

PAPEL E ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR NO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL NA PERSPECTIVA DA BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA

Emerson Soares Barbosa (Unicid)

Maria do Carmo Meirelles Toledo Cruz (Unicid)

RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar a pertinência teórica de considerar os diretores de escola do Programa Ensino Integral (PEI), política educacional da rede estadual de São Paulo como Burocratas de Nível de Rua (BNR), explorando o seu papel e a sua atuação no cotidiano escolar a partir da legislação vigente. Para tanto, partindo de uma abordagem qualitativa e exploratória, optou-se por uma análise da Resolução 61/2024 publicada pelo governo paulista, que trata das atribuições dos diretores escolares e demais integrantes do quadro de magistério, buscando comparar tais atribuições à luz da literatura de políticas públicas. Os resultados demonstram que no contexto observado, há proximidades entre a prática profissional dos diretores escolares promulgadas pelo governo e as características da burocracia de nível de rua explicitadas na literatura, como o contato cotidiano direto com os destinatários das políticas educacionais, serviço prestado a apenas um equipamento público e pouca interação com o alto escalão.

RESUMO EXPANDIDO

Esta pesquisa é parte do trabalho desenvolvido no curso Doutorado em Educação da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid) realizado entre 2022 e 2025. Teve como principal objetivo analisar a pertinência teórica de considerar os diretores de escola do Programa Ensino Integral (PEI) da rede estadual de São Paulo, política que busca promover o desenvolvimento pleno dos estudantes com foco na educação integral (São Paulo, 2012), como Burocratas de Nível de Rua (BNR), explorando o seu papel e a sua atuação.

Para tanto, fazendo uso de uma abordagem qualitativa e exploratória, optou-se por analisar as atribuições dos diretores escolares estabelecidas na Resolução 61/2024, publicada pelo governo paulista, à luz da literatura de políticas públicas, que aborda as características dos BNR e dos Burocratas de Médio Escalão (BME). Os primeiros são apontados como trabalhadores que interagem diretamente com os cidadãos, efetivando a entrega dos serviços na implementação das políticas públicas e são denominados fazedores de políticas (Lipsky, 2019). Os segundos são trabalhadores que fazem a ponte entre os burocratas de alto escalão (BAE), agentes que estão no topo da estrutura organizacional (Loureiro; Abrucio, 1999) e os BNR, cumprindo um papel intermediário e de coordenação na estrutura organizacional,

porém, há uma dificuldade de conceituar os BME devido aos poucos estudos sobre a temática (Lotta; Pires; Oliveira, 2014; Cavalcante; Lotta, 2015; Muylaert, 2019).

A classificação dos diretores de escola como BNR ou BME é um debate ainda aberto na literatura. Alguns pesquisadores sugerem a utilização do termo BME para esses agentes, justificando que ocupam um lugar intermediário na estrutura organizacional da Educação, apesar de também assumirem que, em alguns momentos, desempenham um papel mais semelhante ao BNR (Muylaert, 2019; Segatto; Exner; Abrucio, 2021).

A análise documental realizada mostrou que, na Resolução 61/2024 há atribuições comuns ao diretor de escola e aos outros integrantes do quadro do magistério como coordenadores e professores: participar do Plano de Ação¹ da escola; elaborar ações com objetivos coerentes à escola e ao PEI a partir de metas e resultados de aprendizagem no Programa de Ação² e realizar seu monitoramento; atuar em atividades de tutoria aos estudantes; participar das formações e orientações técnico-pedagógicas relacionadas à sua atuação na escola, tanto as realizadas internamente quanto às oferecidas pela Diretoria de Ensino, órgão intermediário entre as escolas e o órgão central; planejar, executar e promover atividades de protagonismo juvenil; sistematizar e documentar as experiências e práticas pedagógicas e de gestão específicas da escola tendo em vista a replicabilidade; zelar pelo clima escolar positivo, produtivo e democrático (São Paulo, 2024).

Para além das atribuições comuns ao quadro do magistério, há outras que dizem respeito a toda equipe gestora, são elas: liderar a elaboração coletiva de documentos de gestão escolar com diagnóstico, indicadores e metas a serem alcançadas, estratégias a serem empregadas; acompanhar indicadores e desenvolvimento de ações (São Paulo, 2024).

A Resolução 61/2024 detalha ainda as atribuições em cada cargo do magistério. Aquelas relacionadas aos diretores de escola são: planejar e implantar todas as atividades destinadas a desenvolver e realizar o conteúdo pedagógico, método didático e gestão curricular e administrativa próprios da escola; estabelecer, em conjunto com os Coordenadores de Gestão Pedagógica e Coordenadores de Gestão Pedagógica por Área do Conhecimento as estratégias necessárias ao

¹ Documento de gestão escolar, de elaboração coletiva, coordenado pelo Diretor de escola do Programa Ensino Integral, contendo diagnóstico, definição de indicadores e metas a serem alcançadas, estratégias a serem empregadas e avaliação dos resultados (São Paulo, 2012).

