

PROPOSTA DE GESTÃO

IFSP 2013 - 2016

GARABED

O IFSP viveu uma série de transformações de caráter qualitativo e quantitativo nos últimos seis anos. A transformação do CEFET-SP em Instituto Federal agregou novas atribuições à Instituição, como a atuação em todos os níveis da educação profissional, inclusive as licenciaturas, a pesquisa aplicada, e o apoio ao desenvolvimento social local por meio de ações de extensão. A implementação de novos *campi* em decorrência do Plano de Expansão da Rede Federal, que fez com que passássemos de três para 27 *campi* em funcionamento, o maior crescimento da Rede Federal, está permitindo o aumento do alcance de uma educação pública, historicamente reconhecida como de qualidade, para uma parcela maior da população do Estado de São Paulo.

Essas transformações trouxeram muitos benefícios para este Instituto, embora também tenha trazido consigo alguns novos desafios. No entanto, os benefícios superam, em muito, os inconvenientes, posto que os primeiros são de ordem estrutural e com efeitos perenes, enquanto os últimos são de ordem gerencial e superáveis no médio prazo.

A expansão tornou uma instituição, antes majoritariamente paulistana, em uma instituição verdadeiramente paulista. Se antes a maior parte dos professores e alunos concentrava-se na capital, hoje a grande maioria se encontra distribuída pelos diversos *campi* em todas as regiões do Estado. A nova geografia do IFSP enriqueceu a Instituição ao trazer variedade e diversidade para o seu interior. Esta diversidade, enriquecida pela agregação de novos servidores e alunos por todo o Estado, é salutar para comunidade interna e externa à instituição. A nova dimensão e capilaridade do IFSP trouxeram possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissionais para os seus servidores antes inexistentes.

No entanto, para que esse potencial venha a se tornar realidade, o IFSP precisa passar por uma significativa reestruturação organizacional. Muito já foi feito na direção da descentralização da gestão. Entretanto, é necessário estabelecer um modelo de gestão mais adequado à sua atual estrutura e dimensão. Esse novo paradigma fundamenta-se no tripé: **unidade normativa, descentralização administrativa e fortalecimento dos *campi***.

Este é o momento decisivo para o IFSP se estabelecer no cenário educacional paulista e brasileiro. E esse é o novo paradigma que deverá orientar a organização e as ações da instituição daqui para frente. Metade do caminho já foi transcorrido – o da expansão. Falta, agora, trilhar a outra metade: a da reestruturação organizacional e consolidação do IFSP como instituição de prestígio nacional e razão de orgulho dos seus alunos, docentes e técnico-administrativos.

É para conduzir o IFSP neste caminho e realizar as reformas necessárias, sem as quais esse projeto não se tornará realidade, que eu me proponho a ser o próximo Reitor desta Instituição, da qual já fui aluno e diretor e seguirei sendo professor.

Minha gestão se pautará pelos seguintes Princípios e Valores:

- Ética profissional e respeito à pluralidade de opiniões;
- Ensino público gratuito e de qualidade em todos os níveis da educação profissional e *campi*;
- Crença no processo democrático, na participação da comunidade e na valorização dos órgãos de representação;
- Gestão republicana e respeito irrestrito aos princípios do serviço público: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- Foco no desenvolvimento local e regional;
- Otimização dos recursos físicos e humanos.

Nas seções seguintes, serão apresentadas as diretrizes estratégicas e as propostas de ações específicas para os órgãos centrais, órgãos descentralizados e comunidade acadêmica do IFSP que orientarão a minha atuação como Reitor no próximo quadriênio.

Diretrizes Estratégicas – Órgãos Centrais

Reitoria

O IFSP só poderá tirar pleno proveito da sua atual dimensão, adquirida com a expansão, se não apenas se mantiver como instituição de ensino de qualidade em todos os níveis, mas também se tornar em um centro de excelência em pesquisa nas suas áreas de atuação. O IFSP precisa ainda ampliar e aprofundar o seu papel transformador por meio das ações de extensão. Só assim esta Instituição completará a sua transformação de CEFET em Instituto Federal, exercendo de forma articulada as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para que o IFSP se estabeleça e seja reconhecido como uma instituição de excelência no Estado de São Paulo, é fundamental que se desenvolva e consolide uma identidade institucional própria, claramente identificável em todas as suas unidades. É essa identidade que fará do IFSP uma instituição *multicampi* de fato, como são, por exemplo, a UNESP, em São Paulo, e a Universidade da Califórnia, nos Estados Unidos, ambas reputadas instituições de ensino e pesquisa no país e no mundo.

