

PROPOSTA DE GESTÃO À CANDIDATURA AO CARGO DE DIRETORA GERAL DO INSTITUTO  
FEDERAL DE SÃO PAULO  
CAMPUS AVARÉ

PROPOSTA DE GESTÃO 2025 -2029

PELA INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VANDA GORGONE DOS SANTOS  
Candidata a Diretora Geral Campus Avaré – IFSP

2024

## Sumário

<b>1.</b>	<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.</b>	<b>Apresentação Pessoal .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.</b>	<b>Objetivo de Gestão .....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>AÇÕES ESTRATÉGICA .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.</b>	<b>Fortalecimento do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.</b>	<b>Gestão Democrática e Transparente .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3.</b>	<b>Melhoria no Clima Organizacional:.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.1.</b>	<b>Centros Acadêmicos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.</b>	<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS DE ENSINO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.1</b>	<b>Percentuais legais .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Matrículas Finalizadas Evadidas .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4.3</b>	<b>EFICIÊNCIA ACADÊMICA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.4</b>	<b>RELAÇÃO ALUNO PROFESSOR (RAP): .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.5</b>	<b>ÍNDICE DE VERTICALIZAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>3.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

A finalidade máxima da nossa instituição é a formação integral das/os nossas/os estudantes, incluindo aspectos técnicos e de formação geral fundamentais para uma vida plena e produtiva na sociedade. A partir dessa premissa nosso Plano de Gestão pretende ser coletivamente pensado e construído.

Com a aproximação da realização da consulta à comunidade acadêmica para a escolha do(a) próximo(a) Diretor(a) Geral do Campus Avaré do Instituto Federal de São Paulo, este é um momento importante para refletirmos e debatermos o ensino que oferecemos, o ambiente de trabalho e as características desejadas para o(a) futuro(a) gestor(a) que liderará nossa administração, características que interferirão nos rumos de nossa instituição para os próximos 4 anos.

Para isso, nos dias 16 e 17 de outubro de 2024, acontecerá o 1º turno das eleições no Campus – Mandato 2025-2029 e entre os dias 29 e 28 de outubro de 2024 o 2º Turno.

Com 14 anos de existência, o Campus Avaré é uma instituição relativamente jovem, mas que já se estabeleceu como um ponto de referência nas suas áreas de atuação. Ao mesmo tempo, tem um grande potencial para impactar ainda mais a comunidade local.

Este é o momento de planejar o futuro, o que exige clareza sobre os desejos e desafios que surgem, enquanto se reconhecem as conquistas já alcançadas.

O IFSP Campus Avaré deve usar sua experiência para explorar seu potencial e contribuir de maneira significativa para melhorar suas condições internas e fortalecer sua relevância na comunidade. Neste momento, é essencial avaliar as qualidades fundamentais necessárias para uma gestão eficaz e eficiente.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) é uma autarquia federal fundada em 1909 como Escola de Aprendizizes Artífices. Reconhecido pela excelência no ensino público gratuito, ao longo dos anos, passando por denominações como Escola Técnica Federal e Centro Federal de Educação Tecnológica.

Em 2008, transformou-se em Instituto Federal, adquirindo status universitário e maior autonomia. Atualmente, reserva 50% das vagas para cursos técnicos, 20% para licenciaturas e 10% POEJA (Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos), além de oferecer cursos de formação inicial e continuada, tecnologias, engenharias e pós-graduação.

O Campus Avaré do Instituto Federal de Educação e Tecnologia de São Paulo foi autorizado pela Portaria Ministerial nº 1.170 em 21 de setembro de 2010 e começou suas atividades em 7 de fevereiro de 2011, oferecendo os cursos técnicos em Agronegócio e Eventos.

Atualmente, o Campus Avaré do IFSP conta com uma equipe de 117 pessoas, sendo 73 docentes e 44 técnicos-administrativos, e atende cerca de 2.500 alunos em diversos cursos, como segue:

- Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio em Lazer, Mecatrônica e Agroindústria;
- Cursos Técnicos Concomitantes/Subsequentes em Mecânica e Eventos;
- Cursos Superiores Tecnológicos em Agronegócio e Gastronomia;
- Bacharelado em Engenharia de Biosistemas;
- Licenciaturas em Ciências Biológicas e Letras (Português e Espanhol);
- Curso PROEJA FIC em Auxiliar de Hospedagem, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Avaré;
- Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC).

Esta Proposta de Gestão tem como principais objetivos formalizar minha candidatura ao cargo de Diretora-Geral do IFSP Campus Avaré e apresentar, de maneira clara e objetiva, minhas propostas para a gestão no período de 2025-2028.

As propostas foram elaboradas com base na minha experiência como docente dos cursos de Engenharia de Biosistemas, Licenciatura em Biologia e Tecnólogo em Agronegócio, coordenadora do curso de Engenharia de Biosistemas, na análise dos indicadores do PDI<sup>1</sup> (Plano de Desenvolvimento Institucional) e nas contribuições recebidas de diversos setores e estudantes.

Tenho clareza, no entanto, que um plano de gestão deve ser construído de forma democrática e participativa, envolvendo toda a comunidade acadêmica.

