

CADERNO DE GESTÃO ESCOLAR

Ederaldo Luiz Sene

CADERNO DE GESTÃO ESCOLAR

Gestão Escolar na Base

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	04
1. Gestão ou Administração.....	05
2. Legislação da Gestão democrática.....	05
3. Qualidade da Gestão.....	07
4. Gestão Democrática.....	08
5. Órgão Colegiados.....	09
6. Direção.....	11
7. Ação Pedagógica.....	12
8. Ambiente Escolar.....	13
9. Procedimentos e Atividades.....	14
10. Avaliação Institucional.....	15
Referências.....	18

APRESENTAÇÃO:

Este Caderno de Gestão Escolar tem por objetivo levantar e orientar a respeito de todos os procedimentos e atividades que ocorrem no interior da escola,

pois sem o completo domínio e conhecimento, a qualidade da gestão fica comprometida, pois fica a mercê de opiniões pessoais, bem como de ingerências externas.

Segundo Oliveira (1997, pg. 65), “apesar do predomínio do econômico nas razões do estado, a educação deve ser pensada em função dos benefícios e do bem-estar da população”, como ela se dá no interior da escola, esta, deve ser um espaço aconchegante e adequado no qual o professor consiga alcançar os seus objetivos pedagógicos.

Um lugar, em que o professor sinta segurança e encorajamento para fazer da sua prática didático-pedagógica uma constante experiência, para que se busque o equilíbrio entre o máximo desejável de ordem, com o máximo recomendável de experimentação, sempre se avaliando, ou seja, de como está a Gestão Escolar Democrática na Base, onde especialmente os agentes primordiais e alvo de todo o processo que são os alunos, sejam induzidos a uma discussão e reflexão crítica, e que tenham prazer e orgulho de estudar.

1. GESTÃO OU ADMINISTRAÇÃO:

Na educação, o termo “Gestão” substituiu o de “Administração”. O que veio a ocorrer com a promulgação da constituição federal de 1988, pois ai invés de citar

administração escolar foi citado o termo gestão democrática, onde acabou sendo regulamentado pela lei de diretrizes e bases da educação de 1996 (LDB/96).

Até então o diretor de escola era um administrador que acabava se preocupando quase que só com os aspectos burocráticos e possuía praticamente todas as decisões e deliberações em suas mãos, já que administrar, basicamente consiste em planejar e controlar processos, com o objetivo de manter tudo organizado, incluindo recursos materiais, financeiros, equipamentos e o controle dos recursos humanos.

A partir de então a gestão escolar passou a ser de responsabilidade de toda a comunidade escolar, pois a direção acabou tendo que compartilhar com todos os setores da escola tanto a formulação da Proposta Política Pedagógica (PPP) como a sua prática no dia-a-dia, o que vem a acarretar na gestão democrática.

2. LEGISLAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA:

Constituição Federal de 1988:

Art. 206: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- VI – gestão democrática do ensino público, na forma da Lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1986:

Art. 3º: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX – garantia de padrão de qualidade;

Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas de Gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente.

Art. 15: os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas e de educação básica que os integrem progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Deliberação 16/99 do Conselho Estadual de Educação do Paraná:

Art. 4.º - A comunidade escolar é o conjunto constituído pelos corpos docente e discente, pais de alunos, funcionários e especialistas, todos protagonistas da ação educativa em cada estabelecimento de ensino.

Parágrafo único – A organização institucional de cada um desses segmentos terá seu espaço de atuação reconhecido pelo regimento escolar.

Art. 5.º - A direção escolar tem como principal atribuição coordenar a elaboração e a execução da proposta pedagógica, eixo de toda e qualquer ação a ser desenvolvida pelo estabelecimento.

Parágrafo único – É recomendável a adoção de órgão colegiado de direção, em atenção ao princípio da democratização da gestão escolar.

Art. 6.º - A gestão escolar da escola pública, como decorrência do princípio constitucional da democracia e colegialidade, terá como órgão máximo de direção um colegiado.