Uma verdadeira instituição *multicampi* pressupõe a sinergia entre os seus diferentes *campi*, o que resulta em benefício de toda comunidade acadêmica e da sociedade. Essa sinergia requer uma unidade efetiva em relação a princípios, políticas, diretrizes, regras e procedimentos institucionais. E essa função só pode ser desempenhada pela Reitoria. A **unidade normativa** é que confere identidade e organicidade a uma instituição, além de tornar possível a **descentralização administrativa**.

Propostas

Como órgão central de articulação do IFSP, a Reitoria deverá, no quadriênio 2013-2016:

- Promover o desenvolvimento da gestão democrática por meio da consolidação dos órgãos representativos existentes, como o Conselho Superior, a Comissão de Ética, Comissão Permanente do Pessoal Docente (CPPD), Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (CISTA) e órgãos de representação estudantil, e implementação de novos órgãos de representação, como os conselhos de *campus* e os Conselhos de Ensino, de Pesquisa e de Extensão;
- Atualizar o Plano de Desenvolvimento Institucional de forma racional e realista, a partir do planejamento de cada *campus* para um período de cinco anos;
- Ampliar a descentralização administrativa para os *campi*.
- Ampliar a interação do reitor e dos pró-reitores com os *campi*, por meio de visitas sistemáticas;
- Implementar um sistema eficiente de acompanhamento de processos e ações, visando dar mais agilidade e transparência ao seu andamento;
- Aperfeiçoar a comunicação interna;
- Aprofundar o relacionamento com a bancada paulista no Congresso Nacional, aproveitando a visibilidade adquirida pelo IFSP, visando incrementar o nosso orçamento por meio de emendas parlamentares.

Ensino

A oferta de ensino de qualidade em vários níveis é a principal atribuição legal dos Institutos Federais. O cumprimento desta missão torna-se tão mais complexa e desafiadora quanto forem os níveis de ensino ofertados e as unidades responsáveis pela sua oferta. Para enfrentar esses desafios, deveremos avançar em ações comuns a todas as áreas de ensino e outras específicas para cada nível.

. Propostas comuns a todos os níveis de ensino

- Implementar o Conselho de Ensino;
- Desenvolver o planejamento estratégico participativo em cada *campus*, visando equilibrar a oferta de cursos ao longo do tempo em respeito à proporcionalidade legalmente estabelecida;
- Aprimorar as diretrizes gerais para elaboração de curso para cada modalidade;

- Avançar na discussão de um núcleo básico comum para as habilitações ofertadas em mais de um *campus*;
- Rever e difundir o Projeto Político Pedagógico;
- Rever e difundir as normas acadêmicas para os cursos em todos os níveis;
- Estudar e desenvolver novas tecnologias aplicadas ao processo educacional;
- Rever e aprimorar a resolução de atribuição de atividades docentes, buscando melhor equilíbrio entre o ensino, pesquisa e extensão;
- Flexibilizar os currículos do ensino médio integrado e dos cursos superiores pela introdução de disciplinas eletivas e optativas;
- Atualizar a política de assistência estudantil de forma a reduzir a evasão e favorecer a permanência do aluno no Instituto.

. Propostas para o Ensino Técnico

- Estender o programa de intercâmbio de alunos ao ensino técnico em instituições nacionais e internacionais de prestígio;
- Incrementar a participação dos estudantes em atividades de pesquisa e extensão;
- Reestruturar a Supervisão Pedagógica dos cursos visando corrigir eventuais problemas detectados;
- Desenvolver estudo de demanda regionalizada, visando à melhoria contínua dos cursos ofertados e a maior inserção no mercado de trabalho dos egressos;
- Realizar estudos sobre a evasão para identificar suas causas e definir ações para combatê-la.

. Propostas para a Graduação

- Expandir as licenciaturas até o limite da lei;
- Implementar cursos de tecnologia nos novos *campi*, uma vez que tenham sido consolidados os cursos técnicos e identificada a demanda por esta modalidade;
- Implementar cursos de Engenharia nos *campi* que já possuem curso de tecnologia consolidado, identificando de forma clara e criteriosa as condições de oferta e a demanda por engenheiros na região;
- Ampliar as parcerias educacionais com instituições de ensino de outros países, com vistas a encaminhar nossos alunos para um período de formação em instituições mundialmente reconhecidas;
- Ampliar o dispositivo de certificação e dupla diplomação por meio de acordos com instituições de ensino e pesquisa de outros países.

