

## ATRIBUIÇÕES E PRÁTICAS DESENVOLVIDAS PELOS DIRETORES ESCOLARES DO MUNICÍPIO DE BARROCAS (BA)

Paula da Silva Damião<sup>1</sup>  
Selma Barros Daltro de Castro<sup>2</sup>  
Camila Bahia Góes<sup>3</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa emergiu com o intuito de problematizar a gestão escolar no município de Barrocas, na Bahia. Os seus objetivos são: analisar concepções, princípios e regulamentação da gestão escolar no município de Barrocas e discutir as atribuições do gestor escolar, bem como, as práticas de gestão por ele desenvolvidas. O aporte teórico contou com: Castro (2016), Clementino, Duarte e Oliveira (2017), Luck (2009), Paro (2006) e Sander (2007), além de documentos oficiais locais e nacionais. Trata-se de uma pesquisa sustentada por abordagem qualitativa, tendo como instrumentos a análise documental e um questionário online. Os colaboradores foram todos os diretores escolares do município. Os resultados demonstram que os documentos do município tratam a concepção de gestão escolar de forma crescente; a ênfase maior da ação do diretor, segundo o Regimento Escolar, deve ser pedagógica, no entanto, os destaques das atribuições se dão nas funções administrativas.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Diretores escolares. Barrocas.

### ASSIGNMENT AND PRACTICES DEVELOPED BY THE SCHOOL DIRECTORS OF THE CITY OF BARROCAS (BA)

#### ABSTRACT

This research emerged in order to problematize school management in the municipality of Barrocas, Bahia. The objectives are: to analyse conceptions, principles and regulation of school management in the municipality of Barrocas and to discuss the assignment of the school manager, as well as the management practices developed. The theoretical contribution included: Castro (2016), Clementino, Duarte e Oliveira (2017), Luck (2009), Paro (2006) e Sander (2007), in addition to official local and national documents. Qualitative approach was applied to support this research upon document analysis and an online questionnaire. The collaborators were all school directors in the municipality. The results show that the municipality documents describe the increase in the concept of school management; according to the School Rules, the greater emphasis of the director's action must be pedagogical, however, the administrative functions highlight their assignments.

**Keywords:** School management. School managers. Barrocas.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Grupo de Pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS). email: paula.damiao@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Professora Adjunta da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Intervenção Educativa e Social. Grupo de Pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS). Professora da Prefeitura de Feira de Santana (BA). email: selmadaltro@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestre em Educação pela Universidade Federal da Bahia. Professora da Faculdade Anísio Teixeira (FAT). Professora substituta do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da BAHIA (IFBA). Grupo de Pesquisa Laboratório de Tecnologias Informacionais e Inclusão Sociodigital. email: camilabagoes@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

As discussões no âmbito da gestão educacional têm ganhado força nas últimas décadas devido a questões que surgiram de um período de efervescência no cenário nacional, especificamente entre o final dos anos de 1980 e o início dos anos de 1990. O termo “gestão”, teoricamente, teve seus referenciais desenvolvidos a partir de críticas à expressão “administração”, originária do sistema fabril e Paro (2010) argumenta que a administração, como se entende hoje, é produto de longa evolução histórica e traz as marcas dos interesses políticos em jogo na sociedade.

Ainda, para o autor, o conceito de administração, abstraído dos determinantes sociais, pode ser definido como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 2010, p. 25). Dessa forma, compreende-se que é uma atividade essencialmente humana, pois como toda organização humana, com a administração não é diferente, ou seja, necessita que seja coordenada por um indivíduo que utilizará racionalmente os recursos para dessa forma poder conquistar os determinados objetivos. Nesse sentido, Falcão e Martins (2014) reforçam a importância de se saber que a gestão escolar deve ser um processo que corresponde tanto a questões administrativas quanto a questões pedagógicas, para o qual é necessário desenvolver objetivos e esforços coletivos.

O tipo de gestão a ser adotado no âmbito da educação pública brasileira é, por definição legal, o democrático. O artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal Brasileira (1988) diz que o ensino será ministrado com base em alguns princípios, sendo um deles a gestão democrática do ensino público; da mesma maneira, ficam determinados estes mesmos princípios no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), de 1996.

Devido a essa determinação legal – fruto de um desejo coletivo da população brasileira, que se posicionou em vários momentos que precederam a votação tanto da Constituição Federal (CF) quanto da LDB –, vem se ampliando, cada vez mais, o consenso entre educadores e formuladores de políticas educacionais quanto à importância de se desenvolver uma perspectiva democrática de organização e funcionamento da escola, sobretudo porque o exercício da autonomia e da participação resulta da prática democrática.