Dessa forma, comprometo-me a garantir a continuidade e o fortalecimento das ações já implementadas, ao mesmo tempo em que apresento novas propostas para avançarmos em

---

<sup>1</sup> RESOLUÇÃO NORMATIVA IFSP Nº 41/2024, DE 08 DE AGOSTO DE 2024 - Aprova o capítulo Processo de Monitoramento e Revisão que irá compor o Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2024 a 2028. O PDI, é um documento obrigatório para as Instituições de Ensino Superior, conforme o Decreto nº 9.235/2017, que regula a supervisão e avaliação das IES e seus cursos. Disponível em: <https://drive.ifsp.edu.br/s/yr9YmRbPxA53Roe>.

direção a uma escola pública de qualidade para todos. Reforço meu compromisso com uma gestão transparente e participativa, sustentada por um fluxo constante de informações que envolva toda a comunidade acadêmica da instituição, valorizando a diversidade, refletida em representatividade e equidade.

Assim, apresento uma versão inicial deste plano de gestão, que continuará a ser discutido, construído e ajustado com a participação de todos os servidores e estudantes ao longo de sua execução.

## 1.1. Apresentação Pessoal

Sou natural do Estado de São Paulo, cursei Técnicos Integrados ao Ensino Médio em Edificações, possuo graduação em Engenharia Agrônoma pelo Centro Regional Universitário de Espírito Santo do Pinhal (1986), Licenciatura em Matemática pela UNIVESP (2023), Especialização em Gerenciamento Ambiental pela ESALQ-USP (2016), Mestrado em Ciências (com enfoque na área de Botânica) pela ESALQ-USP (2002) e Doutorado em Ecologia Aplicada pela ESALQ/CENA-USP (2007).

Atualmente, sou Professora efetiva de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Professor EBTT) do IFSP-AVR e membro da CTAA (Comissão Técnica de Acompanhamento da Avaliação), responsável por avaliar recursos relacionados a relatórios de avaliação externa in loco e denúncias contra avaliadores. Também integro o grupo de avaliadores voluntários da Fundação Boticário, com foco nos temas de plantas invasoras e restauração ambiental.

Anteriormente, coordenei o curso de Engenharia de Biosistemas no campus Avaré, e em conjunto com o NDE e Colegiado do curso elaboramos o currículo de Referência e a implantação da nova matriz curricular.

Fui Coordenadora de Restauração Ambiental e Transição Ecológica no Ministério dos Povos Indígenas (2023/2024). Fiz parte do banco de avaliadores do INEP - MEC entre 2018 e 2024, Diretora Adjunta dos cursos de Engenharia na Universidade de Guarulhos. Também exerci a função de Perita judicial na área de recuperação de áreas degradadas e Extensionista Rural na EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural).

## 1.2. Objetivo de Gestão

Uma vez eleita, como principal objetivo será fundamentar todas as ações nos princípios da administração pública: **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência**. Assim, pretendo construir uma gestão baseada em processos coletivos de participação e tomada de decisão, guiada por princípios éticos e normativos que promovam a qualidade dos serviços prestados, valorização das pessoas e inovação nos três pilares institucionais: **ensino, pesquisa e extensão**.

## **2. AÇÕES ESTRATÉGICA**

Como proposta de gestão, o trabalho será estruturado em torno de três Eixos Fundamentais que nortearão todas as ações:

### **2.1. Fortalecimento do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão**

O foco será consolidar esses três pilares fundamentais da instituição, garantindo que estejam alinhados com a missão, visão e valores do IFSP, buscando integrar ensino de qualidade, pesquisa inovadora e extensão comprometida com a comunidade, de forma a promover o desenvolvimento acadêmico e social.

Como fazer?

#### **a) Ensino**

É fundamental realizar uma análise criteriosa e desenvolver indicadores educacionais precisos para os cursos ofertados no campus, com o objetivo de aplicar esses dados na melhoria da qualidade do ensino e nos índices de permanência e êxito dos estudantes.

A análise dos relatórios das avaliações institucionais, conduzidas pela CPA, também é crucial para o planejamento e desenvolvimento de políticas de ensino e de permanência.

A partir desses indicadores, de investigações quantitativas e qualitativas, será implementada uma política de permanência e sucesso escolar, com o compromisso de melhorar progressivamente nossa eficiência acadêmica.

A adoção de ações de diagnóstico, acompanhamento e nivelamento dos estudantes ingressantes será realizada com base na institucionalização de experiências bem-sucedidas, com o apoio do corpo docente e de monitores. Serão criados mecanismos para o levantamento e análise contínua dos dados escolares, além de um acompanhamento detalhado dos alunos matriculados e suas ausências, através do sistema SUAP.

A estrutura e o funcionamento dos cursos ofertados, especialmente os de graduação, serão revisados com o intuito de aperfeiçoar nossa oferta e melhorar os indicadores de eficiência acadêmica.

Os Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) também passarão por revisão (como prevê a legislação), com o objetivo de ampliar a interdisciplinaridade entre as diferentes áreas de

conhecimento, incentivando o desenvolvimento de práticas educativas mais significativas. Pretende-se ofertar um maior número de bolsas de monitoria, com critérios objetivos para a seleção.

A articulação entre os cursos do campus e os Arranjos Produtivos Locais (APLs) será intensificada, promovendo visitas técnicas, estudos de caso, assessorias, eventos, prestação de serviços e estágios.

Editais de projetos de ensino serão lançados para incentivar a investigação e a apresentação de propostas pedagógicas ou metodologias de ensino inovadoras no IFSP.

O atendimento educacional especializado a alunos e servidores será aprimorado, com a disponibilização de espaços privativos adequados.

O Setor de Atendimento ao Estudante e o Setor de Planejamento Pedagógico serão valorizados e aprimorados, com uma definição clara de suas atribuições, estudos e atividades de formação, além de trocas de experiências e intercâmbios com outras instituições.