§ 1.º - O órgão colegiado de direção será deliberativo, consultivo e fiscal, tendo como principal atribuição estabelecer a proposta pedagógica da escola, eixo de toda e qualquer ação a ser desenvolvida no estabelecimento de ensino.

§ 2.º O órgão colegiado de direção será constituído de acordo com o princípio da representatividade, devendo abranger toda a comunidade escolar, cujos representantes nele terão, necessariamente, voz e voto.

§ 3.º Poderão participar do órgão colegiado de direção representantes dos movimentos sociais organizados, comprometidos com a escola pública, assegurando-se que sua representação não ultrapasse 1/5 (um quinto) do colegiado.

§ 4.º - O órgão colegiado de direção será presidido pelo diretor do estabelecimento, na qualidade de dirigente do projeto político-pedagógico.

Lei nº 9424/1996: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério - FUNDEF : no seu artigo 13, inciso VI, garante “busca do aumento do padrão de qualidade do ensino.” O Fundef foi substituído pela lei 11494/2007 em janeiro de 2007.

LEI 11494/2007: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB

Art. 40. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão implantar Planos de Carreira e remuneração dos profissionais da educação básica, de modo a assegurar:

- I - a remuneração condigna dos profissionais na educação básica da rede pública;
- II - integração entre o trabalho individual e a proposta pedagógica da escola;
- III - a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

3. QUALIDADE DA GESTÃO:

Devido as políticas de democratização e a universalização da educação básica, a fim de que a mesma se transforme na disseminação do saber, em Kuenzer (2003 p.64):

Esta opção pela abertura da escola a todos, de modo a assegurar o acesso ao saber, implica também a democratização do processo decisório, tendo em vista, através da participação, criar condições para que a escola efetivamente se universalize e melhore sua qualidade.”

O termo qualidade vem do latim *Qualitas*, e é usado em conjunturas bem distintas. A palavra qualidade tem sido sinônimo de sucesso ou fracasso para muitas organizações, fruto da capacidade que cada um tem de interpretar adequadamente o conceito, que pode ser definido de várias maneiras, porém sua aplicação é que vai determinar o sucesso ou não da organização. Primeiramente foi associado às especificações e posteriormente evoluiu para a visão de satisfação do cliente em uma visão liberal. Mas segundo Dalila (1997, p. 267):

Qualidade não é “algo dado”, não existe “em si”, remetendo à questão axiológica, ou seja, dos valores de quem produz a análise de qualidade. A emergência de critérios de avaliação não se dá de modo dissociado das posições, crenças, visão de mundo e práticas sociais de quem os concebe. É um conceito que nasce da perspectiva filosófica, social, política de quem faz o julgamento e dela é expressão. Portanto, os enfoques e critérios assumidos em um processo avaliativo revelam as opções axiológicas dos que dele participam.

Na verdade não é possível descrever qualidade de forma clara e objetiva, razão pelas quais muitos fatores devem ser levados em consideração, principalmente quando se trata da qualidade da Gestão Escolar e da educação, onde devemos pensá-la em função dos benefícios sociais e bem-estar da população como um todo, devendo haver consonância com a “formação de pessoas críticas, criativas, solidárias e participativas, no trazer [...] os fundamentos de propostas da Educação Popular”, conforme Fávero (2002, p. 121).

4. GESTÃO DEMOCRÁTICA:

Em uma Gestão Democrática todos os membros da comunidade escolar passam a ser consultados, particularmente ou através dos diversos colegiados que formam a organização Escolar, conforme incentiva o Plano Estadual de Educação - versão preliminar (2006), tais como: o Conselho de Classe, Conselho Escolar (órgão máximo de deliberação na escola), Grêmios Estudantis, Associação de Professores, Alunos e Funcionários (APMF) ou, no caso dos estabelecimentos de Jovens e Adultos, a Associação de Professores, Alunos e Funcionários (APAF), onde o gestor é como se fosse um coordenador de idéias independentes, mas com a capacidade de tomar decisões em conjunto.