. Propostas para a Pós-Graduação

- Apoiar a implementação de programas de mestrado em *campi* onde já existam cursos superiores consolidados;
- Criar condições para a implementação de programa de doutorado;
- Expandir a oferta de programas de especialização *lato sensu*;
- Incentivar a publicação científica e tecnológica discente.

Pesquisa

A pesquisa é uma atribuição nova para os Institutos e prática incipiente nos CEFETs. Dela depende tanto a inovação tecnológica quanto a consolidação do modelo de instituição criado pela Lei n.º 11.892, que deu origem aos Institutos Federais. Da mesma forma que o ensino nos IFs não se confunde com o ensino ofertado pelas universidades, a pesquisa a ser neles desenvolvida não deve se espelhar naquelas, mas se orientar pela sua missão institucional.

Propostas

- Integrar a pesquisa e a extensão ao ensino, de forma que a pesquisa se constitua, de fato, em princípio educativo em todas as modalidades de curso;

- Ampliar a constituição de grupos de pesquisa internos, visando o desenvolvimento de conhecimentos aplicados a novos produtos, processos e serviços.
- Sistematizar e incrementar a obtenção de financiamentos de órgãos de fomento à pesquisa, como FAPESP, CAPES, CNPq e FINEP.
- Ampliar as parcerias com outros centros de pesquisa no país, como o CTI, o ITA, a UFSCar, o IPEN, a Unicamp e a Embrapa;
- Ampliar e diversificar os projetos de pesquisa conjuntos com instituições estrangeiras;
- Ampliar o incentivo a políticas para o desenvolvimento da pesquisa tecnológica, aumentando o número de bolsas de iniciação científica e outras;
- Criar condição para a implementação de um centro de inovação tecnológica e empreendedorismo em parceria com outras instituições;
- Ampliar os recursos do orçamento para fomento de projetos de pesquisa.

Extensão

A extensão deve se constituir em um processo educativo que promova a interação da Instituição com os segmentos sociais e o mundo do trabalho, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico sustentável, local e regional.

Propostas

- Regularizar a oferta de Formação Inicial e Continuada (FIC), dando continuidade à política de expansão do número de cursos e alunos;
- Regularizar a equivalência da carga horária dedicada à FIC com os demais níveis de curso;
- Implementar sistema de gestão dos cursos FIC;
- Aprimorar e ampliar a oferta de cursos FIC no âmbito do Pronatec;
- Implementar as bolsas de extensão para os alunos;
- Incrementar as visitas técnicas, propiciando as condições concretas para esta ação;
- Incentivar projetos de pesquisa aplicada no desenvolvimento e aperfeiçoamento tecnológico de produtos, processos, bem como a prestação de serviços em parceria com instituições públicas ou privadas nacionais e internacionais com interface de aplicação no mundo produtivo.
- Desenvolver um sistema de acompanhamento dos egressos para subsidiar a oferta de cursos;
- Difundir a aplicação dos conhecimentos e práticas de empreendedorismo e associativismo, com ênfase no cooperativismo, por meio de programas institucionais;
- Regularizar e implementar o programa de Hotel de Projetos;
- Incentivar eventos esportivos entre alunos do IFSP e sua participação em competições externas;
- Regularizar acordos de cooperação técnica, favorecendo a interação do IFSP com outras instituições;
- Ampliar os recursos do orçamento para fomento de projetos de extensão.

Gestão Administrativa

O IFSP é hoje uma instituição composta por 27 *campi* e deverá chegar, nos próximos anos, a contar com 37 unidades espalhadas por todo o Estado. A **descentralização administrativa** impõe-se como uma necessidade. Portanto, todas as atividades administrativas que forem passíveis de ser transferidas aos *campi* deverão ser descentralizadas logo que possível, descongestionando a unidade central e dando celeridade ao processo de aquisição de bens e contratação dos serviços. Serão mantidas na Reitoria aquelas atividades que, por força de lei, não podem ser delegadas, como o pagamento de pessoal. Também deverão ser mantidas centralizadas as atividades em que o ganho de escala se mostre vantajoso para a Instituição, como as aquisições que envolvam elevado volume, complexidade ou valor.