A participação dos discentes nas olimpíadas do conhecimento será incentivada, ampliada e divulgada, com orientação docente e formação de grupos de estudos.

#### **b) Política de Pesquisa, Inovação e Extensão**

O ensino se refere à construção do saber por meio do conhecimento acumulado ao longo da história pela humanidade, já a pesquisa é o processo que concretiza esse saber, gerando novos conhecimentos a partir de questões surgidas na prática social. A extensão, por fim, atua como um processo educativo, cultural e científico, que intervém nos processos sociais e aborda os desafios enfrentados pela sociedade.

Dessa forma, a integração entre ensino, pesquisa e extensão é fundamental para a prática acadêmica. Quando esses três pilares se articulam de maneira eficaz, promovem transformações significativas nos processos de ensino e aprendizagem, tanto no ato de aprender e ensinar quanto na formação de profissionais e cidadãos. Assim, permitem a conexão entre teoria e prática, a democratização do conhecimento acadêmico e a devolução desse saber às instituições de ensino, enriquecido e renovado pela experiência prática.

Como fazer?



Estabelecer e ampliar parcerias com outras instituições de ensino superior, empresas e entidades públicas e privadas para desenvolver pesquisas nos eixos de atuação do campus, firmando convênios com o setor privado para construção de espaços, aquisição de equipamentos e concessão de bolsas de pesquisa. Em contrapartida, a instituição se compromete a apresentar soluções técnicas e tecnológicas para os arranjos produtivos locais.

Apoiar a constituição da Empresa Júnior do campus, buscando parcerias que garantam condições de funcionamento e captar recursos por meio de editais públicos para financiar projetos de pesquisa e inovação, estimulando as áreas de conhecimento do campus.

Fomentar a formação de grupos de pesquisa, com suporte financeiro para participação em eventos e intercâmbios, e mapear potencialidades para projetos de pesquisa e inovação que solucionem problemas locais, criando um espaço próprio para essa finalidade e capacitando os servidores.

Mapear as demandas da sociedade para fortalecer os arranjos produtivos, sociais e culturais locais e regionais, aumentando o envolvimento da comunidade acadêmica nas ações de extensão, com planejamento e divulgação mais clara.

Estimular o desenvolvimento de projetos que criem canais de comunicação entre a instituição e a comunidade externa e a participação da sociedade nos programas e projetos de extensão.

Estabelecer a prestação de assessoria e serviços tecnológicos à comunidade por meio da Empresa Júnior, proporcionando uma nova fonte de financiamento para os cursos e permitindo que os estudantes apliquem suas habilidades em problemas reais do setor produtivo local com a colaboração dos professores e técnicos administrativos.

Promover visitas de alunos e grupos de pesquisa a empresas da região para identificar potenciais parcerias.

Em parceria com as Coordenações de Pesquisa e Extensão, garantir a realização anual da Feira de Ciência e Tecnologia com a participação dos alunos dos cursos técnicos e superiores, e captar recursos para financiar projetos e programas de extensão.

Apoiar e ampliar a realização de visitas técnicas e a participação em eventos de competições estudantis, além de ampliar as oportunidades de estágio por meio de novas parcerias e aproximação com os Arranjos Produtivos Locais (APLs), implantando uma Central de Estágios e Empregos para facilitar o acesso dos alunos às vagas de estágio e dos egressos às vagas de emprego disponíveis na região.

Estabelecer parcerias para oferecer cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), qualificando jovens e adultos em consonância com as demandas locais.

## **2.2. Gestão Democrática e Transparente**

Uma gestão participativa e transparente é fundamental para o sucesso de qualquer instituição educacional, especialmente em tempos de transformações rápidas e complexas, que valorize a transparência nas decisões e a inclusão de toda a comunidade acadêmica.

Ao adotar um modelo de gestão que envolva ativamente todos os membros da comunidade acadêmica — docentes, discentes, técnicos administrativos e sociedade civil — permite-se que as decisões sejam tomadas com base em uma grande diversidade de perspectivas e experiências.

Como fazer?

Propõe-se à comunidade acadêmica um plano de metas voltado para a melhoria dos indicadores das atividades finalísticas do campus, acompanhando de perto e com atenção o desenvolvimento do trabalho de cada setor. Esse acompanhamento deve ocorrer sempre com o apoio dos servidores, buscando continuamente propor e escutar propostas de melhorias que aprimorem os processos internos. É essencial garantir transparência nas reuniões dos Colegiados, promovendo o diálogo e consultando a comunidade acadêmica sobre os temas em pauta.

Além disso, será implementada e mantida atualizada a agenda pública do Diretor(a) Geral, e serão retomadas reuniões periódicas com todo o corpo de servidores do campus, assegurando que as principais ações da gestão sejam discutidas e divulgadas amplamente, e que cada decisão, seja ela administrativa, orçamentária ou pedagógica, seja avaliada coletivamente.

Haverá também uma revisão das resoluções, normativas e regimentos internos do campus, para verificar sua aplicabilidade e corrigir eventuais inconsistências.

Serão definidos critérios objetivos para o preenchimento das Funções Gratificadas (FGs) e Cargos de Direção (CDs), além da elaboração de um Relatório Anual da Gestão, com o intuito de prestar contas à comunidade acadêmica sobre as ações e desafios enfrentados pela equipe gestora. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) será revisado coletivamente, auxiliando

a gestão na definição de pautas prioritárias e as metas do PDI serão cumpridas e publicadas por meio de um farol de desempenho<sup>2</sup>.

CrITÉrios objetivos serão estabelecidos para o preenchimento dos novos códigos de vagas de servidores, realizando consultas efetivas em todos os setores.

