. Santo André, SP. 2006.

NIENKOTTER e outros. A Representação dos Pais no Conselho Escolar: as (im)possibilidades de participação. 2006. Disponível em <www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2008/Políticas_publicas_e_Gestao_educacional/Trabalho/06_20_10_A_REPRESENTACAO_DOS_PAIS_NO_CONSELHO_ESCOLAR__AS.pdf>. Acesso em 18 março 2016.

PARO, Vítor. Eleição e Formação de Diretores. 2015. Disponível em <www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2015/03/eleição-e-formação-de-diretores.pdf>. Acesso em 01 março 2016.

_____. Gestão democrática da escola pública. 3 ed. São Paulo: Ática, 2004. Citado por NIENKOTTER e outros. A Representação dos Pais no Conselho Escolar: as (im)possibilidades de participação. 2006. Disponível em <www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2008/Políticas_publicas_e_Gestao_educacional/Trabalho/06_20_10_A_REPRESENTACAO_DOS_PAIS_NO_CONSELHO_ESCOLAR__AS.pdf>. Acesso em 18 março 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ. Plano de Governo. 2015. Disponível em <www2.santoandre.sp.gov.br/images/docs-portal/pg.pdf>. Acesso em 01 fev. 2016.

_____. Qualidade de Ensino com Participação Popular. 2015. Disponível em <www2.santoandre.sp.gov.br/index.php/noticias/item/3409-qualidade-de-ensino-com-participacao-popular>. Acesso em 01 fev. 2016.

_____. Por Um Plano Plurianual Participativo. 2015. Disponível em <<http://www2.santoandre.sp.gov.br/index.php/noticias/item/6677-por-um-plano-plurianual-participativo>>. Acesso em 01 fev. 2016.

QEDU. Santo André: Ideb 2013. 2015. Disponível em <www.qedu.org.br/cidade/2906-santo-andre/ideb>. Acesso em 01 fev. 2016.

UFBA. Gestão Democrática – Definição. Disponível em <moodle.ufba.br/mod/book/view.php?id=10246&chapterid=9801>. Acesso em 01 fev. 2016.