

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,**  
**GESTÃO E INOVAÇÃO**

**A organização da gestão educacional no Instituto Federal de São Paulo:  
um estudo documental**

**Araraquara - SP**  
**2019**

**Eulália Nazaré Cardoso Machado**

**A organização da gestão educacional no Instituto Federal de São Paulo:  
um estudo documental**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

**Linha de pesquisa:** Gestão Educacional.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Maria Falsarella

**Araraquara - SP**

**2019**

**FICHA CATALOGRÁFICA (obter na biblioteca da UNIARA, após aprovação)**

**M130** Machado, Eulália Nazaré Cardoso

A organização da gestão educacional no Instituto Federal de São Paulo:  
um estudo documental/Eulália Nazaré Cardoso Machado- Araraquara:  
Universidade de Araraquara – UNIARA.2019.119 páginas

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Processos de  
Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

Palavra-chave: Gestão/Direção/Administração e organização escolar; Gestão  
escolar democrática; Gestão do ensino e gestão educacional; Perfil do gestor;  
IFSP – normativas e regulamentações.

**CDU 370**

**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

MACHADO, E.N.C. **A organização da gestão educacional no Instituto Federal de São Paulo: um estudo documental.** 2019. 119 páginas. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

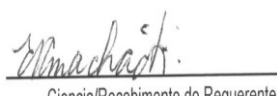
**ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS**

NOME DO AUTOR: Eulália Nazaré Cardoso Machado

TÍTULO DO TRABALHO: **A organização da gestão educacional no Instituto Federal de São Paulo: um estudo documental**

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / ano 2019

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.

  
Assinatura do Autor

Eulália Nazaré Cardoso Machado

São Carlos

E-mail: [eulalia\\_machado@hotmail.com](mailto:eulalia_machado@hotmail.com)



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,  
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestra em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

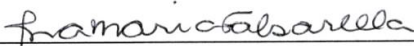
Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

NOME DA AUTORA: **EULALIA NAZARÉ CARDOSO MACHADO**

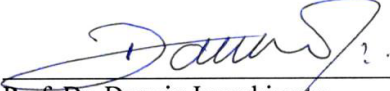
TÍTULO DO TRABALHO: "A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO: UM ESTUDO DOCUMENTAL".

Assinaturas dos Examinadores:

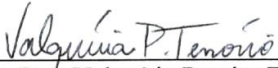
Conceito:

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X) Aprovada ( ) Reprovada

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz  
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X) Aprovada ( ) Reprovada

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Valquíria Pereira Tenório  
Inst. Federal de São Paulo – Campus Matão/SP

(X) Aprovada ( ) Reprovada

Versão definitiva revisada pelo orientador em: 24/05/19

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)

**Dedico este trabalho aos meus pais (in memoriam) que, mesmo com parca escolaridade e grandes dificuldades, sempre incentivaram os filhos a percorrerem o caminho da retidão.**

**A Laura Regina Moura Henrique (in memoriam), reaprendi com você que a afetividade é parte fundamental na construção das relações na escola.**

**Em especial a meu esposo Gabriel e a meus filhos Samantha, Lucas e Daniel pela parceria, apoio e incentivo para a busca da realização de um sonho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos professores e aos colegas que estiveram comigo no transcorrer do programa, pessoas que me proporcionaram grandes momentos de construção de conhecimento e amizade.

Em especial agradeço à Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Falsarella, que alimentou meu espírito inquieto com explicações claras e objetivas frente às constantes dúvidas, pela disponibilidade, empenho, infinita paciência e dedicação em orientar este trabalho. Gratidão por caminhar comigo na realização de um sonho!

Agradeço à Prof<sup>a</sup> Dra. Valquíria Pereira Tenório e ao Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz pelas valiosas contribuições e pelos momentos únicos de aprendizagem.

Ao Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade Araraquara pela oportunidade de crescimento pessoal e aprimoramento.

## RESUMO

Esta pesquisa compara entre si documentos institucionais e a legislação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), autarquia federal de ensino, de modo a estabelecer um paralelo e verificar se há um diálogo entre eles no que tange à concepção de gestão educacional. Teve por objetivos: a) analisar a organização da gestão educacional do IFSP; b) cotejar e analisar as concepções e diretrizes da gestão educacional e as atribuições legalmente estabelecidas para atuação do gestor educacional nos câmpus; c) verificar se a diretriz da gestão democrática, conforme estabelece a Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9394/1996) é contemplada nas regulamentações do IFSP. O recorte de tempo estabelecido vai desde a criação do IFSP, em dezembro de 2008, por meio da Lei nº11.892/2008, até o ano de 2017. A pesquisa se justifica pela natureza prática do estudo, que traz em si as possibilidades de aprimoramento e de suscitar mudanças que se mostrem necessárias à instituição. Foi considerada a hipótese de que falta clareza nos conceitos e conexão das diretrizes institucionais entre si. A análise documental, por meio do cotejamento das diversas regulamentações, foi a metodologia selecionada. O aporte teórico se deu a partir de estudos de Weber, Hutmacher, Lima, Lück, Paro e Nóvoa, Libâneo, além de outros autores que se mostraram importantes para a análise dos dados (Veiga, Chiavenato, Falsarella, Pacheco, Martins e Oliveira). Espera-se que os resultados obtidos contribuam para ressaltar a necessidade de padronização das terminologias adotadas pelo IFSP relativas aos conceitos de gestão democrática e gestão educacional, a relação que deve existir entre a estrutura hierárquica e os princípios democráticos preconizados pela legislação brasileira e pelos documentos institucionais e, fundamentalmente, a premência pela ampliação e fortalecimento da formação pedagógica dos gestores e conseqüente valorização da dimensão educacional. Por fim, entende-se que a pesquisa pode contribuir para a ampliação dos conhecimentos das equipes gestoras dos diversos câmpus do IFSP, a ampliação dos estudos acadêmicos na temática, bem como para a expansão e aprimoramento dos conhecimentos da pesquisadora.

**Palavras -chave:** Gestão/Direção/Administração e organização escolar. Gestão escolar democrática. Gestão do ensino e gestão educacional. Perfil do gestor. IFSP – normativas e regulamentações.

## ABSTRACT

This research compares institutional documents and the legislation of the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), federal education authority, in order to establish a parallel and to verify if there is a dialogue between them with regard to the conception educational management. Its objectives were: a) to analyze the organization of educational management of IFSP; b) collate and analyze the conceptions and guidelines of educational management and the legally established attributions for the performance of the educational manager in the câmpuses; c) verify if the guideline of democratic management, as established by the Federal Constitution (1988) and the Law of Directives and Bases (Law 9394/1996) is contemplated by the IFSP regulations. The established time cut goes from the creation of the IFSP, in December 2008, by Law 11892/2008, until the year 2017. The research is justified by the practical nature of the study, which brings in itself the possibilities of improvement and to produce changes that are necessary for the institution. The hypothesis was that there is a lack of clarity in the concepts and connection of the institutional guidelines among them. The documentary analysis, through the comparison of the different regulations, was the selected methodology. The theoretical contribution was based on studies by Weber, Hutmacher, Lima, Lück, Paro and Nóvoa, Libâneo, as well as other authors that were important for data analysis (Veiga, Chiavenato, Falsarella, Pacheco, Martins e Oliveira). It is hoped that the results obtained will contribute to highlight the need for standardization of terminologies adopted by the IFSP regarding the concepts of democratic management and educational management, the relationship that must exist between the hierarchical structure and the democratic principles advocated by Brazilian legislation and institutional documents and, fundamentally, the urgency for the expansion and strengthening of the pedagogical training of managers and consequent appreciation of the educational dimension. Finally, it is understood that the research can contribute to the expansion of the knowledge of the management teams of the various IFSP campuses, the expansion of the academic studies in the subject, as well as to the expansion and improvement of the researcher's knowledge.

**Keywords:** Management/Direction/Administration and School Organization. Democratic School Management. Teaching Management and Education Management. Manager Profile. IFSP – normatives and regulations.



“(... )

Valeu a pena? Tudo vale a pena  
se a alma não é pequena.  
(... .)”.

Trecho do poema Mar Português  
Fernando Pessoa (Lisboa 1888-1935)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura institucional simplificada .....	18
Figura 2: Estrutura básica da organização de uma escola (segundo Libâneo, 2013) .....	35
Figura 3: Processos de organização e gestão .....	38
Figura 4: Pirâmide Ato normativos e administrativos IFSP .....	66
Figura 5: Estrutura organizacional da dimensão da Gestão Educacional .....	83
Figura 6: Organograma obtido no site institucional do IFSP .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Agrupamento de trabalhos por palavras chaves .....	21
Quadro 2: Leis Federais.....	44
Quadro 3: Decretos Federais .....	44
Quadro 4: Resoluções .....	45
Quadro 5: Pareceres.....	45
Quadro 6: Portarias.....	45
Quadro 7: Metas PNE – Lei 13.005/2014 .....	49
Quadro 8: Resoluções CONSUP/IFSP .....	52
Quadro 9: Portarias/IFSP.....	53
Quadro 10: Instruções Normativa PRE/IFSP .....	53
Quadro 11: Perfil dos Diretores Gerais dos câmpus do IFSP.....	74
Quadro 12: Perfil dos Diretores Adjuntos de Ensino dos câmpus do IFSP .....	77
Quadro 13: Atos Normativos/IFSP .....	92
Quadro 14: Regimento dos Câmpus e Atos administrativos.....	94

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Levantamento bibliográfico inicial por palavras chaves .....	20
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: DRG – categorias e gênero.....	75
Gráfico 2: DRG - Formação inicial. ....	76
Gráfico 3: DRG – Titulação .....	76
Gráfico 4: DAEs - Categorias e Gênero .....	78
Gráfico 5: DAEs – Formação Inicial.....	79
Gráfico 6; DAEs Titulação .....	79

## ABREVIATURAS E SIGLAS

ARQ - Araraquara

CAE – Coordenadoria de Apoio ao Ensino.

CAP - Coordenadoria de Almoxarifado, Manutenção e Patrimônio.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBI- Coordenadoria de Biblioteca.

CCF – Coordenadoria de Contabilidade e Finanças.

CDI – Coordenadoria de Apoio à Direção.

CEFETSP - Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo

CEX- Coordenadoria de Extensão.

CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas

CLT –Coordenadoria de Licitação e Contratos.

CONCAM - Conselho de Câmpus

CONEN – Conselho de Ensino do IFSP

CONSUP – Conselho Superior do IFSP

CPI – Coordenadoria de Pesquisa e Inovação

CRA - Coordenadoria de Registros Acadêmicos.

CSP - Coordenadoria Sociopedagógica

CTI – Coordenadoria de Tecnologia da Informação.

DAA - Diretoria de Administração Acadêmica

DAA- Diretoria Adjunta de Administração.

DAE – Diretoria Adjunta Educacional

DEB - Diretoria de Educação Básica

DED - Diretoria de Educação a Distância

DGD - Diretoria de Graduação

DPE - Diretoria de Projetos Especiais

DRG – Direção Geral de Câmpus

EAD - Diretoria Adjunta de Educação a Distância

FCC – Coordenadoria de Curso

GAD - Gerência Acadêmica

GAE - Gerência de Apoio ao Ensino

IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação  
NAPNE - Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas  
NEABI – Núcleo de Estudos Afro-brasileira e Indígena  
NUGS – Núcleo de Estudos sobre Gênero e Sexualidade  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PPI – Projeto Pedagógico Institucional  
PPP –Projeto Político Pedagógico  
PRE – Pró-Reitoria da Ensino  
PUCSP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
SASE - Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino  
RFEPCT- Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
SciELO - Scientific Electronic Library Online  
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
UEP – Unidade de Educação Profissional  
UNESP - Universidade Estadual Paulista  
UNICAMP- Universidade Estadual de Campinas  
USP - Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

.....	
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
Mapeamento bibliográfico.....	18
Justificativa.....	26
Problema e questões de pesquisa.....	27
Hipótese.....	27
Objetivos.....	28
Metodologia.....	29
<b>SEÇÃO 1. MARCOS TEÓRICOS E MARCOS LEGAIS</b> .....	34
1.1. Marcos Teóricos .....	34
1.2. Marcos Legais .....	43
1.3. Normativas do IFSP .....	51
1.3.1. Estatuto, Projeto Político Institucional e Plano de Desenvolvimento Institucional .....	54
1.3.2. Regimento Geral .....	55
1.3.3. Estatuinte.....	56
1.3.4. Conselho de Ensino.....	57
<b>SEÇÃO 2. Entendendo A ESTRUTURA DO IFSP</b> .....	60
<b>SEÇÃO 3. RESULTADOS E ANÁLISE</b> .....	88
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	99
<b>APÊNDICE</b> .....	106
ANEXO A - Grafia câmpus.....	113
ANEXO B - Estatuinte .....	115
ANEXO C – Interrupção dos trabalhos da Estatuinte .....	116
ANEXO D – Organograma da PRE .....	118
ANEXO E.....	119
ANEXO F – Manifestação dos membros do conselho superior do IFSP publicizada pelo SINASEFE - SP.....	121



## INTRODUÇÃO

Minha formação inicial em pedagogia na década de 1980 sempre me trouxe, de forma direta ou indireta, a questão de como as escolas eram dirigidas, suas normas, regimentos, organização e a perspectiva em que o aluno era visto nestas instituições. Essa tem sido uma constante em minha trajetória profissional, o que me levou a cursar habilitação em Orientação Educacional, mais tarde especialização em Administração e Supervisão, especialização em Psicopedagogia, especialização em Gestão Pública, especialização em Didática do Ensino Superior, e aperfeiçoamento em Gênero e Diversidade na Escola. A busca constante pela capacitação, num primeiro momento se deu para conhecer a dinâmica de reação do alunado frente à direção da escola, num segundo momento para tentar compreender as competências e desafios da direção da escola no caminhar para a gestão democrática prevista pela legislação. Em minha trajetória profissional passei por sala de aula do ensino básico regular, por sala de recurso para alunos com deficiência auditiva, por sala de aula em ensino técnico, como docente, e pela orientação educacional e pela direção de escolas, por fim, venho atuando como especialista em educação em equipe multiprofissional, nas instâncias municipal, estadual e federal. Como profissional estive em vários lados, como docente, como especialista, como apoio aos alunos e como componente do corpo gestor; pude, assim, observar a escola de diferentes perspectivas.

Desde meu ingresso no Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (CEFETSP), em 2006, como orientadora educacional, em uma unidade descentralizada, antiga denominação para câmpus, intrigou-me a estrutura organizacional da instituição, uma vez que me deparei com uma diretoria, uma Gerência de Apoio ao Ensino (GAE), uma Gerência Acadêmica (GAD), coordenadorias administrativas, coordenadorias de apoio à gerência de ensino e coordenadorias de áreas e de cursos. Essa estrutura mostrou-se muito diferente do que até então eu conhecia, assim como os pré-requisitos e a forma de provimento das funções.

Em 2008, por meio da Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro, a instituição passou a ser denominada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) e houve mudanças no plano de carreira dos técnicos administrativos; uma delas findou a especificidade dos trabalhos do pedagogo orientador e do pedagogo supervisor, fundindo as duas funções em uma só, a de pedagogo de área.

O Instituto Federal passa a ser organizado em estrutura multicampi, tendo como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior, como órgão executivo a Reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores. Como órgão executivo a

Reitoria se encontra estruturada em cinco Pró-Reitorias: (1) Ensino, (2) Extensão, (3) Administração e (4) Desenvolvimento Institucional e (5) Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, que se articulam visando a administração, a coordenação e a supervisão de todas as atividades da autarquia em conjunto com a Reitoria.

Considerando a dimensão educacional, a gestão apoia-se no tripé ensino, pesquisa e extensão.

A Pró-Reitoria de Ensino é responsável pela formulação e execução da política de ensino do IFSP, articulada com a pesquisa e extensão, em consonância com as diretrizes provenientes do Ministério da Educação (MEC) e do Conselho Superior do IFSP.

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação é responsável por planejar, dirigir, supervisionar e coordenar todas as atividades de pesquisa, de apoio à inovação e de pós-graduação mantidas pelo IFSP.

A Pró-Reitoria de Extensão é o órgão superior da Reitoria responsável por planejar, definir, acompanhar, supervisionar e avaliar as políticas e ações de extensão do IFSP.

No âmbito da dimensão administrativa incluindo-se recursos e pessoal, a gestão se apoia nas Pró-Reitorias de Administração e Desenvolvimento Institucional.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional responsável por planejar, definir, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de políticas definidas pela Reitoria e da gestão de pessoas do IFSP, visando à articulação das demandas dos campi e das Pró-Reitorias. Incluindo-se no rol das políticas as de Tecnologia da Informação.

A Pró-Reitoria de Administração é o órgão superior da Reitoria responsável pelo planejamento, execução e controle das gestões orçamentária, financeira e patrimonial do IFSP.

Quando em processo de implantação de um câmpus<sup>1</sup>, a pessoa responsável por sua direção *pro tempore* é indicada diretamente pela reitoria, não sendo necessariamente requerida formação pedagógica, apenas conhecimentos e/ou experiência em funções de gestão. Após o período de implantação, que prevê mandatos de no máximo quatro anos, institui-se processo de consulta à comunidade para a escolha da nova direção observando-se os pré-requisitos previstos na Lei nº 11.892/2008, em seu art. 13, parágrafo I.