Considera-se importante estudar o município de Barrocas pois é evidente que não há nenhum trabalho que trace sobre as atribuições e práticas desenvolvidas pelos diretores escolares do referido município, também fica notório que há uma necessidade em estudos

voltados para a gestão escolar dos municípios do Território do Sisal. Diante desta necessidade surge a indagação em investigar o município de Barrocas - BA, tendo em vista que este trabalho é fruto de Iniciação Científica e emerge de uma pesquisa maior, realizada pelo grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS). O referido grupo de pesquisa é vinculado ao Departamento de Educação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus XI.

Diante disso, este trabalho problematiza a gestão escolar no município de Barrocas, na Bahia, e tem como objetivo analisar as concepções, os princípios e a regulamentação da gestão escolar no município de Barrocas, além de discutir as atribuições do gestor escolar e as práticas de gestão por ele desenvolvidas. O aporte teórico que fundamentou as escolhas da pesquisa conta com: Castro (2016), Clementino, Duarte e Oliveira (2017), Luck (2009), Paro (2006), Sander (2007) e documentos oficiais locais e nacionais.

A seguir, o texto está organizado em quatro seções: a primeira trata dos procedimentos metodológicos; a segunda aborda as concepções, os princípios e a regulamentação da gestão escolar em Barrocas; na sequência, discutem-se os dados acerca das atribuições do gestor e suas práticas de gestão; e, finalmente, o texto se encerra com as considerações finais.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Barrocas (Figura 1) é um município brasileiro localizado no estado da Bahia, na mesorregião do Nordeste Baiano e na microrregião de Serrinha, a 203 quilômetros de Salvador, capital do estado, compreendendo uma área territorial de 207,297 quilômetros quadrados.

De acordo com dados do último censo demográfico (IBGE, 2010), a população estimada para o município em 2019 é de 15.978 habitantes. Barrocas possui como atividades econômicas a pecuária, a agricultura e a mineração. A educação é também um de seus destaques, uma vez que o município conta com uma rede escolar bem desenvolvida, tendo atingido o IDEB (2017) de 4,4 nos anos iniciais do Ensino Fundamental I e de 3,8 nos anos finais do Ensino Fundamental I.

**Figura 1** – Praça São João Batista, no município de Barrocas, em 2019.

Fonte: Google Imagens.

Este artigo tem origem em pesquisa de Iniciação Científica e em desenvolvimentos no âmbito de Trabalho de Conclusão de Curso. Para a sua realização, foi utilizada a abordagem qualitativa, com análise documental e questionário. Segundo Chizzotti (2003, p. 221) a pesquisa qualitativa “implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”. Sendo assim, os resultados foram analisados a partir das respostas dos diretores, que trazem implicações para as quais é necessário ter um olhar sensível.

Para uma melhor compreensão, foi utilizada a análise documental. Nesse sentido, os documentos analisados foram os documentos oficiais locais do município, como mostra o quadro a seguir:

**Quadro 1** – Relação de documentos analisados

Legislação	
Lei Orgânica	21 de fevereiro de 2008
Plano Municipal de Educação	nº. 309/2015, de 18 de junho de 2015
Lei do Sistema Municipal de Ensino	nº. 212/2010, de 22 de dezembro de 2010
Plano de Cargo, Carreira e Vencimentos integrado com o Estatuto do Magistério	nº. 117/2007, de 27 de dezembro de 2007

Fonte: Produzido pelas autoras com base nos achados da pesquisa.

A pesquisa utilizou ainda, como instrumento de coleta de dados, o questionário, que segundo Marconi & Lakatos definem questionário como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (2003, p.201). Este instrumento se mostrou de inteira relevância para a concretização da pesquisa, visto que formou fontes necessárias para o embasamento de sua construção e para a efetivação dos objetivos propostos.

O questionário no modelo Google Docs foi elaborado com intermédio do Google Forms, uma ferramenta gratuita de criação de formulários online disponível para qualquer usuário. Para a construção do questionário online, foi necessário seguir alguns procedimentos. Em primeira instância, realizou-se o contato com a Secretaria de Educação do município para apresentar a pesquisa e para obter informações necessárias, momento em que o apoio da equipe foi excelente, pois os dados relativos à educação municipal foram fornecidos com presteza. Após esse contato inicial, foi possível definir as categorias de trabalho, que se basearam também no referencial teórico e legal.