A Gestão na Educação da Escola Pública é totalmente diferente da Gestão de uma empresa privada já que a mesma possui fins lucrativos. Segundo Paro (1998, p. 5):

[...] é preciso refutar, de modo veemente, a tendência atualmente presente no âmbito do estado e de setores do ensino que consiste em reduzir a gestão escolar a soluções estritamente tecnicistas importadas da

administração empresarial capitalista. Segundo essa concepção, basta a introdução de técnicas sofisticadas de gerência próprias da empresa comercial, aliada a treinamentos intensivos dos diretores e demais servidores das escolas para se resolverem todos os problemas da educação escolar.

A principal diferença está na maneira de como se trabalhar com as pessoas. Enquanto a empresa rompe com os colaboradores que não contribuem para o lucro, numa condição de tendência natural de sobrevivência ao chamado mercado, a Gestão na Escola Pública tem de aproveitar as melhores peculiaridades de todas as pessoas, sem poder demitir as que não lhe agradam. É o mesmo que dizer que ela não pode se livrar da incumbência de introduzir a todos, com excelência, numa conjuntura de igualdade social e intelectual. Há ressalvas, por exemplo, quando um professor, por motivos de saúde, mostra-se inadequado ou incompatível com o transcendente compromisso de ensinar.

5 - ÓRGÃOS COLEGIADOS:

5.1- Conselho Escolar

O conselho escolar, que possui representantes da equipe técnica pedagógica, professores, alunos e de segmentos organizados da sociedade, como um órgão atuante, que possui natureza consultiva, deliberativa, avaliativa e fiscalizadora, tem o objetivo de promover a articulação entre os vários segmentos da sociedade e os diversos setores da escola, a fim de garantir o bom funcionamento, pois é através do conselho escolar que se faz o controle e avaliação de todas as atividades e procedimentos da escola, sejam eles administrativos pedagógicos ou até mesmo financeiros.

A Resolução 4839/ 94, da Secretaria de Estado da Educação, legitima as normas contidas na Deliberação 020/ 91- CEE, aprovando os regimentos escolares da Rede Pública Estadual, que normalizam o funcionamento dos Conselhos Escolares no Estado do Paraná, Posteriormente, as normas foram revogadas e substituídas pela Deliberação 16/99-CEE e Resolução 2122/00-SEED em vigor. Com a proposta de reformulação do Estatuto do Conselho Escolar, foi aprovada a nova Resolução 2124/ 05-SEED, publicada em 15/08/05, que orienta a análise e aprovação do novo Estatuto do Conselho Escolar para a Rede Pública Estadual.

5.2- Conselho de Classe

O conselho de classe é um órgão Colegiado de natureza consultiva em assuntos didático-pedagógicos, com atuação dirigida a cada aluno, formada por professores, equipe pedagógica, direção e alunos representantes de turma, tendo por objetivo avaliar o processo de ensino e de aprendizagem, o mesmo reunir-se-á conforme pré-estabelecido no calendário escolar ou sempre que um fato o exigir.

5.3- Representante de Turma:

Os representantes de turma são os articuladores entre as reivindicações das turmas e a direção, equipe técnico-pedagógica e os diversos setores do estabelecimento.

5.4- Grêmios Estudantil:

O grêmios estudantil, é o órgão de representação e organização dos alunos, o qual tem suas especificidades próprias lavradas em estatuto, este colegiado contribui para com uma educação emancipatória e transformadora, pois permite uma maior discussão e criticidade entre os alunos.

5.5–Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF):

Tem como função ajudar a captar recursos financeiros, com o objetivo, entre outras, de planejar, acompanhar, aplicar e gerenciar os recursos financeiros, bem como proporcionar condições aos pais, alunos, professores e funcionários de participarem de todo o processo escolar.