Art. 13. Os campi serão dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo câmpus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um

---

<sup>1</sup><http://www2.ifsp.edu.br/index.php/outras-noticias/52-reitoria/3671-ifsp-mantem-grafia-unica-para-qcâmpusq.html> (Anexo A)

terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do câmpus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

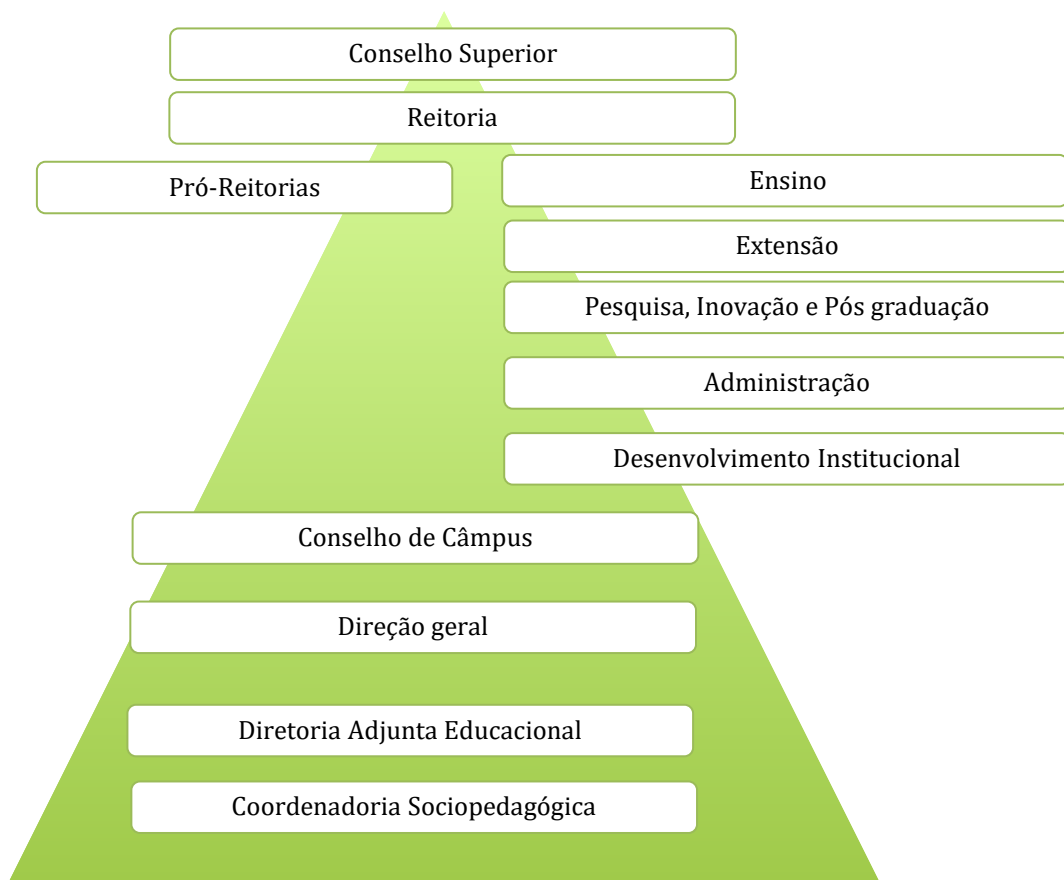
III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

Igualmente intrigante era o fato de não haver necessidade de formação pedagógica para o exercício da Gerência de Apoio ao Ensino, no âmbito de cada câmpus, nomenclatura alterada em 2016 para Diretoria Adjunta Educacional sem contudo sofrer qualquer alteração de critérios para o preenchimento da função.

Recentemente, com a Resolução nº 26, de 5 de abril de 2016 do IFSP, que dispõe sobre o regimento dos câmpus, as denominações e/ou nomenclaturas, considerando a dimensão ensino, sofreram mudanças. Numa linha decrescente de vinculação e subordinação interna até o setor onde atuou, temos: Direção Geral, Direção Adjunta Educacional e Núcleo Sociopedagógico. Ressalta-se aqui que a função de Gerente de Apoio ao Ensino, profissional responsável pela gestão educacional em cada câmpus, passa à denominação de Diretor Adjunto Educacional.

Na dimensão administrativa, instituiu-se a Diretoria Adjunta Administrativa, antiga Coordenadoria de Administração e, subordinada a ela, as demais coordenadorias de caráter técnico administrativo. Importante destacar a relação de poder, vinculação e interligação entre o câmpus e a Reitoria do IFSP, donde emanam as resoluções, orientações, normas, portarias e demais regulamentações.

Como pedagoga da equipe multiprofissional denominada Coordenadoria Sociopedagógica, em um do câmpus, subordinada à Direção Adjunta Educacional, que está subordinada à Direção Geral que, por sua vez, está subordinada às Pró-Reitorias e à Reitoria, tenho por atribuição realizar supervisão pedagógica, orientar o corpo docente e o corpo discente e realizar atendimento à comunidade, o que exige um grande trabalho de articulação e mediação considerando a forma como a instituição se encontra organizada.

**Figura 1: Estrutura institucional simplificada**

Fonte: Elaborada pela autora com base na Lei nº 11.892/2008 e nas Resoluções do IFSP 872/13, 871/13 e 26/2016.

Como se pode observar, a estrutura organizacional traz implícita em si a concepção de hierarquia por meio de designação de posições (funções) delineadas em parcelas de autoridade e de responsabilidade formalmente delimitadas pela e na organização.

Assim, a inquietação inicial sobre como as escolas são dirigidas de uma forma generalizada, foi sendo direcionada ao contexto do IFSP numa proposta de análise da trajetória e estrutura da gestão educacional adotada, relacionando os documentos institucionais, a vinculação existente entre eles e a legislação educacional brasileira.

A proposta desta pesquisa foi tomando corpo, situando-se num tempo a partir de 2008 e num determinado espaço, o IFSP, dentro da educação profissional, e carregada de vivências profissionais ora na gestão, ora na docência, ora no trabalho de apoio ao discente e ao docente numa perspectiva de mediação e intervenção nestas instâncias.

### **Mapeamento bibliográfico**

Desta forma, para o mapeamento bibliográfico, a princípio considereei explorar gestão

escolar e direção escolar, estudando a questão de como as escolas eram dirigidas, suas normas, regimentos, organização e a perspectiva em que o aluno era visto nestas instituições. Realizei assim uma primeira versão do mapeamento bibliográfico, considerando as palavras-chaves ou expressões elencadas a seguir: gestão escolar, gestão, direção, direção educacional, direção escolar, regulamentação da gestão escolar, gerencialismo, competências da gestão, administração escolar, desafios da gestão escolar, corpo de direção e organização da escola.

No intuito de identificar o que as produções versam sobre a temática, para tal mapeamento inicial considerei os endereços eletrônicos da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP<sup>2</sup>), da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP<sup>3</sup>), da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP<sup>4</sup>), da Universidade Estadual Paulista (UNESP<sup>5</sup>) e do Banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES<sup>6</sup>).

Buscando otimizar o trabalho de pesquisa, me preocupei em organizar um arquivo prévio de resumos dos trabalhos para uma leitura breve *a priori* e, concomitantemente, baixei os trabalhos organizando-os por instituição pesquisada, para assim, diante de uma possível referência, ter o trabalho disponível na íntegra para uma leitura mais criteriosa. Vale ressaltar que, mesmo diante de trabalhos com publicações mais antigas, considerei a possibilidade de apresentarem conceitos e percursos históricos relevantes para a pesquisa pretendida.

Durante a pesquisa nos diferentes bancos de dados observei que muitos trabalhos se repetiam a cada busca mediante a troca de expressão e/ou palavra chave.

Os descartes efetuados durante todo o processo de busca por trabalhos, ocorreram a princípio pela quantidade excessiva de trabalhos com as expressões gestão escolar, administração escolar, pela seleção dos títulos que não se aproximavam da questão em sua especificidade, pelo fato de tratarem de gestão de projetos e programas específicos e, por fim, por serem de trabalhos no âmbito de educação infantil e fundamental.

Ao término da primeira versão do mapeamento selecionei 53 trabalhos, conforme Tabela I, para leitura e construção de possíveis referenciais para o desenvolvimento da dissertação pretendida e não observei *a priori* nenhum trabalho que versasse diretamente sobre o tema que proponho nesta pesquisa: como é organizada a gestão educacional no IFSP.

---

<sup>2</sup> <http://www.fe.unicamp.br>

<sup>3</sup> <http://www.pucsp.br>

<sup>4</sup> <http://www4.fe.usp.br>

<sup>5</sup> <http://unesp.br/portal#!/cgb/bibliotecas-digitais/cthedra-biblioteca-digital-teses/>

<sup>6</sup> <http://bancodeteses.capes.gov.br/>

**Tabela 1: Levantamento bibliográfico inicial por palavras chaves**

	5	UNICAMP
Gestão Escolar	20	PUC-SP
	1	FEUSP
	4	CAPES – UFSCar
	3	UNESP – ARQ
	10	UNICAMP
Gestão	1	PUC-SP
	1	FEUSP
Administração Escolar	1	UNICAMP
	2	FEUSP
Organização da Escola	2	UNICAMP
	3	UNESP – ARQ
Total	53	

Fonte: Organizada pela autora.

Em continuidade ao mapeamento, numa fase de refinamento das informações obtidas, os arquivos da primeira versão do levantamento bibliográfico foram organizados por agrupamento, ou seja, por focos delineados buscando uma sistematização dos conhecimentos acadêmicos realizados sobre a temática como suporte teórico preliminar para o desenvolvimento do anteprojeto de pesquisa.

Para a organização em agrupamentos, foi feita uma leitura prévia dos resumos, introduções, conclusões e condições de acesso integral aos trabalhos, reunindo-os por similaridade. Neste processo descartei mais 39 trabalhos, sendo quatro por questões de acesso restrito e os demais por não versarem diretamente sobre o contexto da proposta de pesquisa. A eles foi acrescentado o artigo de Souza (2012) da base de dados SciELO, lido posteriormente, totalizando 15 trabalhos.

A similaridade enquanto critério de seleção prévia possibilitou a criação de cinco agrupamentos sequenciais relacionados a seguir: 1º. Gestão escolar – Direção escolar; 2º. Gestão escolar democrática; 3º. Gestão escolar – Perfil e dimensões; 4º. Gestão – Melhorias/Qualidade/Inovações; 5º. Organização da escola.

### Quadro 1: Agrupamento de trabalhos por palavras chaves

Fonte: Organizada pela autora a partir de levantamento bibliográfico

Agrupamentos	Palavras-chave	Trabalhos
1º	Gestão escolar – Direção escolar	Sterchele, C. S. (2016). PUCSP. Administração e gestão escolar: há razões para alterações?
		Silva, T. G. da. (2010) PUCSP. Diretor em ação: entre a burocracia e o cotidiano da escola
		Sanches, S. M. (2014). PUCSP. A atuação do diretor de escola: entre o discurso da gestão e a prática da gerência
		Fraiz, R. C. C.(2013). UNESP-ARQ. O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar.
		Marinho, I.C. (2014). FEUSP. Administração escolar no Brasil (1935-1968): um campo em construção
		Souza, A. R. de. (2012). SciELO. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola.
2º	Gestão escolar democrática	Prado, J.F. (2003). PUCSP. Gestão escolar e escola democrática: ações e reflexões
		Dias, A. M. G. (2015). UNESP-ARQ. Gestão democrática, educação e cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas
		Gomes, R. M. (2013). UFSCar. Entre autoritarismo e diálogo: a democracia como processo na gestão escolar.
3ª	Gestão escolar- Perfil e dimensões	Silva, C. G. (2015). PUCSP. Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola.
4º	Gestão – Melhorias/Qualidade/ Inovações	Zero, M. A. (2006). UNICAMP. Diretor de escola: compromisso social e educativo
		Ledesma, M. R. K. (2008). UNICAMP. Gestão escolar: desafios dos novos tempos
5º	Organização da escola	Santos, S. L. (2011). PUCSP. Hierarquias e poderes no cotidiano escolar: da organização burocrática à organização de pessoas.
		Rosa, C.M. (2016). UNESP ARQ. A rede federal de educação profissional, científica e tecnológica no contexto das políticas de educação superior: as particularidades do IF Goiano - Câmpus Urutaí.
		Silva, M. A. S. (2016). PUCSP. Atividades do diretor escolar: a experiência de profissionais de um sistema escolar em cadeia criativa.

No primeiro agrupamento, Gestão escolar - Direção escolar, foram reunidos seis trabalhos que perpassam a terminologia entre gestão escolar e administração escolar, as relações entre elas e os aspectos implícitos na atuação profissional do gestor/diretor.

Quanto à terminologia – direção ou gestão –, Sterchele (2016, p. 133), destaca que “[...] apesar das transformações sociais terem provocado modificações nas funções desempenhadas pelas escolas, não ocorreram alterações profundas nas práticas propostas, principalmente no papel de quem está no comando [...]”.

A autora faz uma reflexão acerca da mudança da terminologia de direção para gestão e conclui que a alteração não traz consigo transformações significativas para a prática no cotidiano.

Para Silva (2010, p.165), “a ação de direção só existe quando três elementos se encontram configurando nosso ator: o diretor escolar. São eles: um sujeito, dotado de sentimentos e pensamentos; o cargo, regulamentado por lei; e uma organização escolar onde atuará.” A autora destaca a importância da dinâmica para além da esfera legal, onde as relações são construídas nas interações com a equipe escolar e a comunidade.

“A atuação do diretor é construída a partir de seus pressupostos e posicionamentos político, entre a gerência e a gestão”, de acordo com Sanches (2014, p.16). A afirmação da autora traz o conceito de gerência, numa perspectiva de atender aos princípios desta, ou seja, uma racionalidade técnica e instrumental que visa a eficácia e eficiência.

Fraiz (2013), destaca a questão do poder e autoridade de gestores escolares, a construção do imaginário pela instituição, as influências, as relações e os vínculos constituídos com a comunidade escolar.

Focando a gestão escolar é possível identificar a presença do imaginário da figura do diretor enquanto autoridade máxima no ambiente escolar. É comum observarmos a expectativa de que esse profissional solucione problemas cujas raízes estão ligadas a questões sociais mais amplas que escapam ao seu âmbito de atuação. (FRAIZ, p. 31)

Marinho (2014) faz uma revisão dos trabalhos produzidos pelos pioneiros da administração escolar, no período de 1935 a 1968, analisando e refletindo as contribuições dos mesmos no processo histórico da administração no contexto da educação. Destaca que a escola ao voltar suas ações para atividades racionais, no modelo administrativo burocrático, pode vir a mecanizar e reduzir a participação e observação, porém se concentrar suas ações somente para os aspectos sociais aflora e ressalta a necessidade do controle no sentido de orientação das tarefas a serem realizadas. Para a autora, as duas experiências possuem limitações.



Souza (2012) discute conceitualmente a gestão escolar, abordando aspectos da sua natureza e objeto, aponta a face política da gestão escolar, pois a ação dos sujeitos neste campo é marcada pela disputa pelo poder.

*Para o segundo* agrupamento, denominado gestão escolar democrática, considerei três trabalhos envolvendo o discurso democrático e ações de iniciativa democrática de participação da comunidade interna e externa nos processos decisórios da gestão.

Prado (2003), discute e reflete sobre gestão, democratização da escola e neste contexto desenvolve os conceitos básicos da gestão colegiada e do papel do diretor nesta perspectiva. Para o autor, a escola foi estruturada com base nos princípios da administração clássica, incorporando os modelos formais e hierárquicos de definição de cargos, delimitação de papéis, de deveres e de mecanismos de controle. Destaca que o cotidiano escolar tem caráter dinâmico o que requer muitas vezes ações rápidas para demandas emergentes, nem sempre amparadas em reflexões e discussões colegiadas prévias.

A busca de uma construção democrática da escola irá depender, das características de personalidade do diretor, de sua competência profissional e do posicionamento expresso no Projeto Político Pedagógico da escola, bem como do envolvimento político do conselho de Escola. (PRADO, 2003, p. 127)

O trabalho desenvolvido por Dias (2015) faz um relato histórico da gestão democrática como um princípio legal na Constituição Federal de 1988 e em outros documentos legais e, a partir disso, busca compreender por meio de pesquisa bibliográfica quais as implicações ideológicas que embasaram a alteração terminológica, gestão escolar, gestão democrática em substituição ao termo administração escolar.

[...] a gestão democrática configura-se como um discurso que se legitima por meio da participação da comunidade escolar (estudantes, professores, funcionários e familiares), porém sem que esses agentes possam de fato modificar as estruturas burocráticas que determinam o projeto educacional no país. (DIAS, 2015, p.14 -15)

Gomes (2013), reflete sobre a relação entre escola pública e democracia, mediada pela gestão democrática sob a óptica dos gestores escolares e os espaços de participação nas escolas. O autor destaca que a democracia enquanto ideal nem sempre caracteriza a prática e ressalta que a prática é de suma importância para a formação de conceitos.

Para o autor o desenvolvimento da democracia em uma sociedade advém por meio da participação em decisões coletivas, realizada processualmente com o outro, necessariamente

com o outro. A escola é um espaço social que atende essa perspectiva, constitui em ambiente próprio para a construção da cidadania, para a livre expressão de ideias

*No terceiro* agrupamento, identificado como Gestão escolar - perfil e dimensões, selecionei um trabalho considerando as dimensões da gestão escolar e a práxis da gestão no cotidiano da escola, conforme apontado a seguir.

Em Silva (2015), encontram-se as relações entre as dimensões da gestão escolar, da prática, das concepções e dos saberes do diretor da escola. Traz um histórico da gestão escolar delineando as concepções para chegar ao fazer do diretor, elencando os saberes necessários inerentes ao perfil deste profissional. Ao diretor compete cumprir as dimensões: pedagógica, administrativa, gestão de pessoas, democrática e participativa e de resultados educacionais, o fazer eficiente por meio de capacidade de liderança, compreensão do sentido da educação, seus fundamentos e princípios, diretrizes e objetivos além do conhecimentos da legislação.