A partir do catálogo de informações sobre cada escola do município, observou-se a presença de 23 pessoas, das quais 15 são designadas como diretores e oito são relacionadas como professores que ficam responsáveis pela escola, por ser ela de pequeno porte e ter poucas turmas funcionando. Dessa forma, o levantamento revelou um dado importante: a presença, no município, de professores que são designados como responsáveis por escolas e que respondem administrativamente por elas, porém, foram incluídos na pesquisa apenas os 15 professores que são oficialmente tratados como diretores.

Pode-se dizer que os diretores de Barrocas são, em sua maioria, do sexo feminino e se situam na faixa etária de 31 a 40 anos. Para a aplicação do questionário, alguns passos foram seguidos: identificação dos sujeitos; levantamento dos dados; construção do questionário; testagem do instrumento; envio dos questionários.

O link com acesso para o questionário foi enviado via aplicativo WhatsApp individualmente para cada sujeito, com intermédio de alguns servidores da Secretaria de Educação. O período de envio coincidiu com a época de finalização do ano letivo – momento em que há uma sobrecarga de trabalhos seguida de férias, não sendo tão oportuno para a dedicação dos diretores à colaboração com a pesquisa –, mas, mesmo assim, com o apoio da Secretaria, o questionário foi devolvido por todos os colaboradores.

### **3 GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES, PRINCÍPIOS E REGULAMENTAÇÃO EM BARROCAS**

No município de Barrocas, os documentos legais apresentam a concepção de gestão escolar de forma crescente. A primeira legislação examinada, a Lei Orgânica, trata da gestão escolar de forma superficial, mas o conceito foi sendo desenvolvido em outros documentos, até ganhar lugar de destaque no Plano Municipal de Educação (PME), em que se afirma, no art. 2º,

inciso VI, que será estratégia primordial a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BARROCAS, 2015).

No Sistema Municipal de Ensino (SME), Lei nº. 212/2010, de 22 de dezembro de 2010, não é explicitada uma concepção de gestão, mas os textos apresentam indícios que fazem com que se compreenda a gestão de uma perspectiva ora democrática ora tradicional. A perspectiva democrática de gestão se evidencia quando há a definição dos órgãos colegiados, compostos por representantes da sociedade civil para colaborar com a gestão escolar, como previsto no art. 23, parágrafo 1º, inciso V, da lei do SME. A perspectiva tradicional, por sua vez, é enfatizada na medida em que a legislação do município não esclarece os critérios de seleção e participação das pessoas nos órgãos colegiados, deixando aberta a possibilidade de que a indicação seja feita pelo próprio chefe do poder executivo, conforme se nota no art. 17, parágrafo 1º, inciso I, da lei: “o Conselho Municipal de Educação se constitui de 18 membros, sendo 9 titulares e 9 suplentes nomeados pelo Chefe do Poder Executivo Municipal” (BARROCAS, 2010).

A lei do Sistema Municipal de Ensino dá alguns indícios sobre a necessidade de se pensar a qualificação do profissional que vai exercer a gestão escolar quando diz, no art. 7º, parágrafo 5º: “na ausência do pessoal habilitado para o exercício da gestão escolar, poderão exercer a Administração das unidades de ensino professores do quadro docente” (BARROCAS, 2010). Todavia, não se especifica quem é esse pessoal habilitado e não se diz quais características são necessárias, limitando-se a expressar a obrigatoriedade de fazer parte do quadro efetivo de docentes. Tampouco são evidenciadas as formas de provimento da função de gestor escolar.