6. DIREÇÃO:

Um dos gestores da escola, a Direção, deve atuar como um líder, respeitando as iniciativas do corpo docente, equipe pedagógica e funcionários, objetivando ser um facilitador do trabalho de todos, buscando ajudar e intermediar as diferentes tarefas e empreitadas dos diversos setores da comunidade escolar, procurando amenizar e resolver todos os problemas, a fim de que os mesmos não abalem a moral da escola, já que segundo Wiles *apud* Sperb (1976, p.156, 160), o diretor deve ter os seguintes procedimentos ao exercer a sua função:

1. Procure ser modesto.
2. Procure demonstrar o seu desejo de aprender e receber o auxílio das pessoas com as quais trabalha.
3. Procure conhecer os valores entre o pessoal cuja supervisão lhe é confiada.
4. Introduza modificações, lentamente, de acordo com a compreensão e o reconhecimento de necessidades por parte do grupo de trabalho.
5. Procure ouvir mais e falar menos.
6. Comece o trabalho com os problemas do pessoal.
7. Esteja sempre para ouvir a todos.
8. Tome decisões claras em reuniões abertas onde todos podem participar.
9. Torne claro o padrão de trabalho esperado.
10. Trabalhe com naturalidade.
11. Tenha cuidado para não menosprezar ou ofender a quem quer que seja as pessoas com quem colabora; controle as suas palavras, inclusive suas observações feitas em tom de brincadeira.

7. AÇÃO PEDAGÓGICA:

A Ação Pedagógica é básica no exercício da escola e não deve ser entendida como preocupação exclusiva ou principal de professores para a atuação em sala de aula. Esta é inerente ao trabalho da escola como um todo e orienta todas as ações, em qualquer contexto. Isso porque a escola como um todo é um ambiente que todos os que nela atuam devem orientar-se pela consciência de princípios pedagógicos, para promover a aprendizagem.

A ação de pessoas tenham que natureza tiver, ensina. Se for coordenada, ensina a coordenação, se for participativa, ensina a participação, se for omissa, ensina a omissão. A maneira como o Pedagogo atua na escola, portanto, ensina a todos que dela participam uma concepção de escola de contexto pedagógico.

Portanto, o Professor Pedagogo deve oportunizar condições aos professores para atuarem junto com os educandos a serem cidadãos, valorizando sua cultura de referência, acrescentando novos conhecimentos a esse repertório cultural e levando-os a formarem-se como indivíduos “autônomos intelectual e moralmente, capazes de interpretar as condições histórico-culturais da sociedade em que vivem de forma crítica e reflexiva, impondo autonomia às suas próprias ações”.

Sendo assim, o maior valor do trabalho do professor pedagogo é desenvolver atividades que estejam associadas ao pensamento reflexivo. O pedagogo deve conscientizar os professores a perceber o que o educando sabe e o que precisa saber no conjunto: profissão, religião, desejos, anseios, características e ideologias por meio do diálogo e da observação permanentes.

O trabalho do Professor Pedagogo é fundamental para que os professores percebam nos educandos, que o conhecimento tem a ver com o seu contexto de vida e que é repleto de significação.

Desse modo, é possível perceber que as metodologias de ensino, relativas à atividade docente e ao modo de organização/estruturação do currículo prescrito, desempenham importante papel para o êxito do processo ensino-aprendizagem.

Pensar a educação hoje significa pensar as especificidades e os novos desafios que se impõem aos educadores e educandos, uma vez que a produção e

a (re) construção do conhecimento constituem-se em uma troca entre esses sujeitos, tendo como referência a realidade na qual ambos estão inseridos.