*O quarto* agrupamento, Gestão – Melhorias/Qualidade/Inovações, está composta por dois trabalhos que versam sobre instrumentos, técnicas e princípios da inovação e de qualidade na educação.

Zero (2006), traz à tona o caráter social e educativo da escola, inclusão do sujeito capaz de agir, pensar e criar, propondo a reflexão sobre o desempenho do diretor enquanto sujeito comprometido que pode desencadear ações transformadoras na realidade posta pela escola.

Esse gestor deve incentivar a promoção da responsabilidade social e ética de todos os ambientes e subsidiar a formação do cidadão planetário. A ele cabe o desafio da participação ativa no processo de transformação da escola e da sociedade e o despertar das consciências e do desejo das pessoas de encontrarem melhores caminhos, mesmo sabendo que, para trilhá-los, enfrentarão resistências e tensões. (ZERO, 2006, p. 320)

Ledesma (2008), aborda os desafios que a gestão escolar enfrenta e precisa superar para que de fato a educação, como fazer pedagógico, se consolide como prática democrática, transformadora e emancipadora.

E por último o *quinto* agrupamento, Organização da escola, numa linha dinâmica e evolutiva, de construção de gestão frente ao contexto da ação de outros atores no cotidiano escolar, reuni três trabalhos que tratam das relações hierárquicas, sociais, processos de participação e da dinâmica de funcionamento da escola.

Santos (2011), discorre sobre a organização da escola da perspectiva da hierarquia e poder, permeada pelas relações sociais no contexto escolar, valendo-se de diário de observações, questionário e teste sociométrico.

Os resultados apontaram a existência de uma pluralidade nas características da organização escolar, com a convivência de modelos pautados em regras formais, informais e não formais; a existência de hierarquias e de manifestações de poderes paralelos que surgem, cotidianamente, por meio da dinâmica das teias relacionais de interdependências em situações que estabelecem diferentes configurações por meio de cadeias ritualísticas de interação, sentimentos de pertença e episódios de solidariedade e conflito como faces de uma mesma moeda. (SANTOS, 2011, s/n.p)

Rosa (2016), trata da educação superior no contexto dos institutos federais, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, afirmando que embora se reconheça que o foco destas instituições é a educação técnica e profissional, o ensino superior constitui-se um instrumento importante de democratização, oportunidade educacional e inclusão de grupos com histórico de exclusão deste nível de ensino.

Silva (2016), nos diz que a gestão traz em si um caráter mediador e educativo e neste sentido destaca:

É nesse caráter educativo da gestão escolar democrática que talvez possamos enxergar as possibilidades de mudança. Ao se constituir como um espaço integrativo, criativo e colaborativo, pode tornar-se um espaço de formação com possibilidades de aprendizagem para todos os envolvidos e de articulação das atividades do diretor escolar. (p.27)

Cabe esclarecer que o agrupamento dos quinze trabalhos de dissertações, teses e artigos selecionados, concebido como refinamento do levantamento inicial, foi um processo mantido em aberto durante todo o desenvolvimento da pesquisa, que poderia ser acrescido de novas fontes de consulta ou mesmo a retomada de trabalhos descartados que se mostrassem interessantes. Indispensável destacar que a fundamentação teórica de cada trabalho selecionado, respeitando suas especificidades, trouxe a possibilidade de construção de conhecimentos históricos e conceituais sobre gestão escolar que podem se constituir em subsídio para argumentação da relevância da pesquisa proposta.

Observa-se que muitos trabalhos utilizam o termo gestão escolar e outros usam administração escolar. A definição pela terminologia em alguns trabalhos sugere que as expressões sejam sinônimas, contudo encontrei pesquisadores que entendem que gestão escolar envolve uma dimensão mais ampla e pressupõe em si o caráter democrático e participativo contrapondo-se ao caráter burocrático atribuído à direção escolar. Na perspectiva da questão terminológica, destaco três (Paro, Lück, Casassus) autores brasileiros que

apresentam visões diferentes, lembrando que, segundo Silva (2017) etimologicamente, as palavras gestão e administração têm origem latina (*gerere* e *administrare*), sendo que o termo *gerere* remete ao ato de governar, conduzir, dirigir, enquanto que *administrare* está voltada ao ato de gerir bem constituindo-se em uma qualidade da aplicação do gerir.

Paro (2015, p. 18) utiliza o conceito de administração como sinônimo de gestão, entendendo que “administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.”

Em contraponto, Lück (2014, p. 47) nos chama à reflexão ao afirmar que: “Uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes.”

Segundo Casassus (2001), é em fins de 1980 que se passa, na América Latina, de uma concepção de administração para gestão. O conceito de gestão é considerado mais abrangente e sistêmico do que o conceito de administração, mostrando-se mais adequado para referir-se ao gerenciamento de sistemas descentralizados: “o princípio que orientou esse processo foi que a gestão se tornaria mais flexível se a unidade de gestão [estivesse] constituída por unidades menores do que o sistema mais amplo” (p.61).

## **Justificativa**

Após realização do mapeamento de produções, ressalta-se que não foram encontrados trabalhos que se propusessem a analisar a estrutura organizacional no âmbito da gestão educacional do IFSP, denotando assim a importância da pesquisa aqui proposta como um elo nos estudos sobre a organização das instituições de ensino no Brasil, em especial sobre as de ensino profissional.

Entendo que essa pesquisa se mostra relevante não só pelo fato de não terem sido encontradas pesquisas que tratem sobre o tema no universo do IFSP, como também pela natureza prática do estudo, que traz em si as possibilidades de aprimoramento e de suscitar mudanças que se mostrem necessárias à instituição. Assim, pode-se observar o seu potencial de contribuição para a esfera do IFSP no que concerne à construção do histórico da gestão educacional, à reflexão sobre as terminologias adotadas e às atribuições dos gestores, bem como aos saberes necessários ao exercício dos cargos e funções que tramitam diretamente no âmbito educacional.

Vale lembrar que a posição estratégica que ocupo junto à equipe multiprofissional, propicia uma visão ampliada que me permite olhar para o corpo discente, para o corpo

docente e para a gestão numa perspectiva de relação entre os três segmentos, bem como um olhar acerca da dinâmica estabelecida nestas relações. Esses olhares constituem-se a base de sustentação para um trabalho de articulação e mediação frente às situações do cotidiano no ambiente escolar.

Neste contexto, cabe a observação de que a organização de uma instituição escolar reflete as políticas educacionais brasileiras e as normativas internas e que a forma como a gestão atua denota suas prioridades, seu envolvimento com a comunidade e a valorização de seus agentes educativos.

Vários documentos institucionais tratam da gestão educacional e do papel do gestor no âmbito do IFSP, no entanto, efetivamente, a mesma se sustenta nos câmpus em um Diretor Geral - DRG e um Diretor Adjunto Educacional - DAE vinculados à Reitoria e à Pró Reitoria de Ensino.

### **Problema e questões de pesquisa**

Trata-se de desvendar se há articulação e uma relação dialógica entre os documentos internos do IFSP e destes com a legislação nacional no que tange à concepção de gestão educacional.

Assim, o problema que se apresenta é: a estrutura organizacional no âmbito da gestão educacional do IFSP, conforme apresentada nas normativas da instituição, traz um claro delineamento sobre a concepção de gestão educacional e sobre o papel do gestor?

Desse problema decorrem as seguintes questões de pesquisa:

1. Como a gestão educacional é concebida nos documentos do IFSP?
2. Os diversos documentos normativos dialogam entre si?
3. Quais os pressupostos teóricos que embasam os documentos que a organiza?
4. Quais os saberes implícitos na concepção adotada?

### **Hipótese**

Essa pesquisa que problematiza o conceito de gestão educacional na instituição IFSP e a relação dialógica entre os documentos que a regulamentam, considera como hipótese a ausência de um delineamento claro sobre a concepção de gestão educacional, a falta de conexão entre os documentos e a falta de clareza dos conceitos contidos nas diretrizes institucionais.

## Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa foi o de comparar entre si documentos institucionais e a legislação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) no que diz respeito à concepção de gestão de modo a estabelecer um paralelo e verificar se há um diálogo entre eles.

A partir deste, foram elencados objetivos específicos enumerados a seguir:

1. Levantar as regulamentações e normativas institucionais que fundamentam a gestão educacional no âmbito do IFSP;
2. Traçar a trajetória da gestão educacional do IFSP a partir da sua criação (2008) até a atualidade (2017);
3. Estudar e estabelecer a relação entre os marcos legais, os documentos e as normativas institucionais;
4. Analisar a organização da gestão educacional do IFSP;
5. Cotejar e analisar as concepções e diretrizes da gestão educacional e as atribuições legalmente estabelecidas para atuação do gestor educacional nos câmpus;
6. Verificar se a diretriz da gestão democrática, conforme estabelecem a Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases (Lei n. 9394/1996) é contemplada nas regulamentações do IFSP.

Ao apresentar o IFSP me deparei com os termos administração, gestão, direção e gerência em vários momentos, em documentos e na estrutura organizacional da instituição. Ressalto que não considero apenas como questão terminológica, mas sobretudo como questão conceitual, ou seja, administração não é sinônimo de gestão e direção e gerência são funções distintas do processo de organização implícitos na administração e gestão com atribuições diferentes.

A função social da escola e construção de competências pedagógicas orientadas para a mediação de processos sociais de aprendizagem perpassam e transcendem qualquer processo de administração, gestão, direção e gerência.

Analogamente ao ditado “não basta dar o peixe, é preciso ensinar a pescar”, pode-se dizer que dirigir é ensinar a pescar, enquanto gerir não é apenas ensinar a pescar, mas ensinar a escolher a melhor vara considerando a qualidade do bambu, durabilidade, envergadura ideal, calculando a necessidade para o consumo e conscientizando sobre a necessidade da preservação das espécies e das nascentes dos rios e principalmente potencializando os envolvidos a descobrirem suas habilidades e buscarem a aquisição de

competências para a transposição das necessidades imediatas e fundamentalmente desenvolverem a capacidade de utilizarem os conhecimentos construídos, agregando novos conhecimentos do percurso na solução de problemas que se coloquem em situações futuras.

## **Metodologia**

Para desenvolver a pesquisa, que tem caráter documental, atendendo aos objetivos propostos e buscando respostas ao problema e às questões apresentadas, partiu-se de levantamento bibliográfico sobre gestão, gestão educacional, documentos internos publicizados em observância à Lei 12.567, de 18 de novembro de 2011, de acesso à informação, legislação nacional, produções e o apoio teórico.

A opção pela pesquisa documental ocorreu por dois aspectos fundamentais: primeiro pela possibilidade de captar as questões acerca da gestão educacional quanto à autenticidade, credibilidade e representatividade nos documentos publicizados e, segundo, por oportunizar a construção de uma rede ou linha temporal da gestão educacional no IFSP.

Vale dizer também que a pesquisa documental coloca o pesquisador num lugar de fala a partir dos documentos e normativas, não se configurando foco lugar in loco na realidade vivenciada.

Para o mapeamento bibliográfico acerca da temática gestão e gestão educacional, busquei por produções de dissertações, teses e artigos que versassem sobre a temática na perspectiva da dimensão educacional, de como as instituições são geridas e como a gestão se apresenta enquanto concepção e similaridade ou não com a administração no âmbito da educação profissional. A busca por produções resultou na leitura breve de vários trabalhos e seleção de alguns para uma leitura mais apurada gerando uma necessidade de aprofundamento nas relações administração/gestão e conseqüentemente diretor e gestor para assim dar prosseguimento as leituras dos autores indicados para o aporte teórico.

As leituras me remeteram aos autores do aporte teórico desta pesquisa e pesquisadores que versam sobre essa relação administração/gestão. Também suscitaram a busca por subsídios básicos para compreensão de texto legal e dos atos administrativos.

A partir do olhar teórico buscou-se cotejar os documentos institucionais publicizados e a legislação entre si de modo a mapear e organizar os materiais selecionados, analisar e interpretar os dados coletados e conseqüentemente traçar a trajetória da gestão educacional do IFSP a partir da sua criação (2008).

Para a construção dos marcos teóricos, legais e produções considerei os autores referenciais, a legislação nacional e produções no âmbito da gestão ligadas à esfera nacional.

A construção dos marcos legais e produções partiu da ideia do macro, ou seja, importância e posição da legislação e interpretações conceituais e comentários nas produções de órgãos regulamentadores e/ou associados e parcerias no âmbito da educação nacional.

O momento a seguir pautou-se pela lei de criação dos Institutos Federais em 2008 e levantamento de documentos institucionais do Instituto Federal de São Paulo norteadores, da estrutura e organização da instituição. Em posse destes documentos passei a descrever o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP, sua estrutura e como se encontra organizado tecendo uma cadeia (rede) de correlação, vinculação e subordinação que envolve a gestão educacional, partindo de uma visão macro (órgãos superiores) da instituição até um câmpus (órgão descentralizado), situando até a Coordenadoria Sociopedagógica.

Para caracterizar a gestão e a gestão educacional no âmbito institucional, tracei um perfil do quadro da direção e das direção adjunta educacional, em maio de 2018, via consulta aos sites dos câmpus, ao portal da transparência e à plataforma lattes. Os dados obtidos foram apresentados em gráficos para a direção geral e direção adjunta educacional, contemplando as questões, gênero, categoria profissional, formação inicial, titulação na área da formação inicial e titulação na área da educação. Tais dados obtidos somaram-se à cadeia mencionada acima e possibilitaram uma visão de como a questão de gênero, as formações iniciais e titulações podem se relacionar ao delineamento da dimensão educacional da instituição e em como esta se encontra composta.

A construção desta cadeia possibilitou delinear a dimensão educacional da gestão por meio das relações de vinculação e subordinação dos setores ligados a ela.

A obtenção dos dados, por meio dos marcos legais gerais e, conhecendo o IFSP, viabilizou estabelecer uma relação, a partir da construção de paralelo, entre os documentos, leis, decretos, pareceres e os documentos institucionais orientadores, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Projeto Pedagógico Institucional - PPI, Estatuto, Regimento Geral, Regimento dos Câmpus, Organização Didática, organograma institucional e outros que versam sobre a gestão educacional, para verificar se há um diálogo entre eles. Diálogo este delineado na seção resultados e análise dos documentos institucionais, considerando-se a cadeia Reitoria - Pró Reitoria de Ensino – Direção Geral do Câmpus - DRG – Direção Adjunta Educacional - DAE – Coordenadoria Sociopedagógica – CSP, pautados nos princípios e concepções presentes nos documentos regulamentadores que devem se respaldar no que a legislação maior versa.

A discussão dos conceitos pertinentes ao objeto dessa pesquisa, a relação de diferentes conceitos e a estrutura organizacional da instituição constituíram a base teórica para a análise



dos dados coletados, a partir de documentos normativos legais que orientam os procedimentos da gestão educacional no Instituto Federal de São Paulo.

Considerando que a articulação e o diálogo entre a gestão democrática e a qualidade do ensino é pressuposto para o processo de formação e interação social, vale destacar, além dos trabalhos já apresentados no levantamento bibliográfico, recente pesquisa que aponta resultados de qualidade na dimensão educacional relacionada à satisfação dos alunos egressos do IFSP.

Silva (2017) propôs um modelo de avaliação para a Educação Profissional que relaciona qualidade em serviços, resultados da aprendizagem, empregabilidade, imagem institucional e valor na percepção de alunos, com o objetivo de investigar quais destes fatores produzem maior impacto sobre a satisfação dos estudantes na Educação Profissional. Para validar empiricamente o modelo, o pesquisador coletou dados por meio de um questionário *online* enviado a 4.178 aos alunos matriculados no Ensino Superior de 28 câmpus do IFSP, (ingressantes nos cursos superiores em 2014 e 2015), tendo recebido 505 respostas válidas. Após a aplicação de técnicas estatísticas que permitiram testar a confiabilidade e a validade do modelo proposto, o autor apresentou os resultados da pesquisa, demonstrando que a dimensão educacional da qualidade em serviços (curso, programa curricular, práticas pedagógicas e desempenho da coordenação) é o fator de maior impacto sobre a satisfação e a lealdade dos estudantes numa escala<sup>7</sup> de 0 a 7. Os resultados também informaram que as notas mais baixas atribuídas pelos alunos à qualidade dos serviços educacionais prestados pelo IFSP dizem respeito justamente à “satisfação com o conteúdo, a carga horária e o encadeamento das disciplinas” e às “práticas pedagógicas adotadas pelos professores”.

Percebe-se pela pesquisa que para os alunos a dimensão educacional no tocante ao curso (programa curricular, práticas pedagógicas e desempenho da coordenação) é o fator de maior impacto (4.57) sobre a satisfação e a lealdade dos estudantes, sendo que um dos aspectos no qual as notas mais baixas (4.38) foram atribuídas diz respeito às práticas pedagógicas adotadas pelos professores. Verifica-se que na dimensão educacional, palco de ação da gestão educacional, a diferença entre as notas atribuídas de maior impacto e a de menor impacto mostra-se pequena na escala proposta, resultados que permitem inferir que é preciso investir nos processos de gestão educacional, e conseqüentemente na ação dos gestores, para se atingir os padrões de qualidade versados nas legislações apresentadas neste estudo.

---

<sup>7</sup> Escala do tipo Likert de 7 pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7).