² Documento a ser elaborado pelo Professor Coordenador Geral, pelos Professores Coordenadores de Área de Conhecimento e pelos professores, com os objetivos, metas e resultados de aprendizagem a serem atingidos pelos estudantes, conforme o Plano de Ação estabelecido (São Paulo, 2012).

desenvolvimento do protagonismo juvenil; gerir os recursos humanos e materiais para a realização da Parte Diversificada/Itinerários Formativos considerando o contexto social da respectiva escola e os projetos de vida dos estudantes; acompanhar e orientar todas as atividades do pessoal docente, técnico e administrativo da respectiva escola; zelar pelo cumprimento do regime de trabalho do corpo docente e demais profissionais da escola; organizar, entre os membros do corpo docente da respectiva escola, a realização das substituições dos professores, em áreas afins, nos impedimentos legais e temporários; planejar e promover ações voltadas ao esclarecimento e a aplicação do modelo pedagógico do PEI na escola junto aos pais e responsáveis; e executar atividades de difusão e multiplicação do modelo pedagógico da respectiva escola, em suas práticas educacionais e de gestão pedagógica, conforme os parâmetros fixados pelos órgãos centrais da Secretaria da Educação (São Paulo, 2024).

A análise das atribuições dos diretores de escola no PEI fez emergir três questões. A primeira é a numerosa quantidade de atividades a serem realizadas, caracterizando uma possível sobrecarga de trabalho. A segunda é que, apesar de ter atividades que podem ser consideradas específicas da sua função, como a gestão dos recursos, a maioria das atribuições pertinentes ao seu cargo é atravessada por atribuições dos demais profissionais da escola, relacionadas à interação, integração, liderança e colaboração pedagógica e política, ficando difícil estabelecer as fronteiras de responsabilização quando se compara com as atribuições dos demais agentes. Especificamente, considerando a legislação analisada, este estudo aponta que os diretores escolares são responsáveis por questões que abrangem desde a gestão de recursos financeiros até a tutoria dos estudantes.

A terceira questão diz respeito mais diretamente à questão desta pesquisa: A análise prévia indica que os diretores, no âmbito do PEI, podem ser classificados como BNR e não como BME, uma vez que suas atribuições: 1) preveem uma prática profissional em um único equipamento, tendo contato cotidiano com os destinatários da política pública, ou seja, os estudantes e outros BNR como coordenadores e professores; 2) não os coloca na relação direta com o alto escalão da estrutura organizacional e sim, em ações pontuais com as Diretorias de Ensino, um órgão que se caracteriza mais como instância que agrupa os BME.

Este trabalho apresenta uma discussão inicial á luz dos estudos de implementação de políticas públicas, sobre o papel e atuação dos diretores de escola do PEI caracterizados como BNR, reconhece ainda que, há uma necessidade de ampliar a compreensão sobre os agentes lotados na Secretaria de Educação do Estado de São Paulo (Seduc), nos seus diferentes níveis hierárquicos.

A discussão sobre os papéis desempenhados pelos diretores de escola, no campo das políticas públicas, ainda é um debate aberto e recente. Outros estudos sobre a temática podem complementar as contribuições que foram feitas até aqui. Sobretudo, análises que se pautem nas percepções desses agentes sobre os seus papéis e atuações, permitindo assim comparações entre o que está previsto nas legislações e o que é concretizado nos estabelecimentos escolares.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, Pedro.; LOTTA, Gabriela. **Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: ENAP, 2015.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de Nível de Rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4158>. Acesso em: 01 jun. 2025.

LOTTA, Gabriela.; PIRES, Roberto.; OLIVEIRA, Vanessa. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista de Serviço Público**, Brasília, 65 (4): 463-492 out/dez. 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/562>. Acesso em: 01 jun. 2025.

LOUREIRO, Maria Rita.; ABRUCIO, Fernando. Política e burocracia no presidencialismo brasileiro: o papel do Ministério da Fazenda no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 14 (41), p. 69-89, 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/HrwJ7dw6WBzZmMkBW64XlFf/>. Acesso em: 01 jun. 2025.

MUYLAERT, Naira. Diretores escolares: burocratas de nível de rua ou médio escalão? **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v.14, n. 31, set/dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/view/25954>. Acesso em: 01 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Diretrizes do Programa Ensino Integral**. São Paulo: Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/342.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Informações Básicas do Programa Ensino Integral**. São Paulo: Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/344.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Resolução 61, de setembro de 2024**. Dispõe sobre as atribuições dos integrantes do quadro do magistério em atuação no Programa Ensino Integral e sua avaliação de desempenho. São Paulo: Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://pesquisaseduc.fde.sp.gov.br/legislacao?pageNumber=7&ano=2024>. Acesso em: 01 jun. 2025.

SEGATTO, Catarina Ianni.; EXNER, Marina Katurchi.; ABRUCIO, Fernando Luis. Gestores escolares como gerentes de nível de rua: tipologia de diretores em escolas municipais brasileiras. **Education policy analysis archives**, v. 29, n. 62, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/download/5727/2632/27070>. Acesso em: 01 jun. 2025.