Haverá um esforço para garantir total transparência nas ações realizadas, com a criação de um canal de comunicação direta entre a equipe gestora e a comunidade acadêmica. Os canais de comunicação com a comunidade acadêmica serão criados e ampliados, fortalecendo o diálogo e a participação de todos os segmentos, com a criação de mecanismos objetivos de consulta.

Uma comunicação direta com as representações estudantis será estabelecida, por meio de reuniões periódicas, e as estratégias institucionais de comunicação serão aprimoradas para ampliar o alcance público e externo do campus.

Será feita uma divulgação permanente e eficaz dos cursos e do processo seletivo, mapeando todas as escolas da região e criando um canal direto de comunicação com elas. Além disso, será priorizada a divulgação dos nossos cursos para os alunos dos cursos integrados e concomitantes, a fim de ampliar a verticalização na instituição.

Será elaborada uma Carta de Serviços ao Cidadão<sup>3</sup>, detalhando os diversos serviços ofertados pelo campus, e ações de divulgação do IFSP em locais externos estratégicos.

Serão implementadas, como feiras científicas e culturais, mostras de profissões, visitas a escolas públicas da região e participação em eventos culturais, artísticos e esportivos. Iniciativas que aproximem o campus das populações mais vulneráveis da região serão estimuladas e apoiadas, por meio de programas e projetos de extensão e pesquisa em temas prioritários, integrando e potencializando os trabalhos já desenvolvidos pelos servidores.

Uma agenda permanente de visitação de escolas da rede pública ao campus será estabelecida, para apresentar os cursos e as formas de ingresso na instituição.

Será mantido um diálogo frequente com a Reitoria para acompanhar de perto os trâmites de assuntos relacionados ao campus, além de uma atuação constante junto ao poder público, garantindo a representação do campus em órgãos e conselhos pertinentes ao seu perfil

---

<sup>2</sup> O Farol é uma representação gráfica dos objetivos estratégicos e indica visualmente o nível de alcance das metas e dos indicadores ao longo do ano.

<sup>3</sup> A Carta de Serviços ao Cidadão é um instrumento de gestão pública que reúne informações sobre os serviços prestados pelos órgãos e entidades da administração pública. Ela contempla formas de acesso, padrões de qualidade e compromissos de atendimento aos usuários.

institucional, como educação, cultura, esporte, lazer, meio ambiente, assistência social e agricultura familiar.

A participação institucional será assegurada em audiências públicas e outros fóruns sobre temas relacionados às áreas de atuação do campus, e uma articulação permanente com as representações políticas regionais e estaduais será estabelecida para captação de recursos em prol do desenvolvimento do campus.

Negociações diretas com a prefeitura municipal e a empresa de transporte coletivo urbano buscando ampliar os horários e linhas de ônibus que atendem o campus.

As parcerias institucionais serão ampliadas e consolidadas, por meio de convênios e cooperações técnicas, havendo um esforço para estabelecer parcerias com outros Campi do IFSP, promovendo uma colaboração mais intensa entre as unidades.

Apoiar iniciativas voltadas para a defesa dos direitos humanos e da cidadania, especialmente da população negra e indígena, mulheres, pessoas LGBTQIA+ e com deficiência.

Regulamentar o processo de certificação profissional nas formações técnicas ofertadas pelo campus e promover atividades que valorizem a arte, cultura, esporte e lazer, criando um calendário anual e permanente de eventos.

### **2.3. Melhoria no Clima Organizacional:**

O bem-estar de todos os integrantes da comunidade acadêmica será prioridade. É pretendido trabalhar para promover um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador, onde as relações interpessoais e institucionais sejam pautadas pelo respeito, confiança, comunicação e valorização das pessoas, comprometida com a excelência e a inclusão, buscando sempre o aprimoramento contínuo da instituição.

Como fazer?

A integração, o esporte, a cultura e o lazer entre os servidores e alunos serão estimulados com a criação de um calendário específico de eventos – Programa “IF DE PORTAS ABERTAS” para professores, alunos e familiares.

Será institucionalizado o Grupo de Trabalho dos TAEs como segmento consultivo do campus.

Fomento da discussão sobre a política de alimentação escolar e a viabilidade de fornecer alimento para o ensino superior (prioritariamente) e servidores ou fornecimento gratuito (ou subsidiados) de marmitas.

Será dado apoio para aumentar o número de estudantes atendidos pela Bolsa Permanência e os seus valores, bem como ampliar e garantir recursos para visitas técnicas e participação em eventos.

Será ampliado o atendimento especializado, incluindo a presença de professor de apoio, para estudantes com necessidades educacionais específicas, além de garantir e financiar a participação dos alunos em eventos esportivos em níveis local, regional, estadual e nacional.

Haverá uma destinação anual de verba para a aquisição de livros indicados pelos estudantes.

O fortalecimento do funcionamento da Comissão Própria de Avaliação (CPA) será prioritário, uma vez que uma CPA atuante é fundamental para avaliar o funcionamento do campus em todas as dimensões e permiti uma gestão baseada em dados concretos.

A execução financeira será planejada de modo a priorizar as atividades finalísticas do campus, com rateio orçamentário entre eixos e setores utilizando critérios técnicos e indicadores construídos coletivamente, alinhados com as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A transparência nas receitas e despesas será assegurada por meio de divulgações periódicas das movimentações financeiras.

Projetos arquitetônicos e de engenharia estratégicos serão elaborados em consulta à comunidade acadêmica de forma a manter todos os espaços coletivos e de uso comum.