Para a compreensão da dinâmica organizacional do IFSP, considerando a linha descendente de posição na estrutura organizacional, vinculação, subordinação, atribuições e papéis, fez-se necessário partir dos órgãos superiores até a estrutura de um câmpus.

Esta pesquisa se apresenta estruturada em três seções, subdivididas segundo a abrangência específica de cada uma delas. Na primeira seção são apresentados os marcos teóricos e os marcos legais para a compreensão dos conceitos que envolvem a gestão educacional, e conseqüentemente as relações de poder e as responsabilidades administrativas implícitas no processo.

Os marcos teóricos constituem as bases de fundamentação dos conceitos adotados e de análise da estrutura organizacional da instituição, dos documentos institucionais e dos conceitos neles abordados, implícita ou explicitamente, bem como de suporte para a compreensão dos marcos legais. Marcos legais referem-se à legislação e às normativas que dispõem sobre a educação, partindo-se da Constituição Federal (1988), seguida da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) e do Plano Nacional de Educação (2014), delineando-se até o interior da instituição sob a óptica do direito e da gestão democrática no ensino público.

A segunda seção apresenta a instituição IFSP e sua estrutura. A organização da instituição, seu organograma e como as relações e atribuições se estabelecem por disposições regulamentadas e regimentada em atos normativos e administrativos. Nesta seção a gestão educacional é disposta e delineada pela construção de uma cadeia (rede) de correlação, vinculação e subordinação.

A última seção, traz os resultados dos dados coletados, devidamente organizados e analisados. Referenda-se na constituição federal, LDB e no PNE para apresentar a gestão democrática como premissa legal para, em articulação com os documentos institucionais, estabelecer a relação/diálogo entre eles, considerando conceitos, terminologias, hierarquia, atribuições e responsabilidades.

A opção pela estruturação da pesquisa que ora se apresenta considerou como critérios a necessidade de aprofundamento teórico e legal que possibilitassem a compreensão da concepção da gestão educacional para, em seguida estabelecer uma relação dialógica como IFSP, sua identidade, organização e os documentos institucionais que viabilizar a obtenção de dados e análise dos mesmos permitindo assim reflexões e contribuições sistematizadas em sugestão de devolutiva (formação continuada) à instituição (Apêndice, p. 103).

Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para a ampliação dos conhecimentos das equipes gestoras dos diversos câmpus do IFSP quanto a gestão

democrática e gestão educacional além da ampliação dos estudos acadêmicos na temática. Vislumbra-se a possibilidade de utilizar os resultados desta pesquisa na formação continuada das equipes dos câmpus, favorecendo a reflexão sobre a realidade, estimulando ações participativas e colaborativas que visem a melhor compreensão do processo educativo.

## **SEÇÃO 1. MARCOS TEÓRICOS E MARCOS LEGAIS**

Para a análise dos dados coletados durante a pesquisa documental foram utilizados como aportes teóricos estudos desenvolvidos por Weber, Hutmacher, Lima, Nóvoa, Lück, Paro e Libâneo, além de outros autores que se mostraram importantes para a análise dos dados, como Veiga, Chiavenato, Falsarella, Pacheco, Martins e Oliveira.

Vale lembrar que os marcos teóricos e os marcos legais pertinentes a esta pesquisa pautaram, juntamente com as normativas internas do IFSP, a base para a construção de um paralelo destes com a organização e gestão da instituição.

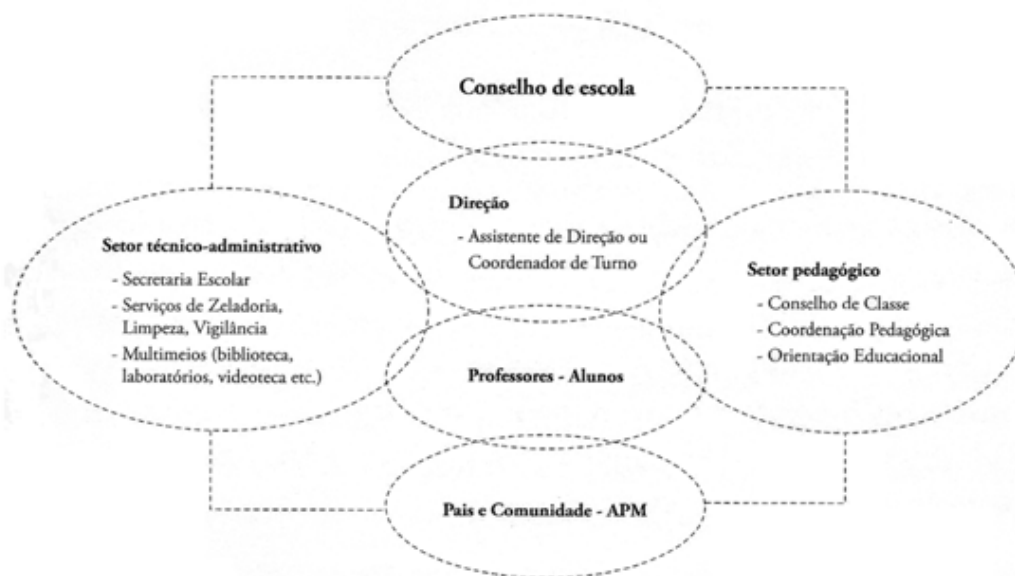
### **1.1. Marcos Teóricos**

No contexto da educação brasileira a gestão democrática, assegurada na Constituição Federal de 1988 (CF) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº 9394/96), traz em sua concepção a ideia de participação e corresponsabilidade nos processos decisórios. No âmbito da gestão da escola, o discurso legal está posto desde então, contudo as instituições continuam submetidas aos marcos hierárquicos tradicionais, materializados nos macro e micro poderes das funções e cargos conforme a estrutura organizacional posta pelos sistemas.

Segundo Libâneo (2013), o termo estrutura tem um sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo. A estrutura organizacional habitualmente representada em forma de organograma, reflete a concepção de organização e gestão de determinado sistema escolar.

Para o autor, apesar de a estrutura organizacional das escolas se diferenciarem conforme as normativas do sistema a que pertencem, pode-se considerar uma estrutura básica que a permeia.

**Figura 2: Estrutura básica da organização de uma escola (segundo Libâneo, 2013)**



Fonte: Libâneo (2013, p. 107)

A estrutura posta por Libâneo prevê um conselho de caráter consultivo e deliberativo, direção que coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, setor administrativo que responde pelas atividades-meio, setor pedagógico que compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional, o corpo docente e o corpo discente envolvidos no processo de ensino e aprendizagem e, finalmente, a participação da comunidade.

Importante ressaltar aqui que, para o autor, o setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional, funções especializadas para as quais recomenda-se que seus ocupantes tenham formação específica.

As funções desses especialistas variam conforme a legislação estadual e municipal, sendo que em muitos lugares suas atribuições ora são unificadas em apenas uma pessoa, ora são desempenhadas por professores. (LIBÂNEO, 2013, p. 109)

Para Veiga (2002), de forma geral, a escola dispõe de dois tipos de estruturas, administrativas e pedagógicas; a autora reforça a importância de que na segunda todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico sejam incluídos.

A escola, de forma geral, dispõe de dois tipos básicos de estruturas: administrativas e pedagógicas. As primeiras asseguram praticamente, a locação e a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. Fazem parte, ainda, das estruturas administrativas todos os elementos que têm uma forma material como, por exemplo, a arquitetura do edifício escolar e a maneira como ele se apresenta do ponto de vista de sua imagem: equipamentos e

materiais didáticos, mobiliário, distribuição das dependências escolares e espaços livres, cores, limpeza e saneamento básico (água, esgoto, lixo e energia elétrica).

As estruturas pedagógicas referem-se, fundamentalmente, às interações políticas, às questões de ensino-aprendizagem e às de currículo. Nas estruturas pedagógicas incluem-se todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico. (VEIGA, 2002, p. 25)

Assim, se legalmente o adjetivo democrática está associado a gestão, a forma de organização hierárquica associa-se a burocracia e às relações de poder dentro da instituição de ensino.

A forma de organização hierárquica evidencia-se nos organogramas verticais compostos por cadeias interligadas (sistêmicas) de órgãos, departamentos e/ou setores das instituições, traduzindo a divisão de trabalho e as posições estabelecidas. As cadeias interligadas dos órgãos, departamentos e/ou setores traçam as relações de vinculação e subordinação, ou seja, quanto mais elevada a posição no organograma maior o poder.

Por organograma entende-se a representação gráfica que representa a estrutura formal da organização e as relações de responsabilidade, vinculação e subordinação. Conforme Chiavenato (2003, p. 84): “A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem”.

Quanto à organização da escola, Libâneo (2013) mostra que os processos de organização e gestão podem assumir diferentes significados conforme a concepção adotada. Para o autor, no estudo dos processos de organização e gestão, há duas concepções bastante diferenciadas em relação às finalidades sociais e políticas da educação: a concepção científico-racional e a concepção sociocrítica.

Na concepção *científico-racional* prevalece uma visão mais burocrática e tecnicista de escola. A escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar melhores índices de eficiência e eficácia. As escolas que operam nesse modelo dão forte peso à estrutura organizacional, à definição rigorosa de cargos e funções, à hierarquia de funções, às normas e regulamentos, à direção centralizada e ao planejamento com pouca participação das pessoas.

Na concepção *sociocrítica*, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola como contexto sociocultural e político. (LIBÂNEO, 2013, p.102)

Segundo o autor, da concepção científico-racional surge a técnico-científica enquanto que da concepção sociocrítica se manifestam as concepções autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

A concepção técnico-científica se baseia na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, visando à racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A versão mais conservadora desta concepção é denominada de administração clássica ou burocrática.

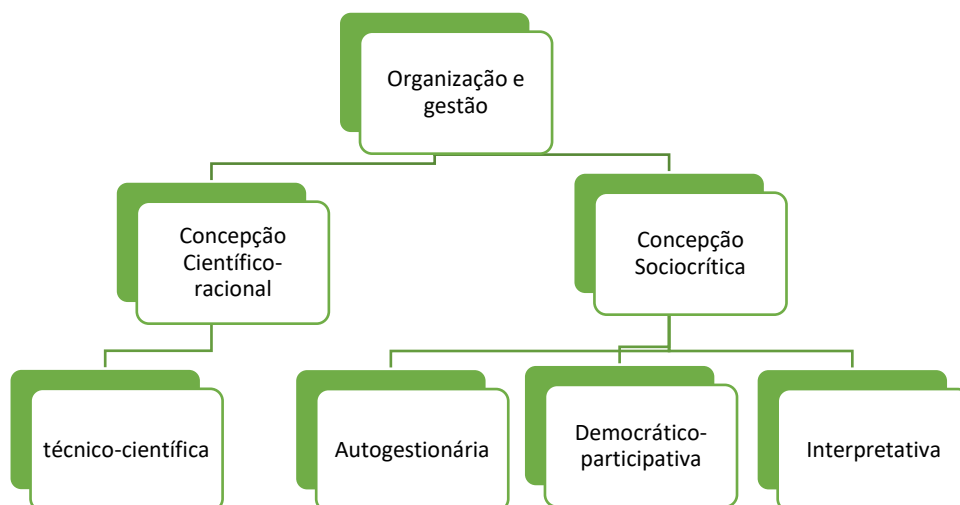
A concepção autogestionária se baseia na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição;

A concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação entre pessoas. Opõe-se fortemente à concepção científico-racional pela sua rigidez normativa e pela pretensa “objetividade” que atribui às formas de organização, pois entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas;

A concepção democrático-participativa se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho (LIBÂNEO, 2013, p. 103-104).

Ante o apontado por Libâneo (2013), pode-se inferir que a concepção científico-racional, e conseqüentemente a técnico-científica, descreve uma organização tradicional, burocrática, permeada pelas relações de poder enquanto que, em contraposição, a concepção sociocrítica privilegia a valorização do trabalho coletivo e participativo.

**Figura 3: Processos de organização e gestão.**



Fonte: Organizada pela autora com base em Libâneo (2013)

Nesse sentido, Falsarella (2018, p. 29) esclarece as diferenças acerca das definições de gestão escolar e gestão educacional.

Gestão escolar delimita o trabalho desenvolvido no âmbito da escola, obviamente inserido na esfera maior do sistema e da sociedade. Gestão educacional é termo mais amplo que envolve todas as instâncias dos sistemas de ensino, inclusive a escola, bem como a formulação de políticas educacionais.

Os termos gestão educacional e gestão da escola, neste trabalho não se configuram como sinônimos, o primeiro referenda a dimensão pedagógica e o segundo as dimensões legal, administrativa e de recursos. Também não se considera administração e gestão como sinônimos, embora ainda se observe a expressão diretor para a designação de cargos na estrutura organizacional da instituição.

Há de se considerar que uma organização tradicional estruturada pressupõe uma racionalidade e que esta denota e reforça a existência do poder e das relações que este estabelece assim como o reconhecimento deste poder por parte dos participantes da organização

Ao contrário disso, o discurso da gestão democrática presente na legislação e na literatura educacional pretende estimular um estilo de liderança que promova a participação dos diversos atores nas decisões educacionais. Assim, a gestão democrática pressupõe muito mais que a elaboração, o cumprimento de normas e a sujeição ao controle das instâncias superiores (o que demarca um modelo burocrático). Desta forma a opção pelo termo gestão me parece mais apropriada considerando o princípio democrático estabelecido pela legislação e concebendo-se que o aspecto educacional justifica e dá razão ao aspecto administrativo.

Embora não seja meu objetivo aprofundar as questões de poder que se disseminam em cada instituição nem as representações e reações que os diversos atores têm sobre elas, cabe lembrar que as questões de poder se refletem na cultura e nos saberes que a alimentam. Além de que é preciso reconhecer os diferentes interesses e os conflitos que existem entre os grupos que compõem a instituição como inerentes ao processo. Não se pode falar em decisões coletivas se o pressuposto for a simples adesão e obediência às normas, sem discussão. Daí a incompatibilidade do modelo burocrático, com sua estrutura centralizada e verticalizada, com práticas participativas de gestão, o que leva a uma situação paradoxal, em que o discurso é contraditório às possibilidades práticas de viabilização.

Para Weber (1971) a organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia, com distribuição de poderes numa escala de macro e micro, o que implica em obediência,



entendida como base da ação do indivíduo, ações embasadas na racionalidade e legalidade presentes na burocracia. O autor ressalta que o tipo mais puro de burocracia caracteriza-se por diversos aspectos, dos quais, além do princípio de hierarquia, destaco alguns tais como disciplina, normas, rotinas, procedimentos e padronização, características essas tão comuns em instituições públicas de ensino.

Nesta abordagem, a efetividade da autoridade legal pauta-se em ideias interligadas: organização dos cargos obedecendo ao princípio de hierarquia, estrutura de cargos com definição de competências e atribuições, legalidade dos atos, registro em documentos, regras técnicas ou normas regulam os cargos, o quadro administrativo racional constitui-se por funcionários sujeitos a obediência a regulamentação e mecanismos de controle.

A administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional. Consiste, de um lado, em conhecimento técnico que, por si só, é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder para a burocracia. Por outro lado, deve-se considerar que as organizações burocráticas, ou os detentores do poder que dela se servem, tendem a tornar-se mais poderosos ainda pelo conhecimento proveniente da prática que adquirem no serviço. Através da atividade no cargo ganham um conhecimento especial dos fatos e dispõem de uma bagagem de material documentário, exclusiva deles. Embora não exista apenas nas organizações burocráticas, o conceito de "segredo profissional" é típico delas. Está para o conhecimento técnico assim como o segredo comercial está para o preparo tecnológico. Ele é um produto da luta pelo poder. (WEBER, 1971, p. 27)

A legalidade dos atos é definida por regulamentações, poderes e responsabilidades administrativas, compreendendo o regimento que remete às regras gerais no sentido amplo, plural e a regulamentos que regulam as especificidades, ou seja, o singular contido no plural.

Os estabelecimentos de ensino fazem parte do mundo das organizações de tipo burocrático, devido ao seu modo predominante de regulação e de exercício do poder. Nas organizações de tipo burocrático, a legitimidade do poder baseia-se na crença generalizada de que é justo obedecer às leis e às regras fixadas segundo procedimentos legais e formalizados. (HUTMACHER, 1999, p. 59-60)

A regulamentação reflete a organização racional que estabelece padrões de atividades definidas, atribuições estabelecidas atreladas a cargos, funções, status e intimamente relacionadas às funcionalidades articuladas aos fins da instituição. Os cargos ou funções

revestem-se de responsabilidades. Ao status do cargo ou função corresponde a autoridade e consequentemente o poder de controle a ele inerente.

Para Weber (1971), a burocracia implica em divisão de cargos, atividades inter-relacionadas, delegação de poder, cumprimento de deveres regulamentados por regimentos e normativas.

Lima (2001) traz à tona a questão de que a ação política e administrativa das instâncias educativas centrais e ou em escala hierárquica superior, se traduz por produção e reprodução de regras formais legais, porém destaca que para além do modelo burocrático racional existe uma realidade local dinâmica onde as relações sociais são estabelecidas. Segundo o autor, o que é posto pelo modelo burocrático racional contrasta muitas vezes com a realidade do que acontece nas organizações escolares pois essas têm evidenciado um certo grau de desconexão ou de disjunção em relação a primeira.

Uma abordagem sociológica da organização escolar, como unidade social e como ação pedagógica, revela-se capaz de valorizar os elementos de mediação, ou intermediários, onde se articulam e são reconstruídos os elementos resultantes das focalizações analíticas de tipo macro e micro. (LIMA, 2001, p. 7).