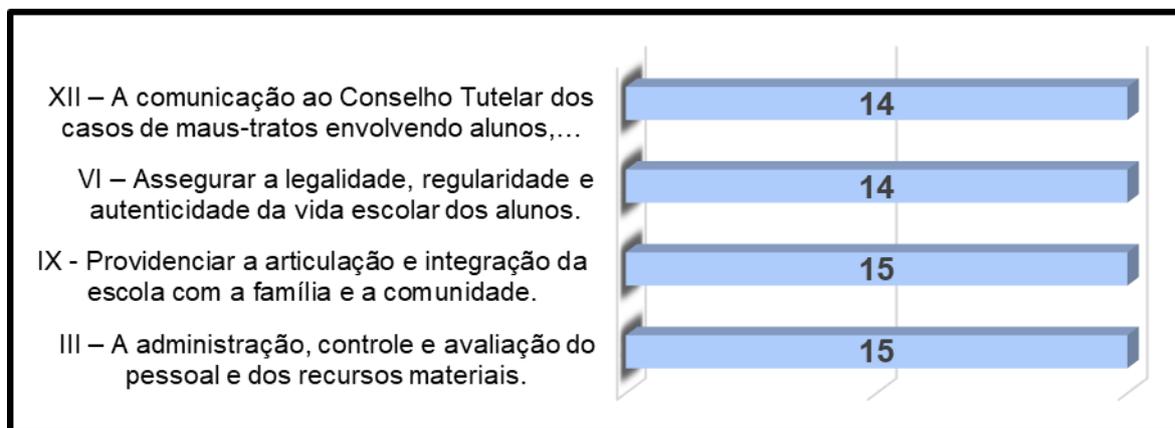
O Plano de Cargo, Carreira e Vencimentos, por seu turno, não traz uma concepção de gestão escolar, mas afirma, no art. 5º, inciso V, que tem como objetivo específico participar da gestão democrática do ensino público municipal. No entanto, o documento não indica como essa gestão democrática deve ser efetivada. Embora pressuponha-se que a gestão seja democrática, identifica-se no art. 39 que a direção de unidade de ensino do município será exercida pelo Diretor, pelo Vice-Diretor e pelo Secretário Escolar, de livre nomeação e exoneração pelo Poder Executivo, na forma estabelecida nos artigos 37, inciso V, da Constituição Federal, onde se diz que: “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo; e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

O Plano Municipal de Educação, em sua meta 19, propõe a estratégia de reformular o Plano de Carreira, incluindo a eleição de diretores como forma de provimento, no entanto, essa mudança ainda não foi efetivada, continuando a livre escolha do chefe do poder executivo para função de diretor de escolas municipais. Em Barrocas, a eleição para diretores escolares é definida pelo Plano Municipal de Educação, mesmo assim, a legislação informa a necessidade de reformulação do Plano de Carreira, o que não aconteceu até o momento.

#### 4 ATRIBUIÇÕES DO GESTOR E PRÁTICAS DA GESTÃO

Em relação às atribuições que o diretor escolar desenvolve e às práticas para desenvolver a gestão escolar, é possível identificá-las por meio do Gráfico 1. Registra-se que as atribuições apresentadas no instrumento de coleta de dados Google Forms foram retiradas do Regimento Escolar Unificado para as escolas do município, ou seja, um documento a que todos os diretores têm acesso. Sendo assim, foram explicitadas para os diretores 21 atribuições que estão vinculadas à parte pedagógica e a funções administrativas. Destas 21 atribuições, foram aqui elencadas somente as que foram destacadas nas respostas dadas pelos diretores, como mostra o gráfico abaixo:

**Gráfico 1** – Atribuições que competem ao/à Diretor/a escolar:



**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir de dados do Regimento Escolar e das respostas ao questionário.

Através da análise dos dados, verifica-se que o diretor tem um leque razoável de atribuições, tendo sido utilizadas no gráfico aquelas que foram mais destacadas pelos diretores. Nas proposições referentes à percepção dos diretores acerca das atribuições na dimensão pedagógica, verifica-se que, das atribuições apresentadas, o destaque está para a atribuição III – administração, controle e avaliação do pessoal e dos recursos materiais – e para a atribuição IX

– que trata de providenciar a articulação e a integração da escola com a família e a comunidade –, sendo que esta faz parte da dimensão administrativa. Todos os diretores consideram que estas são atribuições desenvolvidas por eles. Isso evidencia que o foco da atuação dos diretores está voltado para a questão administrativa e de articulação com a comunidade. A dimensão pedagógica, que também é de responsabilidade do diretor, não é considerada por eles como prioridade, o que fica evidente na divisão das atribuições.

A atribuição XII, que diz respeito à comunicação ao Conselho Tutelar dos casos de maus-tratos envolvendo alunos, assim como de casos de evasão escolar e de reiteradas faltas, e a atribuição VI, que visa assegurar a legalidade, a regularidade e a autenticidade da vida escolar dos alunos, foram mencionadas por 14 diretores. No que tange às atribuições que não foram citadas pelos diretores em suas respostas, evidencia-se que elas não são consideradas prioritárias. As atribuições mencionadas foram organizadas com base no que Luck (2009) sugere, dividindo-as entre as dimensões administrativa, pedagógica, de gestão e financeira. Deste modo, cada atribuição foi catalogada em sua devida dimensão. Diante disso, percebeu-se que só foram citadas atribuições atinentes à dimensão pedagógica e à dimensão administrativa.