8. AMBIENTE ESCOLAR:

É no ambiente da escola, seja como aluno, professor ou até mesmo como pais de alunos ou vizinhos que as pessoas passam grande partes de suas vidas; portanto, esta deve ser um local prazeroso e não apenas, como diz Kuenzer (2003, p. 21), um “centro de distribuição de “boa vontade””, ou seja, deve proporcionar um bem-estar em todas as suas atividades e procedimentos. Para Antunes (2004, p.13):

É necessário que a escola seja pensada como um todo, exigindo de nós a preocupação com a sala de aula, com o aluno, com o professor, com a matéria dada, com os exercícios, a prova, a nota, mas também com o que acontece nos corredores, no pátio, na sala de coordenação pedagógica, na secretária da escola, nos banheiros, na cozinha, na sala dos professores, no estacionamento, na hora do recreio, na entrada e na saída dos alunos, no bairro, no município, no Estado etc. Todos esses espaços e situações nos ensinam algo e, direta ou indiretamente, estão interferindo em nosso trabalho.

Por conta disso, tudo o que é formal, recorrente e legal deve estar bem dentro de uma escola: a limpeza correta, as pessoas vestidas de maneira que não ofendam a outras e com asseio, os banheiros devem estar da maneira como as pessoas gostariam de encontrar, ou seja, completamente limpos, nenhum vidro quebrado, nenhuma lâmpada que não funcione, os equipamentos funcionando, bem preservados e guardados quando não em uso.

Os horários sendo cumpridos com precisão, todas as leis, normas e instruções providas de autoridades educacionais arquivadas impecavelmente em pastas, as correspondências devidamente arquivadas, as documentações dos

alunos sempre em dia e em ordem, as prestações de contas sempre em ordem e à disposição das autoridades e comunidade.

As avaliações realizadas constantemente, caprichosamente, pontualmente conforme o planejamento da disciplina, os livros de registro de notas sendo verificados e vistados pelos professores pedagogos regularmente, as notas entregues aos alunos e à secretaria para os registros dentro dos prazos estipulados, as aulas sendo ministradas de acordo com a programação, sem retardamentos.

9. PROCEDIMENTOS E ATIVIDADES:

Em uma Gestão Escolar Democrática, a fim de se obter o bem-estar da comunidade, vários fatores devem ser levados em consideração, devendo a mesma ser analisada em todos os seus procedimentos e atividades, tais como:

- A condução do planejamento, da supervisão e a avaliação do processo pedagógico que está diretamente nas mãos dos professores com a ajuda técnica da equipe pedagógica, mas que sob o ponto de vista da sociedade é de responsabilidade final do diretor (gestor);
- A prestação de contas dos recursos financeiros da escola;
- A manutenção e o melhoramento nos prédios escolares, instalações e equipamentos que pertencem ao patrimônio público;
- A criação de um ambiente propício para o experimento pedagógico, através das pessoas, dos seus colaboradores, de forma democrática;
- Conseguir um relacionamento construtivo com a comunidade;
- O trato dos documentos, onde se inclui a documentação escolar que registra a vida dos alunos, a documentação cadastral referente aos

professores e, de resto, todas as leis, normas e correspondências que afetam a escola;

- O conhecimento das Leis, na dimensão em que elas estipulam o certo e o errado (juridicamente) nas relações da escola com as pessoas, instituições e instâncias da Secretaria de Estado da Educação (SEED);
- A participação da escola nos projetos Festival de Arte da Rede Estudantil (FERA), Jogos Colegiais do Paraná (JOCOPS), Educação Com Ciência e outros de âmbito da SEED/Núcleo Regional de Educação (NRE);
- O uso e o estímulo do uso da TV Escola, TV Paulo Freire e Portal Dia-a-Dia Educação.

10. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:

Em um mundo competitivo como o nosso as instituições devem se avaliar constantemente, no sentido de ajustar os seus planos sempre que necessário, sob pena de se ter uma estrutura administrativa e de práticas pedagógicas saturada, viciada e obsoleta, e com possibilidades de atrair para os seus quadros as pessoas menos comprometidas, bem como desestimular os educandos em se aprimorar durante a sua vida estudantil, de promover um verdadeiro fechamento moral da instituição ou até mesmo o encerramento de suas atividades e ainda assistindo a outras instituições avançarem em todas as esferas.

Toda a instituição escolar deve procurar ser orgulho para sua comunidade, bem como ser um ponto de referência em sua área de abrangência ou até mesmo para o resto do município ou Estado.