Como prioridade, será desenvolvido um Plano de Gestão Ambiental para o Campus concomitantemente ao projeto de recuperação das áreas degradadas e paisagístico, contribuindo com as metas de ESG (Environmental, Social and Governance).

Implantação de área agrícola com estufas e canteiros para o desenvolvimento de disciplinas e experimentos, criando um centro de referência para a agricultura urbana na nossa cidade.

O objetivo é construir uma instituição de referência na região, reconhecida pela excelência no ensino e pela produção de ciência e cultura, conectadas à realidade local e regional, visando transformar a vida dos estudantes e seus familiares, que são os principais focos de atuação.

### 2.3.1. Centros Acadêmicos

Será estabelecida uma comunicação direta com as representações estudantis por meio de reuniões periódicas, além de serem aprimoradas as estratégias institucionais de comunicação para ampliar sua visibilidade e importância.

As entidades e coletivos estudantis serão apoiadas, e a formalização dos Diretórios Acadêmicos será incentivada. Também será criado um espaço dedicado aos Centros Acadêmicos, com suporte para a produção de meios de comunicação pelas entidades estudantis.

## 2.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS DE ENSINO

### 2.4.1 Percentuais legais

Pela legislação, os institutos federais devem ofertar, pelo menos, 50% das suas matrículas para cursos técnicos, 20% para formação de professores e 10% PROEJA (Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos).

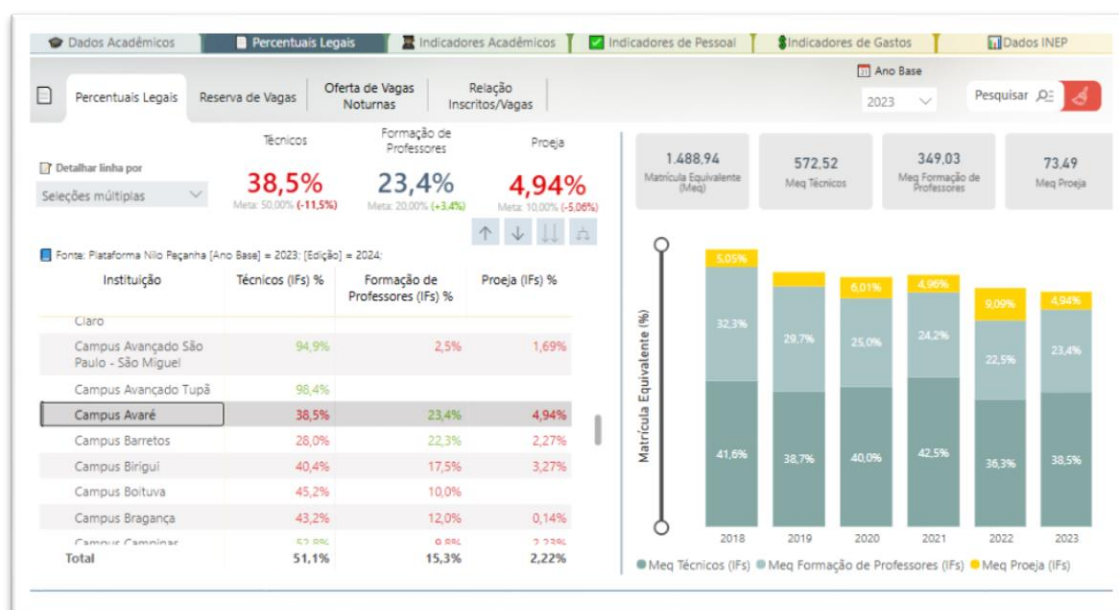


Figura 1. Percentuais legais – IFSP (2018/2023) – AVR (Fonte: PNP 2024)

Como pode ser observado o nosso Campus não cumpre os percentuais legais e nos últimos anos vem ocorrendo decréscimo.

O que fazer?

Melhorar os percentuais legais de uma instituição de ensino envolve uma série de estratégias que visam aumentar a eficiência e a eficácia das ações acadêmicas e administrativas, além de promover maior inclusão e acessibilidade à educação.

Entretanto, melhorar a qualidade deste indicador implica na oferta de professores, técnicos administrativos e espaço físico.

Estas estratégias devem ser tomadas com cautela, pois escolhas erradas podem impactar outros indicadores, tais como, como pesquisa, extensão, verticalização, evasão etc.

Nesse contexto, a elaboração de estudos para a abertura de um curso PROEJA em parceria com a Prefeitura, assim como a criação de cursos técnicos concomitantes/subsequentes voltados ao fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais (APL), surge como uma estratégia positiva para aumentar a inserção educacional, a verticalização dos cursos e fortalecer o vínculo entre a instituição e a comunidade.

Essas iniciativas exigem planejamento cuidadoso, estudos de viabilidade e a construção de parcerias estratégicas, mas podem gerar resultados significativos em termos de qualidade do ensino e impacto social.