Lück (2014) apresenta a gestão educacional numa ótica que transcende a administração, sem contudo negá-la. Para a autora a administração passa a ser uma dimensão da gestão, denominada gestão administrativa.

[...] quando se fala em gestão educacional, faz-se referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar. (LÜCK, 2014, p. 25).

Os processos de gestão pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si. Podemos afirmar, portanto, que toda visão que exclui alguma dimensão é limitada, de modo que se articulem diferentes concepções, a fim de se construir uma referência própria, mais abrangente e aprofundada possível, para a gestão educacional e escolar. (LÜCK, 2014, p. 31-32).

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e

transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2014, p. 35-36).

Em Paro (2015) encontra-se a utilização da expressão administração e gestão como sinônimas, entendendo-se administração como a utilização racional de recursos para a realização de fins específicos, enquanto mediação que perpassa todo o processo de busca de objetivos. Desta forma, para o autor, o pedagógico que dá razão de ser ao administrativo.

Isso significa que não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si, pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua, deforma ainda mais intensa, nas atividades fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizagem). (PARO, 2015, p. 19).

[...] administração é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da coisa administrada: por isso é que podemos falar em administração industrial, administração pública, administração privada, administração hospitalar, administração escolar e assim por diante. (PARO, 2015, p. 18).

A organização da escola se dá em função da dinâmica local, da cultura interna, de valores, das relações estabelecidas e basicamente em consonância às normativas legais, e é esse o desafio maior do gestor educacional. Como afirma Nóvoa (1992):

A totalidade dos elementos da cultura organizacional tem de ser lida ad intra<sup>8</sup> e ad extra às organizações escolares, isto é, estes elementos têm de ser equacionados na sua 'interioridade', mas também nas inter-relações com a comunidade envolvente. De facto, se a cultura organizacional desempenha um importante papel de integração, é também um factor de diferenciação externa. As modalidades de interacção com o meio social envolvente constituem, sem dúvida, um dos aspectos centrais na análise da cultura organizacional das escolas. (NÓVOA, 1992, p. 32).

A escola é uma organização que presta um serviço especializado, específico que é a formação de pessoas. Assim sendo, não pode utilizar-se integralmente de conceituações e práticas advindas do setor empresarial no que tange a gestão em suas dimensões administrativas e fundamentalmente a educacional sem reflexão acerca das peculiaridades do ambiente escolar.

---

<sup>8</sup> *Ad intra* significa por dentro, interiormente e *ad extra* significa por fora, exteriormente segundo dicionário de latim disponível em: <https://www.dicionariodelatim.com.br/busca.php?search=ad+extra>.

A educação compreendida em amplitude que o termo requer se constitui de ação entre sujeitos, isto é, como uma ação social, independente do segmento de ensino em que o sujeito se encontra inserido. À medida que toda e qualquer ação educativa constitui uma forma de interação, efetua-se a construção do conhecimento, isto é, a aprendizagem.

Desta forma a educação implica necessariamente em diálogo, em mudança, transformação do sujeito e conseqüentemente da realidade em que o mesmo está inserido. Portanto para adimensão educacional o caráter pedagógicomostra-se fundamental no êxito da gestão escolar justificando a razão de ser da dimensão administrativa. A relação articulada/conectada entre as dimensões administrativa e educacional constitui-se a base e um grande o desafio para o trabalho da gestão democrática.

Nesse sentido o ideal democrático se apresenta como perspectiva de uma educação transformadora, propiciando expectativas esperançosas em relação à diminuição das diferenças sociais e aspirações por uma sociedade melhor. O ideal democrático e participativo que vislumbra a busca de uma escola que prime pela conscientização de cidadania, emancipação, autonomia, autenticidade e resgate os princípios éticos tornou-se pressuposto para compreensão da abrangência e profundidade da qualidade de vida.

Em Libâneo (2013, p.89), a participação mostra-se como um meio de assegurar a gestão democrática e os sujeitos envolvidos atuam como coautores dos processos, quando diz que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2013 p.89)

Nas organizações nas quais a administração é orientada pela racionalidade da eficiência e resultados, a comunicação é tida como instrumento de transmissão de ordens, determinações, normas e regulamentos. Toda ação democrática pressupõe o direito do ato de fala, garantindo-se assim a valorização de todos os envolvidos. Desta forma, neste ato não cabe o pronome na primeira pessoa, nem tampouco verbo impositivo.

Portanto, ao se preconizar princípios educacionais democráticos e participativos, admite-se não só novas ideias, mas um novo paradigma que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização das sinapses de relações que ocorrem,

no seu contexto interno e externo. Assim pode-se dizer que não se trata pura e simplesmente numa mudança de orientações e posturas, mas na mudança da óptica.

No contexto da Educação Profissional e Tecnológica, em que a referência é o desenvolvimento integral do ser humano para o exercício da cidadania e para o trabalho, a construção de saberes transcende o mero treinamento para o exercício profissional, conforme Pacheco (2011).

O que está posto para os Institutos Federais é a formação de cidadãos como agentes políticos capazes de ultrapassar obstáculos, pensar e agir em favor de transformações políticas, econômicas e sociais imprescindíveis para a construção de outro mundo possível.

A educação para o trabalho, nessa perspectiva, se entende como potencializadora do ser humano, enquanto integralidade, no desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimentos a partir de uma prática interativa com a realidade, na perspectiva de sua emancipação – trata-se de uma educação voltada para a construção de uma sociedade mais democrática, inclusiva equilibrada social e ambientalmente. (PACHECO, 2011, p. 29)

## **1.2. Marcos Legais**

A legislação é o instrumento de que lança mão o poder público para traçar as diretrizes a serem seguidas pelos diversos órgãos que constituem a administração pública (MARTINS, 1999). A Constituição Federal (1988) é a lei suprema que estabelece as linhas mestras, regulamentada pelo poder legislativo e promulgada pelo poder executivo.

No que se refere ao sistema educacional, a legislação pauta-se na Constituição para estabelecer as diretrizes sob as quais os poderes públicos assumirão sua responsabilidade e definirão sua participação no processo educativo. Não se pode deixar de mencionar que tais diretrizes repousam sobre as ideologias que se encontram embutidas nas ações intencionais do sistema educacional.

Os quadros 2, 3, 4, 5 e 6 apresentam a listagem das regulamentações federais no que tange à educação escolar e que têm relação com este trabalho. Quadros foram organizados em ordem decrescente obedecendo a hierarquia dos atos normativos, administrativos e as decorrentes de citações, disposições e alterações na ordem configurando-se a hierarquia, vinculação e subordinação legal.

## Quadro 2: Leis Federais

Leis
<b>Constituição Federal</b> - Capitulo III e Atos das Disposições Constitucionais Transitórias com a incorporação da Emenda 14;
<b>Emenda Constitucional nº 14</b> - Modifica os art. 34, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e da nova redação ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias;
<b>Lei nº 9.394, de 2012/96</b> - Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional;
<b>Lei nº 12.014, de 6 de agosto de 2004</b> - Altera o art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação
<b>Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003</b> . Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira"
<b>Lei 11.741, de 16 de julho de 20018</b> . Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica.
<b>Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004</b> . Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências
<b>Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008</b> - Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências;
<b>Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014</b> – Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE, para o período de 2014 a 2024, apresentando em anexo 20 Metas a serem alcançadas e respectivas estratégias de execução.
<b>Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017</b> - Altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.
<b>LEI Nº 13.632, de 6 de março de 2018</b> . - Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre educação e aprendizagem ao longo da vida.

Fonte: Organizado pela autora a partir de dados obtidos no site do MEC

## Quadro 3: Decretos Federais

Decretos
<b>Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017</b> - Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.
<b>Decreto nº 9.432, de 29 de junho de 2018</b> - Regulamenta a Política Nacional de Avaliação e Exames da Educação Básica.
<b>Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004</b> - Regulamenta o § 2º do art. 36 e os art. 39 a 41 da Lei nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da Educação nacional;
<b>Decreto nº 8.268, de 18 de junho de 2014</b> - Altera o Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, que regulamenta o § 2º do art. 36 e os art. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.
<b>Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005</b> - Regulamenta a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais (Libras) e o art. 18 da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;

Fonte: Organizado pela autora a partir de dados obtidos no site do MEC

#### Quadro 4: Resoluções

Resolução
<b>Resolução CNE nº 02/97</b> – Dispõe sobre os programas especiais de formação pedagógica para as disciplinas do currículo do Ensino Fundamental, do Ensino Médio e da Educação Profissional em nível médio;
<b>Resolução CNE/CEB nº 04/99</b> – institui as Diretrizes Curriculares da Educação Profissional de Nível Técnico;
<b>Resolução n. 0 3, de 2 de julho de 2007</b> - Dispõe sobre procedimentos a serem adotados quanto ao conceito de hora-aula e da outras providencias; o Parecer CNE/CES 11.0 067, de 11 de março de 2003 - Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos Cursos de Graduação;
<b>Resolução CNE/CEB nº 2, de 30 de janeiro de 2012</b> - Define Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio.

Fonte: Organizado pela autora a partir de dados obtidos no site do MEC

#### Quadro 5: Pareceres

Parecer
<b>Parecer CN E/CP n. 0 003, de 10 de março de 2004</b> - Estabelece Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana;
<b>Parecer CES/CNE n. 0 261/2006, de 9 de novembro de 2006</b> - Dispõe sobre procedimentos a serem adotados quanto ao conceito de hora-aula e da outras providencias;

Fonte: Organizado pela autora a partir de dados obtidos no site do MEC

#### Quadro 6: Portarias

Portaria
<b>Portaria no 10, de 28 de julho de 2006</b> - aprova, em extrato, o Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia;
<b>Portaria Normativa no 12, de 14 de agosto de 2006</b> - Dispõe sobre a adequação da denominação dos cursos superiores de tecnologia ao Catalogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, nos termos do art. 71, § I 0 e 2º, do Decreto nº 5. 773, de 2006;
<b>Portaria nº 282, de 29 de dezembro de 2006</b> - Estabelece inclusões no Catalogo Nacional dos Curses Superiores de Tecnologia;
<b>Portaria 25, de 13 de agosto de 2015</b> – Define conceitos e estabelece fatores para fins de cálculo dos indicadores de gestão das Instituições da Rede Federal de Educ. Profissional, Científica e Tecnológica

Fonte: Organizado pela autora a partir de dados obtidos no site do MEC

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, reconhece a educação como um direito social em seu art. 6º e no art. 205 estabelece que a educação é um direito de todos e um dever do Estado e da família.

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 90, de 2015)

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Em seu art. 206, com redação da Emenda Constitucional nº 53 de 2006, estabelece os princípios sobre os quais o ensino deve ser ministrado, sendo um deles (item VI) o da gestão democrática no ensino público.

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

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

Ressalta-se que, ao mencionar os art. 205 e 206 da Constituição Federal, as expressões “educação como direito de todos”, “condições de acesso e permanência” e “gestão democrática” nos levam a refletir sobre a interpretação da expressão “democratização do ensino”.

A expressão “democratização do ensino” é interpretada, usualmente, em dois sentidos: o primeiro, em relação ao acesso e permanência com sucesso dos alunos nos sistemas escolares, diz respeito à cobertura e desempenho escolar; o segundo refere-se à gestão de sistemas e de escolas, neste sentido a expressão vem associada, à gestão partilhada e colegiada. (OLIVEIRA, 2007, P. 96)

Segundo a Constituição Federal a União tem a incumbência de legislar sobre as diretrizes e bases da educação nacional, como pode-se ver:

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

XXIV - diretrizes e bases da educação nacional;

A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional em seu título I, Da educação, em seu art. 1º, diz o seguinte: “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”, admitindo assim que a educação apresenta-se em uma dimensão para além do sistema de ensino.

A lei disciplina a educação escolar e estabelece os princípios em seu art. 3º, com inclusões dos incisos XII e XIII previstos na Lei 12.795 de 2013 e na Lei 13.632 de 2018 respectivamente, apresenta os princípios nos quais o ensino será ministrado

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;



- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar; (grifos meus)
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;(grifos meus)
- IX - garantia de padrão de qualidade;(grifos meus)
- X - valorização da experiência extraescolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013); (grifos meus)
- XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018. (grifos meus)

Percebe-se pelo próprio texto da lei que educação não é privilégio da escola, mas exercida pela sociedade como um todo. Porém, a educação formal ministrada através do ensino escolar é obrigatoriedade do poder público e facultada ao setor privado desde que resguardada as legislações específicas.

Ressalta-se nos dois documentos a defesa da gestão democrática, do acesso e permanência na escola e da garantia de padrão de qualidade, princípios indissociáveis e pautados na participação plena e consciente.

A LDB lei 9394/96, em seu título IV, estabelece no art.14 que “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios”:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos ou equivalentes.

A questão da valorização dos profissionais da educação, observada na constituição federal, na LDB e mais abaixo no PNE, são discriminados na lei 12.014, de 6 de agosto de 2009.

Art. 1º O art. 61 da Lei 9394/96 passa a vigorar com a seguinte redação:  
 “Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos, são:  
 I – professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;  
 II – trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e

orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;

III – trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

Parágrafo único. A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

I – a presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;

II – a associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;

III – o aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades.” (NR). (BRASIL, 2004)

A LDB desde sua promulgação em 1996 passou por várias alterações, das quais destaco a lei 11.741 de 2008 inclui a educação técnica profissional de nível médio nos art. 36 A, 36 B e 36 C nas formas integrada ao ensino médio, concomitante e subsequente. A mesma lei também altera a redação dos artigos 39 ao 41 que versam sobre a educação profissional e tecnológica, quanto a abrangência: de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; de educação profissional técnica de nível médio e de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação. Para além das alterações de organização da educação nos diversos níveis, instituídas por decretos, medida provisória e leis, observa-se a gestão democrática como elemento de garantia de participação, inclusão e qualidade dos processos educativos.

O Plano Nacional de Educação – PNE, aprovado pela Lei 13.005, de 25 de junho de 2014 em seu art. 2º apresenta suas diretrizes:

I - erradicação do analfabetismo;

II - universalização do atendimento escolar;

III - superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

IV - melhoria da qualidade da educação; (grifos meus)

V - formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade;

VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; (grifos meus)

VII - promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País;

VIII - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do Produto Interno Bruto - PIB, que assegure atendimento às necessidades de expansão, com padrão de qualidade e equidade;

IX - valorização dos (as) profissionais da educação; (grifos meus)

X - promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade socioambiental. (BRASIL, 2014).

Essa lei vem ao encontro do que está posto no art. 214 da Constituição Federal, como se pode observar na transcrição à seguir:

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)

I - erradicação do analfabetismo;  
 II - universalização do atendimento escolar;  
 III - melhoria da qualidade do ensino; (grifos meus)  
 IV - formação para o trabalho;  
 V - promoção humanística, científica e tecnológica do País.  
 VI - estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009).  
 (BRASIL, 1988)

Observa-se que as legislações mencionadas (CF, LDB, PNE) trazem atrelados entre si, gestão democrática, qualidade do ensino e valorização dos profissionais da educação.

O Plano Nacional de Educação – PNE, estabelece diretrizes, metas e estratégias para a educação nacional por um período de 10 anos e encontra-se organizado em 20 metas.

### Quadro 7: Metas PNE – Lei 13.005/2014

Metas do PNE – Lei nº 13.005/2014	
Metas estruturantes para a garantia do direito à educação básica com qualidade, isto é, que dizem respeito ao acesso, à universalização da alfabetização e à ampliação da escolaridade e das oportunidades educacionais.	Metas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10 e 11
Metas que dizem respeito especificamente à superação das desigualdades e à valorização da diversidade, caminhos imprescindíveis para a equidade.	Metas 4 e 8
Metas relativas à qualidade e ampliação do acesso à educação superior e à pós-graduação.	Metas 12, 13 e 14
Metas de valorização dos profissionais da educação, consideradas estratégicas para que as metas anteriores sejam atingidas.	Metas 15, 16, 17 e 18
Meta para a efetivação da gestão democrática.	Meta 19
Meta de ampliação dos investimentos.	Meta 20

Fonte: <http://pne.mec.gov.br/images/banners/quadro.png>

No primeiro grupo de metas, apresentado no quadro acima, destaco a última por se tratar de educação profissional e tecnológica.

Meta 11: triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público.

É oportuno lembrar que a lei 11.892 de 2008, de criação dos institutos federais, já sinalizava a questão da expansão das matrículas.

Art. 8º - No desenvolvimento da sua ação acadêmica, o Instituto Federal, em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender aos objetivos definidos no inciso I do caput do art. 7º desta Lei, e o mínimo de 20% (vinte por cento) de suas vagas para atender ao previsto na alínea *b* do inciso VI do caput do citado art. 7º.

inciso I do caput do art. 7º

ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;

alínea *b* do inciso VI

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional; (BRASIL, 2008)

Importante mencionar as metas 19 e 20. A primeira busca assegurar a efetivação da gestão democrática enquanto princípio da Constituição Federal; a segunda se refere ao financiamento da educação.

[...] fortalecimento da gestão democrática, com leis específicas que a normatizem em cada rede ou sistema de ensino. Esses são elementos imprescindíveis do Sistema Nacional de Educação a ser instituído, conforme preveem, especialmente, as metas 19 e 20 do PNE. (BRASIL, MEC, 2014, p. 14)

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Meta 20: ampliar o investimento público em educação pública de forma a atingir, no mínimo, o patamar de 7% (sete por cento) do Produto Interno Bruto (PIB) do País no 5º (quinto) ano de vigência desta Lei e, no mínimo, o equivalente a 10% (dez por cento) do PIB ao final do decênio.