A **descentralização administrativa** deverá ser acompanhada pelo aumento de quadro de servidores administrativos dos *campi* compatível com as novas atribuições, sempre dentro dos limites legalmente estabelecidos.

Paralelamente à descentralização administrativa, será promovida uma desconcentração administrativa por meio da criação de **Diretorias Regionais**, a serem implementadas no interior do Estado e às quais caberá oferecer suporte administrativo e supervisão pedagógica aos *campi*. A **desconcentração administrativa** implica na aproximação territorial do centro decisório (no caso, a Reitoria) aos *campi* nos quais as atividades de ensino, pesquisa e extensão do IFSP são efetivamente desenvolvidas. As diretorias

regionais funcionarão como um escritório para agilizar processos dos *campi* menores e sem condições de gerirem-se autonomamente e de todos os demais *campi* na execução de suas atividades não descentralizadas.

Propostas

- Descentralizar gradativamente os processos administrativos, visando dar maior agilidade aos *campi*, com correspondente aumento do seu quadro de pessoal administrativo;
- Criar diretorias regionais que trabalharão mais próximas aos *campi*, propiciando suporte na elaboração de projetos, execução de processos mais complexos, prestando apoio pedagógico e de supervisão;
- Elaborar com os *campi* a proposta orçamentária antes do início do ano fiscal, permitindo um melhor planejamento das unidades, o que lhes permitirá agilizar os seus processos licitatórios quando da aprovação da lei orçamentária;
- Redefinição dos fluxos e processos relacionados ao setor de gestão de pessoas, visando dar maior agilidade.

Desenvolvimento Institucional e Gestão do conhecimento

O conhecimento de uma instituição está baseado nas pessoas, nos sistemas informatizados e nos regulamentos, normas e cultura institucional. Assim, a gestão de pessoal, dos serviços de informação e a sistematização das normas internas deverão seguir diretrizes comuns e ter uma gestão integrada.

Propostas

- Agilizar a realização de concursos a fim de prover os *campi* com pessoal docente e técnico-administrativo necessário;
- Reformular o sistema de capacitação dos servidores, estabelecendo um modelo mais flexível, elaborado a partir da definição de percursos formativos para aquisição de competências. Estas poderão ser adquiridas em cursos externos, cursos internos presenciais ou virtuais e autoaprendizado;
- Atualizar e desenvolver novos sistemas informatizados para dar efetivo suporte às atividades educacionais e administrativas, permitindo a integração e disseminação de informações e apoio à tomada de decisão;
- Normatizar o uso dos meios de comunicação eletrônica e estabelecer um padrão e uma identidade visual a ser utilizada nos sítios da Internet de cada *campus*;
- Incrementar a infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação para dar suporte aos diversos sistemas e serviços oferecidos à comunidade;
- Criar uma Intranet para disponibilização de regulamentos, normas e procedimentos administrativos relacionados aos diversos setores da Instituição, e implementar um sistema de respostas a perguntas frequentes – FAQ.

Diretrizes Estratégicas – Órgãos Descentralizados

Campi

As funções dos *campi* no novo paradigma de gestão do IFSP, aqui proposto, não se limitarão à descentralização administrativa. Além da autonomia e responsabilidade pela execução dos contratos administrativos necessários ao bom funcionamento das unidades, os diretores de *campus* devem passar a exercer um papel preponderante na articulação do IFSP com a comunidade local. Esse é um papel político de extrema relevância para o enraizamento do Instituto nas diversas regiões do Estado e que não pode, nem deve, ser desempenhado pela autoridade central.

O efetivo **fortalecimento dos *campi***, resultante dessas mudanças, trará novo dinamismo à vida acadêmica do IFSP em todo o Estado.

Propostas

- Promover a descentralização administrativa para os *campi*;
- Transformar os *campi* avançados em *campus*;
- Prover todos os *campi* com uma infraestrutura física mínima composta de biblioteca, laboratórios de Informática, sala para professores, auditório, refeitório e quadra poliesportiva;
- Fomentar a utilização dos recursos multimídia em sala de aula;
- Aumentar a banda de Internet para todos os *campi*;
- Licitar obras de reforma dos *campi* antigos;
- Estudar formas de viabilizar a ampliação do limite de diárias e passagens para as ações ligadas ao ensino, pesquisa e extensão;
- Promover reuniões sistemáticas entre diretores, gerentes e equipes técnicas dos *campi*.
- Incentivar os diretores de *campus* para atuarem como agentes políticos de aproximação com os parlamentares com bases regionais nas áreas de atuação de cada *campus*.