#### **2.4.2 Matrículas Finalizadas Evadidas**

##### **TAXA DE EVASÃO:**

É o indicador que permite medir o percentual de matrículas que perderam o vínculo com o campus no ano de referência sem a conclusão do curso em relação ao total de matrículas. Meta: 10% - derivado da análise das estratégias 11.11 e 12.3, previstas na Lei 13.005/2014. A seguir, observa-se esse indicador nos últimos 5 (cinco) anos:

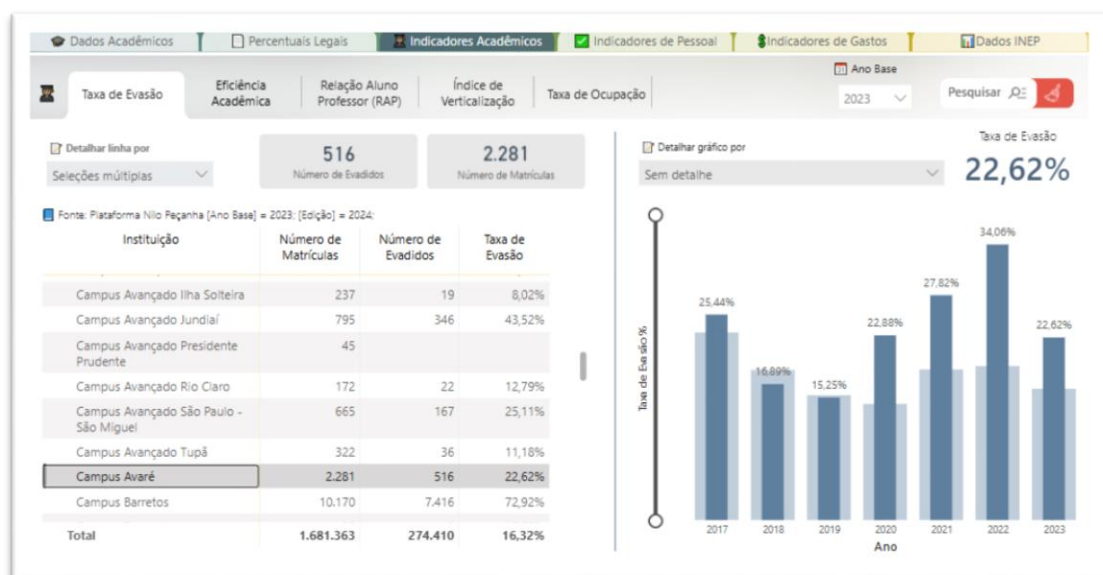


Figura 2. Percentuais de evasão – IFSP (2018/2023) – AVR (Fonte: PNP 2024)

Como pode ser observado estamos bem acima da meta para este indicador, o que exige ações emergenciais.

O que fazer?

A evasão de curso é um desafio significativo para instituições de ensino como um todo, especialmente no contexto da educação técnica e superior. É crucial adotar estratégias eficazes para identificar e apoiar precocemente os alunos com potencial de evasão, a fim de promover um ambiente mais inclusivo e comprometido com o sucesso acadêmico.

A identificação precoce dos estudantes em situação de vulnerabilidade acadêmica envolve a criação de mecanismos de monitoramento que permitam detectar sinais de desmotivação, dificuldades de aprendizado, problemas pessoais ou financeiros que possam levar o aluno a abandonar o curso. Ferramentas como análise de frequência, desempenho acadêmico e entrevistas periódicas podem fornecer informações valiosas para a intervenção antecipada. A partir dessa identificação, a instituição pode implementar ações específicas para oferecer suporte personalizado a esses estudantes, antes que a evasão ocorra.

Uma medida essencial para apoiar os alunos com dificuldades de aprendizado é a ampliação da oferta de bolsas de monitoria. Essas bolsas, além de fornecerem um auxílio financeiro, possibilitam que os estudantes com bom desempenho atuem como monitores, ajudando seus colegas em disciplinas que apresentam maior índice de reprovação. Essa prática,



além de melhorar o entendimento dos conteúdos, promove a integração entre os alunos e fortalece a comunidade acadêmica, criando um ambiente colaborativo e solidário.

Para que essas ações sejam efetivas, é fundamental a cooperação entre a Gestão Educacional, Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) dos cursos e a Coordenação do Sociopedagógico. Essa colaboração deve se basear na construção de estratégias integradas que combinem o acompanhamento pedagógico, psicológico e social dos estudantes.

Os NDEs podem contribuir com a análise dos currículos e identificação das disciplinas críticas, enquanto a Coordenação do Sociopedagógico pode oferecer apoio emocional e orientação para enfrentar as dificuldades que os estudantes encontram ao longo de sua trajetória acadêmica.

Além disso, é necessário desenvolver programas de acolhimento e integração para os calouros, de forma a facilitar sua adaptação ao ambiente acadêmico. A criação de grupos de apoio, rodas de conversa e oficinas de estudo são exemplos de ações que podem auxiliar na construção de vínculos e no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento das dificuldades acadêmicas e pessoais.

Portanto, enfrentar a evasão de curso exige uma abordagem multidimensional, que envolva a identificação precoce dos estudantes em risco, a oferta de apoio acadêmico e financeiro, e a integração de diferentes setores da instituição em um esforço conjunto. Dessa forma, será possível promover um ambiente educacional mais acolhedor e inclusivo, comprometido com o sucesso e a permanência dos estudantes.

Também, fazer a divulgação dos resultados positivos dos nossos alunos, ou seja, a diferença que a formação causou nos nossos alunos egressos, gerando uma noção de objetivo futuro.

### **2.4.3 EFICIÊNCIA ACADÊMICA**

Este indicador mede a capacidade do campus de atingir os resultados previstos em termos de “estudantes certificados” ou “com potencial de certificação” em relação à quantidade total de matrículas, considerando um determinado ciclo de matrículas.