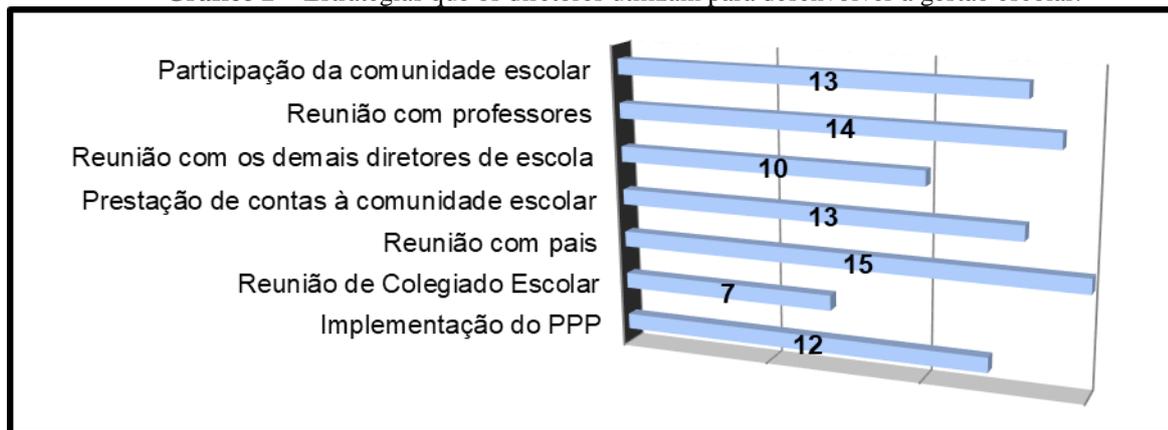
No que se refere à dimensão pedagógica, Luck (2009, p. 95) observa que ela é, “de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”. Nesse sentido, percebe-se que a escola desenvolve ações intencionais com objetivo pedagógico, incentivando o aluno a desenvolver o seu potencial. Luck (2009, p. 106) ressalta, ainda, que “a gestão administrativa ganha perspectivas dinâmicas e pedagógicas [...] como sendo gestão de serviços e recursos”. Sendo assim, o administrativo está diretamente ligado aos processos de recursos, portanto, se situa também em outras dimensões da gestão escolar, inclusive a financeira.

Das atribuições citadas, a ênfase maior da ação do diretor, segundo o Regimento, deveria ser pedagógica, no entanto, os destaques das atribuições prevalecem para as funções administrativas, o que é considerado um equívoco, porque a escola tem de ser pedagógica, e não administrativa. O fato de os diretores direcionarem o foco para o trabalho administrativo indica que há, provavelmente, uma cobrança externa maior para esse aspecto. Uma das explicações para o fenômeno pode ser o modelo de metas adotado recentemente, cujo cumprimento vem sendo exigido dos diretores. O fato de alguns deles estarem vinculados a uma indicação política também pode elucidar o fenômeno, já que, por isso, precisam prestar conta dos resultados obtidos. Desse modo, o novo modelo de gestão pública vai sendo assimilado pelos gestores da educação pública, do ministério às escolas, perseguindo um

Estado supostamente eficiente e dinâmico que busca mais resultados com menor emprego de recursos (CLEMENTINO, DUARTE, OLIVEIRA, 2017, p. 725). Isso significa, em termos práticos, um gerencialismo que visa a questões voltadas a resultados, e não ao processo de ensino-aprendizagem.

Referente às estratégias que os diretores utilizam para desenvolver a gestão escolar, pode-se identificá-las no Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Estratégias que os diretores utilizam para desenvolver a gestão escolar.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir das respostas obtidas por meio de questionário.

O gráfico acima apresenta as estratégias que os diretores desenvolvem na gestão escolar. Percebe-se, então, que, de maneira geral, os diretores se utilizam de boas estratégias para a gestão. No entanto, a única opção citada por todos os diretores foi a reunião com os pais, o que aponta uma articulação entre essa estratégia e as atribuições dispostas no Gráfico 1. Os principais destaques são para reuniões com pais, com professores, e para a participação da comunidade, então, percebe-se que essas estratégias são ações prioritárias para os diretores. Dessa maneira, fica evidente que eles priorizam a participação, elemento fundamental para a gestão, porque os diretores querem escutar e querem a participação dos envolvidos na escola.