A meta 19, por meio das estratégias propostas, visa favorecer processos de autonomia pedagógica, estimular e assegurar a participação da comunidade acadêmica interna e externa

na gestão educacional. A meta 20 apresenta dispositivos de financiamento público fundamental para a garantia da educação como direito social, e de oferta de educação pública de qualidade que respeite a diversidade.

Neste contexto a gestão democrática, princípio determinado pela Constituição Federal (1988), reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), reforçado pelo Plano Nacional de Educação (2014) como diretriz e reiterado pelos documentos internos institucionais do IFSP que trataremos a seguir, vem ao encontro da legitimidade das garantias de direitos à educação, da participação e da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

### 1.3. Normativas do IFSP

O IFSP, que tem câmpus espalhados pelo estado de São Paulo, oferece cursos técnicos (50% das vagas), licenciaturas (20% das vagas) e cursos superiores de tecnologia ou bacharelados tecnológicos (30% das vagas), podendo ainda ofertar especializações, mestrados e doutorados profissionais. Ressalta-se que a oferta de programas de pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu estão condicionados ao atendimento aos percentuais especificados anteriormente, ou seja, constitui-se em possibilidade após atendimento de ofertas definida pela lei.

O documento “*Políticas Públicas para a Educação Profissional e Tecnológica*” da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC) esclarece que:

[...] entende-se por educação o referencial permanente de formação geral que encerra como objetivo fundamental o desenvolvimento integral do ser humano informado por valores éticos, sociais e políticos, de maneira a preservar a sua dignidade e a desenvolver ações junto à sociedade com base nos mesmos valores. A educação é dinâmica e histórica, pois é convidada a fazer uma leitura do mundo moderno marcado por dimensões econômicas, culturais e científico-tecnológicas.

Essa compreensão ampla da educação difere da tradição da formação profissional, que, desde suas origens, é conduzida a se vincular demasiadamente aos fins e valores do mercado, ao domínio de métodos e técnicas, aos critérios de produtividade, eficácia e eficiência dos processos. (BRASIL, SETEC/MEC, 2004, p. 11)

[...] conceitos que embasam a educação tecnológica, é oportuno ainda destacar que transcende aos conteúdos fragmentários e pontuais de ensino, aprendizado e treinamento, pela integração renovada do saber pelo fazer, do repensar o saber e o fazer, como objetos permanentes da ação e da reflexão crítica sobre a ação. (BRASIL, SETEC/MEC, 2004, p. 16)

Esse entendimento vem ao encontro da missão proclamada pelo IFSP: “Construir uma práxis educativa que contribua para a inserção social, para a formação integradora e para a produção do conhecimento.” (PDI/2014-2018)

Para o levantamento das normativas internas foi feita uma pesquisa no site atual da instituição e no antigo em função da migração dos documentos entre os mesmos. Ressaltando-se que esse levantamento possibilitou a elaboração dos quadros 8, 9 e 10.

### Quadro 8: Resoluções CONSUP/IFSP

Resoluções CONSUP – Conselho Superior IFSP
Resolução n.º 1, de 31 de agosto de 2009. Aprova O <b>Estatuto</b> do IFSP. Alterado pelas Resolução n.º 872, de 04 de junho de 2013, e pela Resolução n.º 8, de 04 de fevereiro de 2014.
Resolução n.º 871, de 4 de junho de 2013 e alterado pela Resolução n.º 7, de 4 de fevereiro de 2014. Aprova <b>Regimento Geral</b> .
Resolução n.º 26, de 05 de abril de 2016. Aprova o <b>Regimento dos Câmpus</b> do Instituto Federal de São Paulo. São Paulo, 2016.
Resolução 147/2016, de 6 de dezembro de 2016 – Aprova a <b>Organização didática cursos superiores</b>
Resolução 859, de 7 de maio de 2013, alterada pela Resolução 94/2015, de 29 de setembro de 2015 – Aprova a <b>Organização didática cursos Técnicos</b>
Resolução n.º 010/2017, de 07 de março de 2017 - Aprova O <b>Regulamento Disciplinar Discente</b> do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Resolução 75, de 23 de junho de 2014 – Aprova o Regimento da <b>Estatuante</b> do IFSP
Resolução 866, de 4 de junho de 2013. Aprova o <b>Projeto Pedagógico Institucional</b> do IFSP
Resolução 139, de 8 de dezembro de 2015. Aprova a regulamentação do <b>Conselho de Ensino</b> – CONEN do IFSP.
Resolução 143/2016, de 1º de novembro de 2016 – Aprova a disposição sobre a tramitação, atualização, reformulação, interrupção temporária de oferta de vagas e extinção de cursos da educação básica e superiores de graduação, nas modalidades presencial e a distância, do IFSP
Resolução 163, de 28 de novembro de 2017 – Aprova diretrizes para os cursos Técnicos de nível médio na forma integrada ao ensino médio do IFSP
Resolução n.º 79/2016, de 06 de setembro de 2016 - Institui o <b>Regulamento do Núcleo Docente Estruturante (NDE)</b> para os cursos superiores do IFSP.
Resolução 138, de 4 de novembro de 2014 –Aprova o <b>Regulamento da coordenadoria Sociopedagógica</b>
Resolução 109, de 4 de novembro de 2015 – Aprova <b>Regulamento de atribuição de atividades Docentes</b> do IFSP

Fonte: elaborado pela autora

### Quadro 9: Portarias/IFSP

Portarias
Portarias 2.587, de 28 de julho de 2015 – Aprova regulamento interno do Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas –NEABI do IFSP
Portaria 1.861, de 6 de maio de 2016 – Aprova Regulamento Interno que disciplina os aspectos de organização e funcionamento do Núcleo de Estudos sobre Gênero e Sexualidade do IFSP

Fonte: elaborado pela autora

### Quadro 10: Instruções Normativa PRE/IFSP

Instruções Normativa PRE – Pró - Reitoria de Ensino
Instrução Normativa/PRE nº 5, de 20 de dezembro de 2013- Institui orientações e critérios para o processo de transferência entre câmpus do IFSP
Instrução Normativa nº 001, de 15 de agosto de 2013- Institui orientações sobre o <b>Extraordinário Aproveitamento de Estudos</b> para os estudantes dos câmpus do IFSP
Instrução Normativa nº 004, de 29 de agosto de 2013 – Institui orientações sobre o <b>tempo de integralização</b> para os estudantes da Educação Básica Profissional Técnica de Nível Médio dos câmpus do IFSP
Instrução Normativa PRE /IFSP nº 05, de 30 de novembro de 2015 – estabelece orientações para a elaboração dos <b>Planos de Ensino e Planos de Aulas</b> para os cursos regulares do IFSP

Fonte: elaborado pela autora

As normativas internas voltam-se para o atendimento das legislações abarcando também os procedimentos de fluxos e organização da gestão na cadeia de vinculação: Reitoria, Pró-Reitoria de Ensino, Direção geral do câmpus, Direção Adjunta Educacional e coordenadorias subordinadas a ela, dentre as quais a Sociopedagógica.

A expressão qualidade, presente na CF, na LDB e PNE, admite uma série de interpretações, no contexto educacional e está presente em todas as dimensões da gestão e é inevitável a associação aos termos efetividade e relevância. A efetividade e a relevância se encontram presentes na qualidade.

Os Institutos Federais, como instituições que possuem uma função social, devem assegurar que os estudantes que o acessam, concluam em tempo hábil e com êxito os cursos por eles ofertados. A função social destas instituições passa pelo reconhecimento do seu desempenho com qualidade social sem perder de vista o melhor aproveitamento dos recursos públicos neles investidos. (OLIVEIRA, 2015, p. 25)

As legislações que alicerçam a educação e fundamentalmente a educação profissional são o palco de atuação da gestão educacional no IFSP, tendo como foco a gestão democrática, organização, estruturação do ensino e os cursos ministrados no âmbito da instituição: Cursos Técnicos Integrado ao Ensino Médio; Cursos Técnicos Concomitantes; Cursos Superiores e Pós-Graduação.

Como já mencionado, seguindo o disposto pela lei de criação dos institutos federais, o IFSP rege-se pelos atos normativos, Estatuto, Regimento-Geral, Regimento dos câmpus e por atos administrativos. Dentro desta linha destaco o que esses documentos versam sobre a gestão democrática e a gestão educacional na instituição.

### **1.3.1. Estatuto, Projeto Político Institucional e Plano de Desenvolvimento Institucional**

O estatuto do IFSP, resolução n.º 1/2009 CONSUP, em consonância a legislação, assume o compromisso de atuar dentro do princípio da gestão democrática.

Art. 4º - O IFSP, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores:

I. compromisso com a justiça social, a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a gestão democrática;

(Estatuto, 2009, p. 3)

O documento também apresenta o Projeto Político Institucional que traz as bases que fundamentam o currículo do IFSP.

Art. 31 - O currículo do IFSP está fundamentado em bases filosóficas, epistemológicas, metodológicas, socioculturais e legais, expressas no seu projeto político institucional, sendo norteado pelos princípios da estética, da sensibilidade, da política da igualdade, da ética, da identidade, da interdisciplinaridade, da contextualização, da flexibilidade e da educação como processo de formação na vida e para a vida, a partir de uma concepção de sociedade, trabalho, cultura, educação, tecnologia e ser humano.

Art. 32 - As ofertas educacionais do IFSP estão organizadas por formação inicial e continuada de trabalhadores, educação profissional técnica de nível médio e educação superior de graduação e pós-graduação. (Estatuto, 2009, p. 12)

Vale ressaltar que o Projeto Político Institucional, mencionado no Estatuto, no art. 31, transcrito anteriormente, intitula-se atualmente Projeto Pedagógico Institucional (PPI) em normativa de aprovação, denotando-se conflito de terminologia adotada e ou mencionada nos dois documentos.

O PPI, aprovado pela resolução 866, de 4 de junho de 2013, assim denominado no documento Projeto Pedagógico Institucional apresenta em seu texto as características pedagógicas básicas, oferta de cursos e programas, bases filosóficas, contexto sociocultural e o ensino por competências e versa sobre o fazer psicopedagógico, apesar de não mencionar de forma explícita a gestão educacional se encontra delineada no documento.



O fazer psicopedagógico deve alinhar toda a instituição e requer olhares e práticas que sejam atuais, que recusem a reprodução estéril de fórmulas e modelos, que se apropriem do dinamismo do cotidiano escolar. É necessário, então, vivenciar a ausência de certezas, conviver com saberes provisórios, ou mesmo aceitar um "não saber", como condições para se construir o saber. Na prática, isso significa estabelecer uma rede de relações recíprocas no ambiente escolar e, assim, conceber nossa própria cultura. (PPI, p. 21)

Importante mencionar que, quanto à organização da instituição, o documento apresenta características nas quais a estrutura organizacional deve se pautar: “Uma estrutura organizacional flexível, racional e adequada as peculiaridades e objetivos da Instituição”. (p.5, grifos meus)

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2014-2018), previsto pela lei de criação dos institutos federais em seu art. 14, define como inerente ao ato pedagógico a gestão democrática.

Como instituição educativa, o IFSP deve ter autonomia para estabelecer o seu projeto e para executá-lo e avaliá-lo. A autonomia e a gestão democrática fazem parte da própria natureza do ato pedagógico e devem transparecer em seu projeto político-pedagógico. Daí a importância e a necessidade de construir relações democráticas que criem um ambiente institucional propício ao diálogo e à participação. (p. 142)

### 1.3.2. Regimento Geral

Em 2013, a Resolução 871, de 4 de junho, aprovou o regimento geral que posteriormente foi alterado pela Resolução 7, de 7 de fevereiro de 2014. Este documento disciplina a organização e a estrutura das Pró-Reitorias, órgãos superiores, colegiados, órgãos descentralizados, além das atribuições, das competências e do funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e acadêmicas do IFSP, complementando o estatuto.

Na perspectiva da rede/cadeia da gestão educacional, o documento estabelece as diretrizes para exercício da Pró-Reitoria de Ensino e as atribuições básicas da vinculação dos câmpus, conforme os artigos transcritos abaixo.

**Art. 183** – O IFSP planejará e definirá as atividades acadêmicas relacionadas às políticas de ensino estabelecidas pelo MEC e pela Reitoria, em consonância com o seu Projeto de Desenvolvimento Institucional.

**Art. 184** – A Pró-Reitoria de Ensino acompanhará a execução das políticas da Reitoria ligadas ao ensino e avaliará a organização e o desenvolvimento das ações acadêmicas nos diversos *campi* do IFSP.

(REGIMENTO GERAL, 2013)

O regimento de câmpus, parte integrante do regimento geral apresenta as finalidades, competências e organização administrativa destes órgãos descentralizados (câmpus, núcleos avançados e unidades de educação profissional), mantendo a terminologia direção para os cargos de gestão geral e gestão administrativa e educacional.

O regimento incorpora o regulamento da coordenadoria Sociopedagógica em quase sua totalidade, trazendo inclusão e supressão de incisos.

### 1.3.3. Estatuinte

Em 2014, instaurou-se a Estatuinte aprovada pela resolução 75, de 23 de junho, cujo objetivo principal foi estabelecer o processo de participação da comunidade nas discussões dos principais documentos da instituição.

- I- Estatuto do IFSP;
- II- Organização Didática e Regimento Disciplinar Discente;
- III- Regimento Geral do IFSP, Regulamento do Conselho Superior e Regulamento do Colégio de Dirigentes;
- IV- Regimento dos campi e Regulamento do Conselho de Câmpus;

Durante todo o processo, a comunidade foi convidada a participar nos Congressos, Audiências Públicas, Seminários e Assembleias. Além disso, cada Unidade Acadêmica (câmpus, câmpus Avançado e UEP - Unidades de Educação Profissional) terá uma comissão local para facilitar os diálogos sobre os documentos.<sup>9</sup>

À época, a Estatuinte mostrou-se como um avanço para a gestão democrática no instituto, com comissões locais e estratégias de discussões em congresso, audiências públicas, plenárias e outras.<sup>10</sup> Porém em 4 de novembro de 2015 a reitoria decidiu pela interrupção dos trabalhos da Estatuinte, sob a alegação de denúncias de irregularidades<sup>11</sup> nos processos de encaminhamento de várias etapas de discussão do Estatuto, resultando em um processo investigativo. Importante destacar que o relatório dos Autos<sup>12</sup> e o Parecer jurídico<sup>13</sup> publicados no site orientam para o arquivamento do processo tendo em vista a não caracterização da materialidade de qualquer infração. Ressalta-se que a interrupção ocorreu em meio as discussões das comissões locais e comissão central, sobre o estatuto e iniciado o processo para a organização didática, foi homologada alteração da resolução 859, de 7 de

<sup>9</sup>Notícia veiculada no sitio <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/instituicao/comissoes/estatuinte.html> Acesso em 23/09/2018. (Anexo B)

<sup>10</sup>Notícia veiculada no sitio <http://estatuinte.ifsp.edu.br/> Acesso em 29/09/2018

<sup>11</sup>Notícia veiculada no sitio <https://bit.ly/2HDy2JE> Acesso em 23/09/2018. (Anexo C)

<sup>12</sup>Relatório de sindicância investigativa disponível em <https://bit.ly/2HGcXy3> Acesso em 23/09/2018

<sup>13</sup>Parecer da Procuradoria disponível em <https://bit.ly/2CX7Q6W> Acesso em 23/09/2018

maio de 2013 que versa sobre a organização didática resultando na resolução 94, de setembro de 2015.

#### **1.3.4. Conselho de Ensino**

Em 8 de dezembro de 2015, a resolução 139 aprova a regulamentação do conselho de ensino – CONEN, órgão consultivo, normativo e propositivo que traz pra si no art. 2º as atribuições de normatizar, propor, acompanhar, supervisionar e analisar matérias que envolvam as políticas e atividades de ensino.

O CONEN, instituído após interrupção da Estatuinte em 4 de novembro de 2015, traz para si a proposta de revisão dos documentos institucionais e apresenta uma dinâmica de organização por representatividade de segmento.

Art. 3º. O CONEN terá a seguinte composição:

- I. Membros com presença obrigatória em todas as reuniões:
  - a) O(a) Pró-Reitor(a) de Ensino, ou o seu representante, como membros nato e Presidente do CONEN;
  - b) Um (01) representante do Colégio de Dirigentes (COLDIR) e igual número de suplentes, eleitos por seus pares;
  - c) Um (01) representante dos Gerentes Educacionais (GEDs) dos câmpus e igual número de suplentes, eleitos por seus pares;
  - d) Um (01) representante dos Coordenadores do Sociopedagógico (CSP) e igual número de suplentes, eleitos por seus pares;
  - e) Dois (02) representantes docentes e igual número de suplentes, eleitos por seus pares;
  - f) Dois (02) representantes discentes e igual número de suplentes, sendo um estudante da Educação Básica e outro da Graduação, eleitos por seus pares, no limite de um representante por câmpus;
  - g) Dois (02) representantes técnico-administrativos e igual número de suplentes, eleitos por seus pares, no limite de um representante por câmpus;
  - h) Um (01) secretário indicado pelo (a) presidente do Conselho, sem direito a voto.

Observa-se que no documento, no artigo transcrito - o inciso, I alínea a, aparece a denominação Gerentes Educacionais em referência aos diretores adjuntos educacionais, terminologia utilizada pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo que antecedeu a passagem para IFSP, efetivada em 29 de dezembro de 2008 com a lei da criação dos institutos federais.

Vale ressaltar que a Estatuinte instaurada pela resolução 75, de 23 de junho de 2014 apresenta organização que permite maior envolvimento das comunidades locais nas discussões e deliberações, conforme artigo a seguir:

Art. 2º. A Estatuinte será organizada por meio de:

- I. Comissões Locais da Estatuinte;
- II. Comissão Central da Estatuinte;
- III. Delegados;
- IV. Seminários;
- V. Assembleias;
- VI. Audiências Públicas;
- VII. Congressos.