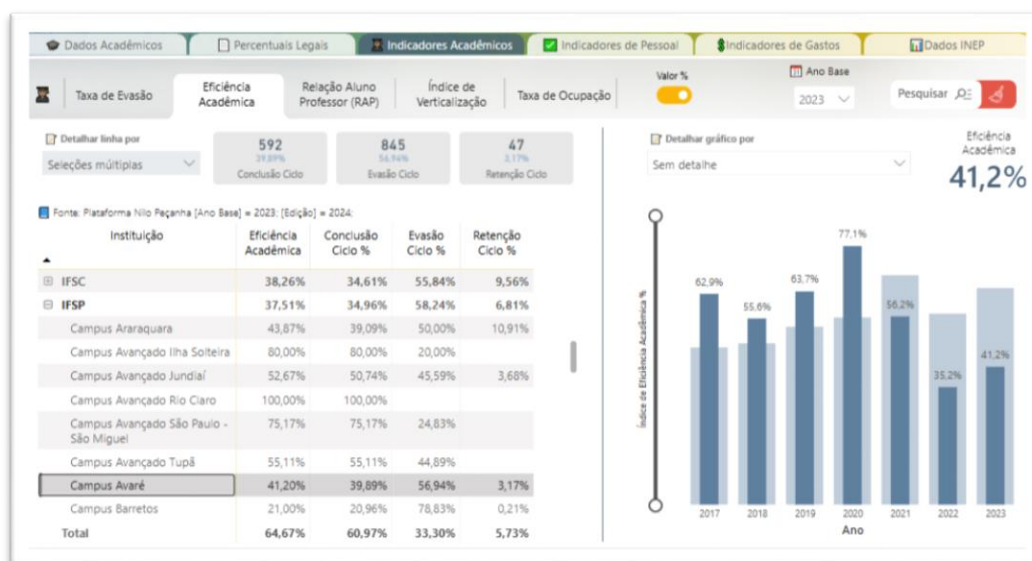


Figura 3. Eficiência acadêmica – IFSP (2018/2023) – AVR (Fonte: PNP 2024)

Corroborar com essa análise a identificação de dois grupos distintos (MEC, 2020):

Grupo	Descrição
1	Alunos que concluíram todas as unidades curriculares dentro do tempo previsto (+ 1 ano) e que, por isto, são categorizados como concluintes (Formados ou Integralizados em fase escolar);
2	Alunos que, embora figurem como retidos, também poderão concluir seus estudos com êxito, fazendo jus à certificação;

Em relação ao Grupo 1, a PNP identificou aqueles que estavam na situação concluinte no Ano de Referência;

Em relação ao Grupo 2, a PNP estabelece uma parcela de “provável conclusão” dos alunos que ainda estão retidos, estabelecida pela proporcionalidade entre os atuais índices de conclusão e evasão.

O que fazer?

Identificação Precoce de Riscos: Monitorar indicadores como faltas frequentes, baixo desempenho acadêmico e dificuldades socioeconômicas para identificar estudantes em risco de evasão e desenvolver estratégias de intervenção precoce.

Apoio Sociopedagógico: Oferecer suporte psicológico e aconselhamento acadêmico para ajudar os alunos a lidar com questões pessoais e acadêmicas que possam impactar seu desempenho e permanência na instituição.

Programas de Tutoria e Mentoria: Implementar programas de tutoria entre pares, onde alunos mais experientes ajudam os novatos, e de atendimento ao aluno por parte de professores, para apoiar os estudantes com dificuldades.

#### 2.4.4 RELAÇÃO ALUNO PROFESSOR (RAP):

É o indicador que mede a relação entre a quantidade de matrículas equivalentes e a quantidade de docentes efetivos ponderado pelo tipo de Regime de Trabalho.

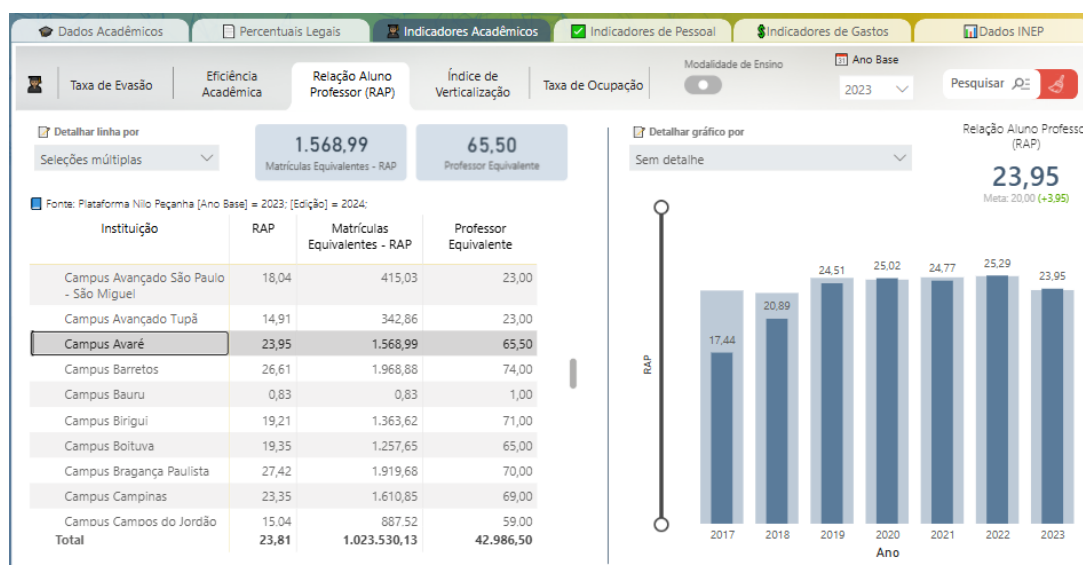


Figura 4. Relação aluno professor – IFSP (2018/2023) – AVR (Fonte: PNP 2024)

Como podemos ver, nosso campus já cumpre a meta de 20% para a relação aluno/professor. Esse é um indicador importante que deve ser considerado ao planejar a criação de novos cursos.