Ainda sobre o gráfico acima, a opção menos mencionada foi a reunião de colegiado escolar, o que é, de certo modo, uma contradição. Se as reuniões com os professores e com os pais são tão frequentes, por que não implementar também a reunião de colegiado? Que preocupações rondam esse resguardo? Algumas suposições quanto aos seus motivos poderiam ser: a falta de incentivo da Secretaria de Educação, a falta de conhecimento efetivo sobre a importância do colegiado, a ausência de ações que cobrem a presença do colegiado escolar ou a própria dificuldade de montar o colegiado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão buscou problematizar a gestão escolar no município de Barrocas, na Bahia, e teve como objetivos analisar as concepções, os princípios e a regulamentação da gestão escolar no município e discutir as atribuições do gestor escolar, bem com as práticas de gestão por ele desenvolvidas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando, como instrumentos de coleta de dados, análise documental e aplicação de questionário a diretores do município de Barrocas.

Os resultados demonstram que a primeira legislação analisada, a Lei Orgânica do município, tratou de forma superficial da gestão escolar, mas que o conceito foi sendo desenvolvido em outros documentos, chegando a ter lugar de destaque no Plano Municipal de Educação, que afirma que o princípio democrático deve prevalecer na gestão escolar. Contudo, a gestão escolar no município de Barrocas continua sob uma perspectiva híbrida; a eleição para diretores não está regulamentada, embora se defina no Plano de Carreira que esta deve ser a forma de provimento da função da gestão escolar.

Entre os diversos achados desta pesquisa, cabe destacar que a ênfase maior da atuação do diretor, segundo o Regimento Escolar de Barrocas, deveria ser pedagógica, no entanto, os destaques das atribuições feitas pelos próprios diretores se dão nas funções administrativas, o que é considerado um equívoco. Nos questionários, os diretores pontuaram algumas atribuições que são desenvolvidas por eles, além de estratégias que buscam implementar, mas que consideram que ainda não alcançaram, o que significa dizer que há preocupação com o trabalho que vem sendo feito.

As respostas obtidas a partir da aplicação do questionário refletem, portanto, as diversas formas com as quais os diretores lidam com essas atribuições e com as demandas que se apresentam no cotidiano da gestão escolar. Tem-se a certeza de que a construção deste quadro ajuda a compreender melhor quem são as pessoas que dirigem as escolas municipais do município de Barrocas e a conhecer parte da realidade da gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf)  
Acesso em: 20 nov. 2019.

**BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB).** Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2018.  
Disponível em:

[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/544283/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_2ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/544283/lei_de_diretrizes_e_bases_2ed.pdf). Acesso em: 20 nov. 2019.

CASTRO, S. B. D. de. **Conselho Municipal de Educação de Feira de Santana: o contexto da produção dos textos oficiais**. 2016. Tese (Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CLEMENTINO, A. M.; DUARTE, A. W.; OLIVEIRA, D. A. B. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as). **Revista brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 707-726, set./dez. 2017.

FALCÃO, J. L. F.; MARTINS, M. N. Reflexões sobre gestão escolar e o processo de democratização da escola. **Revista de Educação do Vale do Arinos**, Juara, v.1, n. 1, p.121-137, 2014.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/barrocas/panorama>. Acesso em: 01 set. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BARROCAS. **Lei nº. 117/2007 de 27 de dezembro de 2007**. Dispõe sobre alteração no Plano de Cargo, Carreira e Vencimentos do quadro da rede pública municipal de ensino do município de Barrocas e dá outras providências. Disponível em: <http://ba.portaldatransparencia.com.br/prefeitura/barrocas/?pagina=dop&frompage=61&StartRow=316>. Acesso em: 04 jan. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BARROCAS. **Lei nº. 212/2010 de 22 de dezembro de 2010**. Dispõe sobre a organização do Sistema Municipal de Ensino, dispõe sobre os órgãos colegiados que indica e dá outras providências. Disponível em: <http://ba.portaldatransparencia.com.br/prefeitura/barrocas/?pagina=dop&frompage=61&StartRow=316>. Acesso em: 10 jan. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BARROCAS. **Lei nº. 309/2015 de 18 de junho de 2015**. Plano Municipal de Educação do Município de Barrocas, em consonância com a Lei nº. 13.005/2014 que trata do Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.indap.org.br/>. Acesso em: 10 fev. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BARROCAS. **Lei Orgânica do Município**. Barrocas: Câmara Municipal, 2008. Disponível em: <http://camaradebarrocas.blogspot.com/p/audio.html>. Acesso em: 25 fev. 2019.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livros, 2007.