Educação a Distância e Novas Tecnologias

A educação a distância deverá ser consolidada com a criação do Centro de Educação a Distância e Novas Tecnologias CEaD, com status de *campus*. O CEaD será responsável por planejar, definir e acompanhar as políticas relacionadas à implementação de cursos a distância e disseminar a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para fins didático-pedagógicos.

Propostas

- Dotar o CEaD de autonomia administrativa, técnica e pedagógica, dotando-lhe de uma estrutura equivalente a de um *campus*;
- Disseminar a utilização didático-pedagógica de novas mídias;
- Prover o CEaD de equipes técnico-administrativas e multidisciplinares;
- Prover o CEaD de corpo docente próprio;
- Criar secretaria acadêmica específica para os cursos a distância;
- Prover o CEaD de prédio próprio dotado da estrutura necessária ao desenvolvimento de EaD, como laboratórios, estúdio etc;
- Elaboração da Organização Didática dos cursos a distância, em colaboração com a PRE;
- Apoiar os *campi* gestores na implementação de cursos a distância;
- Dispensar aos alunos dos cursos a distância o mesmo tratamento dado aos alunos dos cursos presenciais, como acesso à assistência estudantil, apoio sociopedagógico, bolsas etc;
- Criar um centro de produção de videoaulas e outros recursos didáticos em diferentes mídias;
- Criar um centro virtual de ensino de línguas estrangeiras para os alunos do IFSP.

Diretrizes Estratégicas – Comunidade Acadêmica

Alunos

A formação discente é a função principal de toda instituição de ensino, o que coloca o aluno no centro das atenções. O sucesso acadêmico dos estudantes e as suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho e desenvolvimento profissional dependem de uma série de fatores que devem ser considerados em conjunto.

Propostas

- Incentivar e apoiar a implementação das entidades de representação estudantil nos diversos *campi*, como os Grêmios, Centros e Diretórios Acadêmicos.
- Aprimorar o sistema acadêmico de forma a permitir a consulta à vida acadêmica por meio da web (notas, declaração de matrícula, identidade estudantil), bem como ampliar o leque de serviços neste ambiente;
- Instituir um sistema de acompanhamento de egressos e de atividades de extensão (articulação de vagas de estágio, eventos etc.);
- Expandir as ações de assistência estudantil e inclusão social;

- Expandir os programas de internacionalização dos estudantes e implementar o intercâmbio com instituições de ensino nacionais e internacionais, visando à formação mais diversificada dos alunos.
- Prover aos alunos cursos de aprimoramento de língua estrangeira.

Servidores Técnico-Administrativos

Uma instituição de ensino de excelência não pode prescindir de um corpo de servidores técnico-administrativos bem formados e estimulados. O adequado apoio pedagógico e agilidade dos processos inerentes a uma instituição pública são fatores de sucesso para uma educação de qualidade.

Propostas

- Ampliar as alternativas de formação e capacitação dos servidores técnico-administrativos;
- Prover um sistema de capacitação que lhes permita seguir uma trajetória formativa personalizada, visando o seu aprimoramento funcional;
- Ampliar os processos de contratação de servidores técnico-administrativo, por meio de concurso público impessoal, transparente e de ampla divulgação.

Servidores Docentes

Em toda instituição de ensino, o servidor docente desempenha o papel de agente catalisador do processo de ensino-aprendizagem. É papel da gestão propiciar as condições adequadas para o seu aprimoramento intelectual e exercício de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Propostas

- Prover os *campi* com gabinetes para os professores de forma a lhes conferir melhores condições de trabalho;
- Prover os *campi* com estrutura mínima de apoio administrativo às atividades docentes.
- Incentivar a publicação científica;
- Estabelecer critérios para a participação em congressos, seminários e eventos científicos nacionais e internacionais;
- Regulamentar, no âmbito do IFSP, as bolsas de pesquisa para docentes;
- Dar continuidade e ampliar os processos de contratação de docentes, por meio de concurso público impessoal, transparente e de ampla divulgação.

Garabed Kenchian

<http://www.facebook.com/garabedparareitor>