## 2.4.5 ÍNDICE DE VERTICALIZAÇÃO

Este indicador busca identificar a efetividade de cada unidade acadêmica em oferecer cursos de níveis distintos em um mesmo eixo/subeixo tecnológico, indo ao encontro do que estabelece o Inciso III, do art. 6o, da Lei 11.892/2008, “promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão” (BRASIL, 2008).

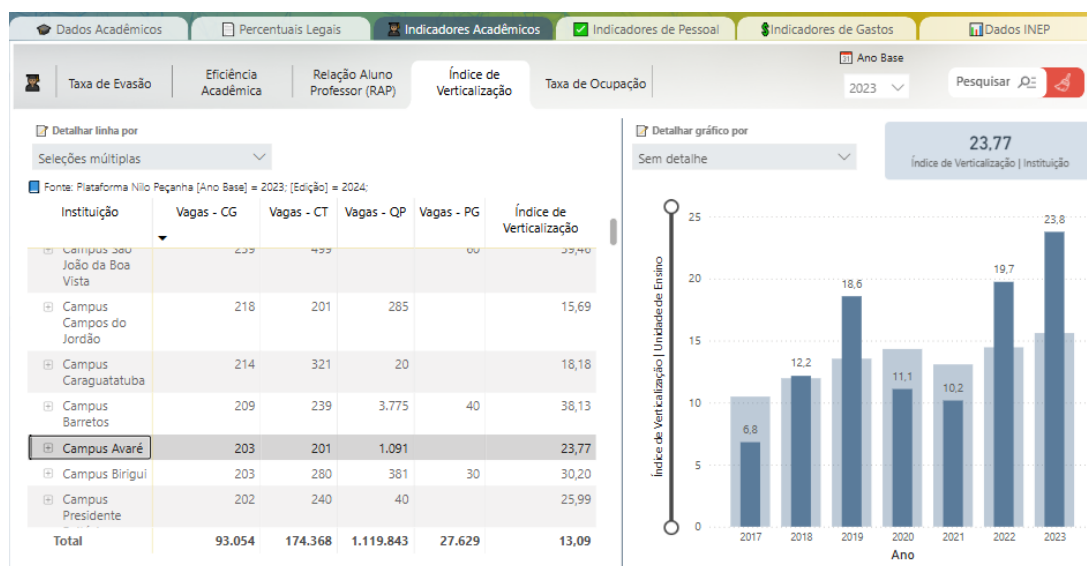


Figura 4. Índice de verticalização – IFSP (2018/2023) – AVR (Fonte: PNP 2024)

Este índice pode melhorar através de maior divulgação dos cursos superiores nos cursos integrados do nosso Campus e ainda mais, com a criação do PROEJA e do Cursos Técnicos Concomitantes/Subsequentes voltados às APLs da região.

### 3. CONCLUSÃO

As metas e objetivos de um plano de gestão educacional são elementos fundamentais que orientam as ações e estratégias de uma instituição de ensino, definindo o que se pretende alcançar e como esses resultados serão avaliados ao longo de um período específico. Metas e objetivos bem estabelecidos permitem que a gestão escolar atue de maneira planejada, focada e eficiente, assegurando a melhoria contínua da qualidade do ensino e do ambiente escolar.

As metas são estabelecidas com base em indicadores e consistem em descrições específicas, mensuráveis e com prazos definidos, que auxiliam na concretização dos objetivos. Elas especificam o que deve ser realizado para alcançar um determinado objetivo e, geralmente, são quantificáveis.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que define a missão da instituição e as estratégias para alcançar esses objetivos, abrangendo um período de quatro anos. Ele inclui a elaboração do Projeto Político Pedagógico e Organização Didático-Pedagógica.

Para elaborar esse documento, são formadas as Comissões Locais do PDI. No Campus Avaré, esses trabalhos identificaram cenários internos e externos, como pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças que impactam diretamente os principais indicadores da instituição.

Dado que as metas são descrições específicas, mensuráveis e com prazos definidos, que ajudam a concretizar os objetivos detalhando e quantificando o que precisa ser feito para atingi-los, é fundamental a elaboração desse documento em conjunto com a comunidade acadêmica, com base na missão, visão e valores do IFSP.

É inegável que o papel desempenhado pelo nosso campus tem avançado e ganhado crescente reconhecimento no campo do ensino técnico e superior em nossa região. Contudo, é necessária uma ampliação desse alcance.

A gestão institucional deve ser revista em diversos aspectos, buscando melhorar a comunicação, bem como a qualidade administrativa e pedagógica.

Esta proposta de Gestão propõe diretrizes para o próximo quadriênio, construído a partir da análise do cenário atual e das projeções desejadas e possíveis para o campus. No entanto, ele não se apresenta como uma proposta definitiva, pois, em um ambiente educacional, democrático, plural e participativo, há sempre espaço para novos caminhos a serem explorados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em 05 set. 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Guia de Referências Metodológicas – PNP. 2024. Disponível em: <http://dadosabertos.mec.gov.br/images/pdf/grm-2020-isbn-revisado.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2024.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA (PNP). Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (2022). Disponível em: [Microsoft Power BI](#). Acesso em 05 set. 2024.

PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – IFSP. Disponível em: [- Drive IFSP](#). Acesso em 05 set. 2024.