Com a intenção de subsidiar o planejamento e tendo como objetivo alcançar a melhoria da gestão escolar, a escola tem que lançar mão da chamada avaliação

institucional interna, instrumento onde a instituição educacional deve promover uma pesquisa a fim de poder conhecer o desejável e o indesejável no interior da escola, em Cadernos Temáticos: Avaliação Institucional (2005, p.18):

A avaliação deve partir das informações existentes [...]. Mais importante que o aparato metodológico e instrumental é a disposição para avaliar e ser avaliado, para interpretar as informações, para analisar suas causas e efeitos, para dar valor e significado aos fatos, e acima de tudo, em decorrência dos resultados da avaliação, ter a disposição para mudar o que deve ser mudado, aperfeiçoar o que deve ser aperfeiçoado e construir o que deve ser construído.

Pois a avaliação institucional interna proposta, ao invés da avaliação institucional externa, que acaba avaliando apenas algumas disciplinas (feita pelos órgãos de pesquisa governamentais), seria o instrumento para mostrar a eficiência ou não da gestão escolar a fim de se saber se aquela instituição está procurando ou não a tão almejada qualidade e verificando se a escola nos seus procedimentos e frutos possui qualidade e operosidade, pois segundo Paro (1996, p.43):

Se estamos realmente preocupados com o desempenho da escola, não há dúvida de que a avaliação da mesma deve ser considerada como elemento imprescindível no processo de realização de objetivos. Mas a natureza específica do produto escolar exige que a avaliação seja um processo permanente que permeie todas as atividades e procedimentos no interior da escola, procurando dar conta da qualidade e adequação do desempenho de todos os envolvidos, não apenas o aluno.

Podendo então demonstrar se a comunidade escolar está em concordância de como a gestão está sendo procedida ou se haveria necessidade de mudanças.

Os benefícios são muitos, pois mostrará como a prática da gestão está sendo executada em todos os seus âmbitos, ou seja, em todas as suas atividades e

procedimentos, comprovando se é ou não uma gestão escolar democrática ou quais enfrentamentos são necessários para atingi-la.

REFERÊNCIAS:

ANTUNES, Angela. **O que é o Conselho de Escola**. Revista Gestão em Rede, Curitiba, nº 55, pg. 10-14, Agosto 2004.

BRASIL. Constituição da República Federativa. Brasília: 1998.

_____. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9394/96. Brasília: 1996.

_____. Lei n. 9.424. Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério. Brasília: 1996.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Sistema de Avaliação da Educação Básica. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/>>

FÁVERO, Osmar e SEMERARO, Giovanni (organizadores). **Democracia e construção do público no pensamento educacional brasileiro**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

KUENZER, Acácia Zeneida. CALAZANS, Julieta Costa. GARCIA, Walter. **Planejamento e educação no Brasil**. 6. ed. São Paulo, Cortez, 2003.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**: desafios contemporâneos. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARANÁ. **Plano Estadual de Educação** – versão preliminar. Curitiba: SEED, 2006. Disponível em <<http://www.diadiaeducacao.pr.gov.br>>

_____. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência da Educação. Coordenação de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Cadernos Temáticos: Avaliação Institucional**. Curitiba: SEED, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **A Gestão da Educação Ante as Exigências de Qualidade e Produtividade da Escola Pública.** (1998). Disponível em <<http://www.escoladegestores.inep.gov.br/artigos.htm>> Consultado em 21/06/2007.

_____. **Eleição de Diretores:** A Escola Pública experimenta a democracia. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

SPERB, Dalila Clementina. **Administração e Supervisão Escolar.** 3. ed. Porto Alegre, Globo, 1976.

Governo do Estado do Paraná

Secretaria de Estado da Educação – SEED

Núcleo Regional de Educação de Wenceslau Braz

Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE

Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG

Gestão Escolar na Base

Ederaldo Luiz Sene

2008