Em 2016, aprova-se a organização didática dos cursos superiores pela resolução 147/2016, de 6 de dezembro, configurando-se assim a divisão do documento, o anterior que versa sobre o nível médio e o recente que versa sobre o nível superior.

Os cursos ofertados têm seus projetos pedagógicos construídos em conformidade com a legislação e as normativas institucionais. Para a elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos - PPCs, observa-se as principais legislações.

#### **1. 4. O que revelaram os documentos**

As produções e documentos analisados nesta seção sinalizaram que a gestão democrática necessariamente implica em participação responsável nos processos administrativos e educacionais. Portanto a gestão democrática encampa as dimensões administrativas, legais e educacionais garantindo-se aos processos o direito de fala (reuniões, assembleias, consulta pública, plenárias e outros) dos envolvidos (servidores, família e comunidade).

Na perspectiva da gestão democrática, observa-se que o IFSP, por meio de seus órgãos consultivos e deliberativos, conselhos, colegiados e executivos, promove discussões centradas na representatividade (eleita ou indicada), normalmente presididas pela autoridade na instância em que os mesmos se estabelecem, o que não configura expansão das discussões para a comunidade como um todo, fato este que se observa na Estatuinte (seminários, assembleias, audiências públicas), incluindo-se a eleição entre os membros para a coordenação nos trabalhos das comissões locais e central.

A interrupção dos trabalhos da Estatuinte em 4 de novembro de 2015, sob alegação de irregularidades e a aprovação do CONEN em 8 de dezembro do mesmo ano, portanto decorridos trinta e três dias, deflagra um movimento da Reitoria na construção do referido conselho e uma intencionalidade da mesma para tal.

Inversamente aos processos democráticos, a administração transposta dos conceitos do mercado para o contexto educacional, mostra-se organizada numa estruturada em bases hierárquicas burocráticas guiadas pela racionalidade, com relações de poderes demarcadas e distribuídas em organogramas. Desta forma uma organização de ensino tradicional,

hierarquizada e burocrática atribui um forte peso à estrutura organizacional, sendo que poucas oportunidades de participação efetiva se apresentam e, conseqüentemente, continua atribuído menor peso à área pedagógica. Uma visão que exclui ou atribui menor importância a determinada dimensão parece ser limitada. E em se tratando da área pedagógica, ressalta-se que esta limitação, imposta por uma visão que a coloca em segundo plano, contribui para exacerbar o caráter administrativo hierarquizado e burocrático e, portanto, contrário aos princípios democráticos e aos princípios de uma educação integradora proposta nos documentos institucionais.

As instituições se legitimam na forma com que cumprem sua função, como se organizam, pelos atos normativos e administrativos que a legalizam para o cumprimento da sua missão. A não observância dos atos que a instituem geram conflitos na prática e portanto na construção de sua identidade, função e missão e conseqüentemente na legitimidade.

Para maior compreensão da estrutura do IFSP, a próxima seção visa desvendar a cadeia (rede) de correlação, vinculação e subordinação que envolve a gestão educacional, caracterizando-a traçando um perfil da direção geral e diretor adjunto nos câmpus.

## SEÇÃO 2. ENTENDENDO A ESTRUTURA DO IFSP

A construção de uma visão macro da instituição favorece o delineamento de uma cadeia (rede) de correlação, vinculação e subordinação que envolve a gestão educacional, Pró-Reitoria de Ensino – DRG – DAE – CSP, nesta ordem Direção Geral, Direção Adjunta Educacional e Coordenadoria Sociopedagógica e demais setores no âmbito do câmpus e os respectivos órgãos superiores e colegiados de caráter consultivos e ou deliberativos. A gestão educacional no IFSP, é feita por diretrizes, normativas e orientações da Reitoria principalmente por meio da Pró-Reitoria de Ensino que se subdivide nos câmpus em diretores gerais e diretores adjuntos educacionais e as coordenadorias ao último subordinadas.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, da Presidência da República/Casa Civil, mediante transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo, parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), autarquia federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, organizada em estrutura multicampi.

Cabe aqui algumas considerações acerca dos conceitos de autarquia e autonomia.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da administração federal em geral, em que o IFSP está contido tece em seu art. 4º inciso II e alínea a e no art. 5º as considerações necessárias, conforme transcrito abaixo:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: (grifos meus)

a) Autarquias;

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada. (grifos meus)

(BRASIL, DECRETO LEI, 200,1967)

A autonomia administrativa prevê a possibilidade de construção coletiva de planos, programas e projetos, de forma democrática, que deve subsidiar o processo de tomada de decisões, enquanto que a autonomia financeira se refere a gestão dos recursos financeiros para a efetivação dos planos, programas, projetos e despesas.

A autonomia jurídica permite elaboração de normativas internas fundamentadas em normativas e regulamentações superiores.

A autonomia financeira refere-se a deliberações sobre a utilização dos recursos orçamentários, necessários para o funcionamento da instituição.

A autonomia pedagógica, que envolve a tríade ensino-pesquisa-extensão, é onde se define as atividades pedagógicas-curriculares e onde se acha de fato a identidade e a função social da instituição de ensino.

Quanto à autonomia pedagógica, vale lembrar o que a Lei nº 11.892/2008, que versa sobre a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências, traz o seguinte:

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

§ 1º Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais são equiparados às universidades federais.

§ 2º No âmbito de sua atuação, os Institutos Federais exercerão o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

§ 3º Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica. (BRASIL, 2008)

Ainda sobre autonomia pedagógica, o Estatuto do IFSP, a resolução 872/2013 e o PPI, preveem que na atuação seja observado alguns princípios norteadores;

Art. 4º - O IFSP, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores:

- I. compromisso com a justiça social, a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a gestão democrática;
  - II. verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
  - III. eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
  - IV. inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas;
  - V. natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União.
- (ESTATUTO, 20013)

Reitero aqui que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no título IV, "Da Organização da Educação Nacional", no art. 12, atribui aos estabelecimentos de ensino a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica; no art. 13 atribui aos

docentes a incumbência de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento, portanto, não fala na participação de todos os atores. O art. 14 atribui aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica e reforça a participação dos “profissionais da educação” (e não de “todos”) na elaboração do projeto pedagógico da escola (primeiro princípio) e prevê a participação das comunidades escolar e local apenas em conselhos escolares (e não na elaboração do projeto/proposta pedagógica). Observa-se que a própria LDB usa os termos “projeto pedagógico” e “proposta pedagógica” com o mesmo sentido, não definindo se há uma diferenciação ou não.

O PPI do IFSP também trata explicitamente da proposta pedagógica e do projeto pedagógico, que devem ser elaborados “com a participação de todos os seus atores” (o que se torna muito vago), e também não indica se há diferença ou não entre os dois termos. Destaca que a comunidade deve repensar a instituição educacional a partir dos princípios de flexibilidade e contextualização. Este documento destaca que na LDB o projeto pedagógico é idealizado (entende-se que no sentido de concebido, delineado) e o Estatuto e o Regimento do IFSP estabelecem as normas definidoras do fazer pedagógico da instituição (PPI, 2013, p.10).

Desse modo, o PPI do IFSP apresenta as duas terminologias, no que parece ser uma alusão à diferença entre elas, embora não as defina, e atribui a “todos” a incumbência de participar da elaboração da proposta/projeto pedagógico. Reconhece o papel do docente (do qual não é exigida a formação pedagógica nos termos da LDB e dilui o papel dos profissionais da educação (conforme o art. 61, transcrito anteriormente) – que exercem em sua maioria suas funções na Coordenadoria Sociopedagógica, o que parece ser mais uma forma de desvalorização destes profissionais.

O PPI apresenta uma atribuição à equipe pedagógica sem, contudo defini-la, não identificando a participação efetiva desses profissionais da educação para além do caráter de assessoramento.

Cabe à equipe pedagógica do IFSP a fundamental tarefa de assessorar o corpo docente na implementação dos princípios norteadores do ensino em todas as modalidades e níveis em observância à legislação nacional e institucional. (PPI, 2013, p.21)

O IFSP possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, ou seja, atribui-se a capacidade de gestão dos interesses a seu cargo, ressaltando-se que se mantém vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Desta forma, a autonomia



não é ampla e irrestrita, é relativa, pois o IFSP integra um sistema de relações institucionais e depende das políticas públicas e da gestão pública.

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, LDB, n. 9393/96, art. 15)

Os tipos de autonomia mencionados compõem o processo de gestão que, em uma instituição de ensino, tem como objeto maior a educação. Portanto, a educação, ou seja, o processo pedagógico de uma instituição de ensino, naturalmente é a razão de ser do campo administrativo, pois este não constitui um fim em si mesmo.

No IFSP, a dimensão didático-pedagógica é normatizada e regulamentada quanto à missão, princípios, finalidades, objetivos e procedimentos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e nos Projetos Político-Pedagógicos (PPP) dos câmpus, considerando dispositivos legais internos comuns para todos os câmpus.

A organização didática do IFSP, vigente para os cursos técnicos concomitantes, subsequentes ou integrados, aprovada pela Resolução n.º 859, de 7 de maio de 2013, alterada pelas Resoluções n.º 39, de 02 de junho de 2015 e n.º 94, de 29 de setembro de 2015, nos art. 1º e 6º desta última dispõe sobre a finalidade e o princípio político-pedagógico.

Art. 1 §1º. O IFSP é instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos, tecnológicos e das humanidades.

§2º. O IFSP tem por finalidade ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.

Art. 6º. O princípio político-pedagógico do currículo é fundamentado em práticas que se estabelecem com o diálogo entre técnicos, professores, estudantes e comunidade vinculados a uma visão histórica, ética e política. (IFSP, 2013)

A gestão do IFSP, observa os princípios de gestão democrática e participação, como descrito em seu Estatuto<sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup>O estatuto do IFSP é o instrumento normativo de controle, referendado pela Resolução n.º 1, de 31 de agosto de 2009, do Conselho Superior. Alterado pelas Resoluções n.º 872, de 04 de junho de 2013, e pela Resolução n.º 8, de 04 de fevereiro de 2014. Disponível em <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/estatuto.html>. Acesso em 25 jul.2018.

Art. 4º - O IFSP, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores:

- I. compromisso com a justiça social, a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a gestão democrática; (grifos meus)
- II. verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- III. eficácia nas respostas de formação profissional, difusão do conhecimento científico e tecnológico e suporte aos arranjos produtivos locais, sociais e culturais;
- IV. inclusão de pessoas com necessidades educacionais especiais e deficiências específicas;
- V. natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União. (IFSP, ESTATUTO, 2013)

O PDI 2014-2018, no “item princípios filosóficos e pedagógicos” reafirma os princípios da autonomia e gestão democrática.

Como instituição educativa, o IFSP deve ter autonomia para estabelecer o seu projeto e para executá-lo e avaliá-lo. A autonomia e a gestão democrática fazem parte da própria natureza do ato pedagógico e devem transparecer em seu projeto político-pedagógico. Daí a importância e a necessidade de construir relações democráticas que criem um ambiente institucional propício ao diálogo e à participação. Assim, o PPI deve resultar de amplas discussões da comunidade educativa, que é toda aquela que participa e atua nas questões relativas ao processo educativo e de gestão nesta instituição pública. (PDI, 2014-2018, p. 143, grifos meus)

A vida acadêmica dos discentes é regulada pela organização didática e pelo regulamento disciplinar, ambos aprovados pelo Conselho Superior.

Considerando os princípios de gestão democrática e autonomia, descritos no PDI, o fazer pedagógico deve ter como ponto referencial a construção de relações democráticas, transparência, diálogo, participação e exercício consciente da cidadania.

O fazer psicopedagógico deve alinhar toda a instituição e requer olhares e práticas que sejam atuais, que recusem a reprodução estéril de fórmulas e modelos, que se apropriem do dinamismo do cotidiano escolar. É necessária, então, vivenciar a ausência de certezas, conviver com saberes provisórios, ou mesmo aceitar um "não saber", como condições para se construir o saber. Na prática, isso significa estabelecer uma rede de relações recíprocas no ambiente escolar e, assim, conceber nossa própria cultura. (PPI, 2013, p. 21)

O PPI do IFSP corrobora tais princípios e especifica as funções do fazer pedagógico atribui um caráter dinâmico ao processo.

O projeto pedagógico do IFSP, que leva em conta a natureza processual da educação, é um instrumento de trabalho, ainda que em constante transformação, para a realização da missão e dos ideais institucionais.

O presente projeto tem função identificadora, articuladora e retroalimentadora, sendo, portanto, dinâmico. Finalmente, não se pode esquecer sua função política, ao propor uma educação comprometida com a qualidade de vida da sociedade, por meio da prática profissional e do exercício da cidadania. (PPI, 2013, p. 6)

A missão do IFSP traçada no PDI constitui-se numa meta de formação integradora que possibilite inserção social, como se observa no seguinte trecho: “Construir uma práxis educativa que contribua para a inserção social, para a formação integradora e para a produção do conhecimento”. PDI, 2014-2018, p. 29).

Cabe aqui, esclarecer que o PDI e o PPI são institucionais, ou seja, trazem diretrizes e orientações para o IFSP como um todo, enquanto o PPP se constitui no âmbito dos câmpus tendo os anteriores como base para sua elaboração.

O PDI, elaborado para um interstício de 5 anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior, quanto a sua filosofia, à missão, estrutura organizacional, atividades acadêmicas e diretrizes que orientam suas ações.

O PPI apresenta os Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; que leva em conta a natureza processual da educação, e um instrumento de trabalho, ainda que em constante transformação, para a realização da missão e dos ideais institucionais.

O PPP é o instrumento de planejamento pelo qual o câmpus constrói sua identidade, reflete sua prática educativa e indica caminhos para o processo ensino aprendizagem que atendam aspirações da comunidade acadêmica.

Feitas as considerações acerca dos conceitos de autarquia e autonomia, gestão democrática e participação, destaco a seguir o contexto histórico do IFSP, que numa linha do tempo se origina da Escola de Aprendizes e Artífices de São Paulo, posteriormente Liceu Industrial de São Paulo, Escola Industrial de São Paulo, Escola Técnica de São Paulo, Escola Técnica Federal de São Paulo e, por último, Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo.

A partir de 2009, o ensino técnico federal passou por uma mudança estrutural, por força da Lei n.º 11.982 de 29 dez. 2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. No art. 10º, esta lei determina a criação de dois colegiados como órgãos superiores da administração, o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior. Houve também a posse de um reitor, não mais um diretor-geral. As antigas Unidades de Ensino Descentralizadas tornaram-se câmpus, e seus dirigentes, diretores-gerais. O Estatuto do

Instituto Federal passa a dispor sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior.

O Estatuto aprovado pela Resolução n.º 1, de 31 de agosto de 2009, alterado pela Resolução n.º 872, de 4 de junho de 2013 em seu capítulo III, apresenta com detalhamento a estrutura organizacional do IFSP, em conformidade ao art. 10, parágrafo 4º, da lei acima citada, definindo os órgãos superiores, órgãos colegiados, órgãos executivos e órgãos descentralizados.

#### I. ÓRGÃOS SUPERIORES

##### a) Conselho Superior;

1. Órgão de Controle: Unidade Auditoria Interna;
2. Comitê Técnico-Profissional.

##### b) Colégio de Dirigentes.

#### II. ÓRGÃOS COLEGIADOS

##### a) Conselho de Ensino;

##### b) Conselho de Pesquisa e Inovação;

##### c) Conselho de Extensão.

#### III. ÓRGÃOS EXECUTIVOS

##### a) Reitoria:

1. Gabinete;
2. Assessorias;
3. Procuradoria Jurídica.

##### b) Órgãos de Apoio.

##### c) Pró-Reitorias:

1. Pró-Reitoria de Ensino;
2. Pró-Reitoria de Extensão;
3. Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação;
4. Pró-Reitoria de Administração;
5. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

##### d) Ouvidoria.

##### e) Comissão de Ética.

#### IV. ÓRGÃOS DESCENTRALIZADOS

##### a) Câmpus, que para fins da legislação educacional, são considerados sedes.

1. Órgão Superior do Câmpus: Conselho de Câmpus;
2. Órgão Executivo: Diretoria-Geral.

##### b) Polos de Educação a Distância;

##### c) Núcleos Avançados;

##### d) Unidades de Educação Profissional (UEP).

(IFSP, ESTATUTO, 2009)

Destaca-se que a administração do IFSP passou a ter como órgãos superiores o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes e como órgão executivo a Reitoria, composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores. Cabe à Reitoria, enquanto órgão de administração central, a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da Autarquia. Ressalta-se que as competências das unidades administrativas e/ou sedes, a organização, cronograma e as atribuições dos respectivos dirigentes são estabelecidas por instrumentos e atos normativos.

Na instância da Reitoria temos o Conselho Superior (CONSUP), como órgão máximo dentro do IFSP, de caráter consultivo e deliberativo, presidido pelo reitor e com representação docente, discente, servidores técnico-administrativos, egressos, representantes da sociedade civil, do MEC e dos diretores-gerais de câmpus.

Vale destacar que, conforme Estatuto do IFSP, Resolução 1/2009, alterado pela Resolução n.º 872/2013, denominam-se instrumentos normativos o estatuto, o regimento-geral, os regimentos dos câmpus e atos administrativos.

Art. 2º - O IFSP rege-se pelos atos normativos mencionados no caput do art. 1º, pela legislação federal e pelos seguintes instrumentos normativos:

- I. Estatuto.
- II. Regimento-Geral.
- III. Regimento dos campi
- IV. Atos Administrativos do IFSP.  
(IFSP, ESTATUTO, 2009)

Os atos administrativos referem-se a resolução, parecer, portaria, instrução normativa e comunicado nesta ordem hierárquica.

A existência de atos administrativos encontra-se disposta no Regimento Geral do IFSP, aprovado pela Resolução n.º 871, de 4 de junho de 2013 e alterado pela Resolução n.º 7, de 4 de fevereiro de 2014, à saber:

Art. 4º –Os atos administrativos do IFSP obedecerão à forma de:

- I. Resolução;
- II. Parecer;
- III. Portaria;
- IV. Instrução Normativa;
- V. Comunicado.

§ 1. A Resolução é instrumento expedido pelo Reitor, em razão de sua atribuição, na qualidade de presidente do Conselho Superior, e decorre de parecer emitido por instância subordinada ou da necessidade de normatização acadêmica e administrativa.

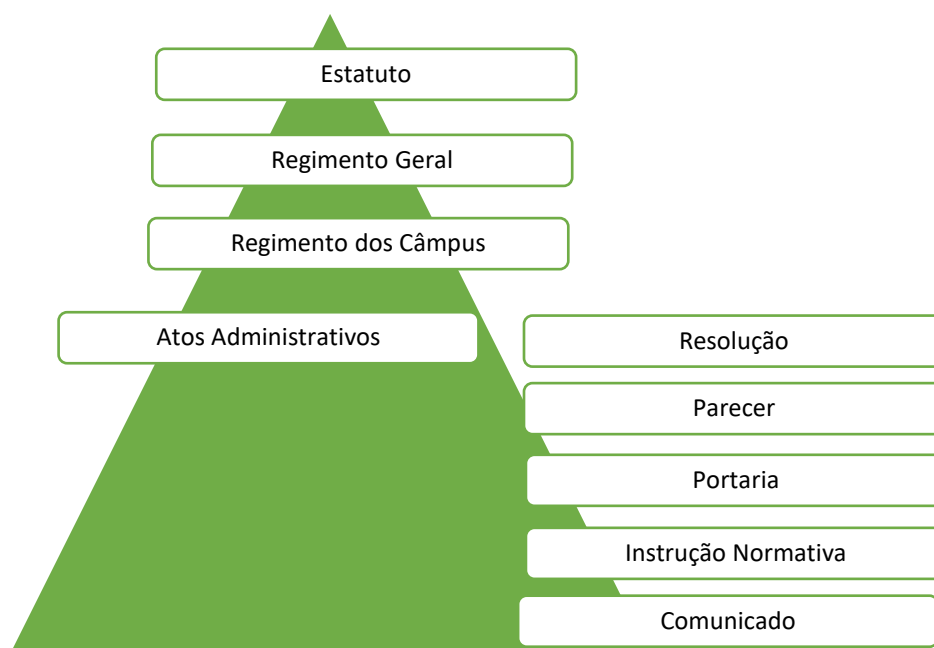
§ 2. O Parecer é o instrumento expedido pelos órgãos colegiados, Reitor, Pró-Reitores ou Diretores-Gerais, sobre matéria de sua competência.

§ 3. A Portaria é instrumento pelo qual o Reitor e os Diretores-Gerais dos *campi*, mediante delegação de competência, em razão de suas respectivas atribuições, dispõem sobre a gestão acadêmica e administrativa.

§ 4. A Instrução Normativa é instrumento expedido pelos Pró-Reitores ou pelos Diretores-Gerais e tem como finalidade regulamentar ou implantar o estabelecido em resoluções, portarias ou normas externas não podendo transpor, inovar ou modificar seu texto.

§ 5. O Comunicado é o instrumento pelo qual a Administração avisa ou informa oficialmente a comunidade interna ou externa acerca de fatos ou decisões relevantes. (IFSP, REGIMENTO GERAL, 2014)

**Figura 4: Pirâmide Atos normativos e administrativos do IFSP**



Fonte: Elaborado pela autora com base no Estatuto e Regimento Geral do IFSP

O Estatuto em seu art. 27 apresenta as Pró-Reitorias, das quais considero aqui as atribuições da tríade ensino–pesquisa–extensão. As Pró-Reitorias, dirigidas por Pró-Reitores nomeados pelo Reitor, são órgãos executivos que planejam, definem, acompanham e avaliam as atividades e as políticas nas dimensões ensino–pesquisa–extensão, incisos I, II e III abaixo transcritos.

I. À Pró-Reitoria de Ensino compete planejar, definir, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das políticas e atividades acadêmicas, buscando o seu constante aprimoramento, em consonância com as diretrizes definidas pelo Ministério da Educação e com as disposições do Conselho Superior.

II. À Pró-Reitoria de Extensão compete planejar, definir, acompanhar e avaliar as políticas e as atividades de extensão em suas relações com a sociedade e as empresas, buscando articulá-las ao ensino e à pesquisa, em consonância com as diretrizes definidas pelo Ministério da Educação e com as disposições do Conselho Superior.

III. À Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação compete planejar, definir, acompanhar e avaliar as políticas e o desenvolvimento das atividades a ela relacionadas, buscando seu fortalecimento em todos os níveis de ensino do IFSP, em consonância com as diretrizes definidas pelo Ministério da Educação e com as disposições do Conselho Superior.

(IFSP, ESTATUTO, 2013)

Especificando de forma mais detalhada, a Pró-Reitoria de Ensino se encontra organizada<sup>15</sup> em diretorias e, subordinadas a estas, as respectivas coordenadorias, sendo que o Regimento Geral nos mostra esta estrutura em seu art. 44, transcrito a seguir:

A Pró-Reitoria de Ensino compreende:

I. Diretoria de Educação Básica (DEB):

- a) Coordenadoria de Médio Integrado ao Técnico;
- b) Coordenadoria de técnico Concomitante/Subsequente;
- c) Coordenadoria de Planejamento e Projetos Educacionais.

II. Diretoria de Graduação (DGD):

- a) Coordenadoria de Licenciaturas;
- b) Coordenadoria de Tecnologias;
- c) Coordenadoria de Bacharelados;
- d) Coordenadoria de Avaliação Externa.

III. Diretoria de Projetos Especiais (DPE):

- a) Coordenadoria de Assistência Estudantil;
- b) Coordenadoria de Normas e Supervisão Pedagógica;
- c) Coordenadoria de Ações Inclusivas;
- d) Coordenadoria de Educação de Jovens e Adultos.

IV. Diretoria de Administração Acadêmica (DAA);

V. Diretoria Adjunta de Registros de Diplomas:

- a) Coordenadoria de Registros Acadêmicos;
- b) Coordenadoria de Bibliotecas;
- c) Coordenadoria de Cadastros.

VI. Diretoria de Educação a Distância (DED);

VII. Diretoria Adjunta de Educação a Distância (EAD):

- a) Coordenadoria de Apoio Pedagógico EAD;
- b) Coordenadoria de Design Instrucional;
- c) Coordenadoria de Suporte Técnico EAD;
- d) Coordenadoria de Apoio EAD.

VIII. Pesquisador/Procurador Institucional;

IX. Coordenadoria de Processos Seletivos;

X. Secretária.

(IFSP, REGIMENTO GERAL, 2013)

A estrutura descrita nos permite inferir sobre a amplitude e a complexidade da atuação da Pró-Reitoria de Ensino, abrangendo a educação básica, o ensino profissional, a educação superior, a educação à distância, projetos especiais, trâmites e processos da administração acadêmica.

---

<sup>15</sup> Organograma da PRE (Anexo D) disponível em [https://pre.ifsp.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=78&Itemid=298](https://pre.ifsp.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=298)

A amplitude e a complexidade da atuação da Pró Reitoria de Ensino, além de englobar os diferentes níveis e modalidades de ensino no que concerne a políticas, diretrizes e práticas, também se apresenta quanto a representar o IFSP nos foros específicos de educação. Aqui também se encontra no Regimento Geral, no art. 45, incisos I ao IX, as competências delegadas a ela, as quais transcrevo abaixo.

Art. 45 – Compete à Pró-Reitoria de Ensino:

- I. planejar, coordenar, supervisionar e controlar as políticas de ensino dos cursos do IFSP que conferem grau, título ou elevação de escolaridade;
- II. acompanhar a implantação de políticas de ensino;
- III. analisar a proposta de convênios nacionais e internacionais com entidades que desenvolvam atividades de ensino, bem como outros convênios propostos no âmbito acadêmico;
- IV. promover interlocução e acompanhar as ações junto aos órgãos governamentais relacionados ao ensino;
- V. coordenar a abertura e a adequação dos cursos ao Plano de Desenvolvimento Institucional e ao Projeto Político-Pedagógico Institucional;
- VI. responsabilizar-se pelos procedimentos relacionados à aprovação de projetos de cursos e sua oferta;
- VII. convocar e presidir o Conselho de Ensino;
- VIII. representar o IFSP nos foros específicos de educação;
- IX. executar outras funções que, por sua natureza, lhe estejam afeitas ou lhe tenham sido atribuídas.

(IFSP, REGIMENTO GERAL, 2013)

Os dois documentos mencionados, Estatuto e o Regimento Geral, delegam à Pró-Reitoria de Ensino às ações de planejar, definir, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das políticas de ensino na instituição. Tal delegação institui, mesmo que de forma indireta, uma linha de vinculação e subordinação dos órgãos descentralizados.

O Estatuto e o Regimento Geral são instrumentos normativos, o primeiro apresenta a natureza e finalidade da instituição e a estrutura organizacional enquanto o segundo traz o detalhamento e funcionamento desta estrutura.

A breve apresentação de uma visão macro da instituição, fez-se necessária para o delineamento da cadeia (rede) de correlação, vinculação e subordinação específica da gestão educacional, foco desta pesquisa.

A linha decrescente de vinculação, subordinação, segue as normativas do Conselho Superior, órgão máximo da instituição, Colégio de Dirigentes, o órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, Pró-Reitoria de Ensino, Direção Geral dos Câmpus, Conselho de Câmpus, Diretoria Adjunta Educacional e as respectivas coordenadorias ligadas a ela horizontalmente, Coordenadoria Sociopedagógica, Coordenadoria de Registros Acadêmicos, Coordenadoria de Apoio ao Ensino, Coordenadoria de Biblioteca e Coordenadorias de cursos.



Seguindo essa linha decrescente, Reitoria, passo agora ao órgão descentralizado, o câmpus, onde as políticas e práticas educacionais são implantadas e desenvolvidas.

O câmpus, órgão descentralizado, conforme art. 176 do Regimento Geral, é administrado por um Diretor-Geral, como determinado no art. 13 da Lei nº 11.892/2008 e as demais legislações vigentes, sendo subsidiado por um Conselho de Câmpus e dois diretores adjuntos, um educacional e um administrativo.

Vale destacar que esta lei 11892, de 29 de dezembro de 2008, que versa sobre a criação dos Institutos Federais, define os critérios para investidura na função de diretor geral em seu art. 13, aberto a servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos, conforme o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de cinco anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

- I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;
- II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou
- III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

Para esclarecer o mencionado acima no art. 13, § 1º inciso I, transcrevo abaixo os critérios para a investidura ao cargo de reitor na lei de criação dos institutos federais:

Art. 12. Os Reitores serão nomeados pelo Presidente da República, para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º. Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:

- I - possuir o título de doutor; ou
  - II - estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior.
- (BRASIL, 2008)

No âmbito do câmpus, temos o Conselho de Câmpus (CONCAM), órgão normativo, consultivo e deliberativo, que tem as diretrizes de seu funcionamento, organização e competências gerais definidas pelo Regimento Geral, publicado através da Resolução nº

ARQ.0001/2016, de 29 de Fevereiro de 2016.

A estrutura, a composição, as competências, a organização e o funcionamento dos câmpus são detalhados em Regimento Interno e resoluções específicas das coordenadorias, núcleos, programas e outros. Eles são estruturados segundo regimento aprovado pela Resolução 26, de 5 de abril de 2016 e normativas específicas, enquanto a estrutura macro encontra-se definida pelo Estatuto aprovado pela Resolução n.º 1, de 31 de agosto de 2009.

Os câmpus se organizam segundo a subseção II do Regimento, da seguinte forma:

Art. 3º A estrutura organizacional dos câmpus do IFSP compreende:

I - DRG – Direção Geral

- a) CDI – Coordenadoria de Apoio à Direção.
- b) CTI – Coordenadoria de Tecnologia da Informação.
- c) CEX- Coordenadoria de Extensão.
- d) CPI – Coordenadoria de Pesquisa e Inovação

II – DAA- Diretoria adjunta de administração.

- a) CLT –Coordenadoria de Licitação e Contratos.
- b) CGP – Coordenadoria de Gestão de pessoas
- c) CAP - Coordenadoria de Almoxarifado, manutenção e patrimônio.
- d) CCF – Coordenadoria de Contabilidade e Finanças.

III – DAE – Diretoria Adjunta de Educacional

- a) CRA - Coordenadoria de Registros Acadêmicos.
  - b) CSP – Coordenadoria Sociopedagógica.
  - c) CBI- Coordenadoria de Biblioteca.
  - d) CAE – Coordenadoria de Apoio ao Ensino.
  - e) FCC – Coordenadoria de Curso
- (IFSP, REGIMENTO DE CÂMPUS, 2016)

Ressalta-se que o documento ora denomina Diretoria Adjunta Educacional ora Diretoria Adjunta de Ensino. Para fins desta pesquisa utilizo a denominação Diretoria Adjunta Educacional.

As competências dessa Diretoria estão definidas na subseção III do mesmo documento, das quais ressalto e transcrevo abaixo as relacionadas diretamente à gestão educacional, na cadeia interna do câmpus DRG – DAE- CSP.

At. 4º. À diretoria geral do câmpus, órgão de assistência direta e imediata ao Reitor, compete:

I – Dirigir e orientar as atividades do câmpus, zelando pela integração e compatibilidade dos programas de trabalho;

[...]

III – Acompanhar e supervisionar as atividades escolares e educacionais;

[...]

VIII – Controlar a execução das atividades desenvolvidas pelas diretorias adjuntas e coordenadorias a elas subordinadas.

[...]

XXI – Autoavaliar o desempenho da administração escolar, juntamente com as diretorias adjuntas e coordenadorias;

[...]

XXV – Exercer o poder disciplinar sobre o corpo discente;  
 XXVI – Apoiar e incentivar ações que visem ao fomento da cultura de inovação, de tecnologia social e de empreendedorismo, tanto no âmbito do câmpus, quanto na região na qual está inserido.  
 (IFSP, REGIMNETO DE CÂMPUS, 2016)

Em continuidade, passo a transcrever as competências da Diretoria Adjunta Educacional, descritas no art. 14º do referido documento.

Art. 14º. À Diretoria Adjunta Educacional, órgão subordinado a Diretoria-Geral do câmpus, compete:

- I - Acompanhar a implantação do Projeto Político Pedagógico;
- II - Acompanhar as alterações de horário acadêmico, harmonizando-os com os interesses didáticos-pedagógicos da instituição;
- III – Acompanhar e analisar a elaboração e implantação do Projeto Pedagógico de Curso;
- IV – Analisar e acompanhar a execução de projetos de ensino;
- V – Acompanhar e avaliar o processo referente ao ensino e aprendizagem;
- VI – Acompanhar, supervisionar e avaliar o planejamento e a execução dos planos, programas e projetos do câmpus relativos ao ensino, propondo, com base na avaliação de resultados, adoção de providências relativas a reformulação destes;
- VII - Analisar propostas de formulação de novos cursos regulares;
- VIII- Assessorar às coordenações subordinadas e/ou vinculadas;
- IX – Assinar documentação da Coordenadoria de Registros Acadêmicos, pertinentes à Diretoria Adjunta de Ensino;
- X – Buscar intercâmbio entre instituições de formação profissional, ensino básico e superior e as demais organizações de ensino juntamente com a coordenadoria de extensão;
- XI - Supervisionar e/ou promover as ações que visam a diminuição de evasão mediante o acompanhamento da frequência e rendimento dos alunos, de orientação sistemáticas dos discentes e familiares e das interferências junto ao corpo docente;
- XII – Colaborar, mediante demanda no planejamento de currículos, assim como acompanhar o desenvolvimento dos programas de ensino das diversas disciplinas e atividades que compõem os currículos escolares, tanto nos aspectos qualitativos quanto nos quantitativos previstos em Lei;
- XIII-Coordenar e acompanhara seleção de professores novos e substitutos/temporários;
- XIV – Realizar, quando necessário, mediante convocação, reuniões com coordenadores subordinados à Diretoria Adjunta de Ensino;
- [...]
- XVIII – Acompanhar ações que possibilitem a atualização do acervo bibliográfico e outros recursos didáticos da instituição;
- XIX- Organizar e controlar a execução das atividades desenvolvidas pelas coordenadorias sob sua Diretoria Adjunta;
- XX - Supervisionar os conselhos pedagógicos dos cursos;
- [...]
- XXVI – Responsabilizar-se, em conjunto com a Coordenadoria de Registros Acadêmicos, pela guarda e preservação da documentação referente aos alunos frequentes e egressos, assim como dos cursos regulares ministrados no câmpus;
- XXVII - Supervisionar o processo de atribuição de aulas e de confecção de horário escolar;
- [...]

XXIX – Acompanhar o processo seletivo para alunos ingressantes, bem como propor outras formas de acesso;

[...]

XXXII- Supervisionar a implantação da Organização Didática e Normas Acadêmicas;

XXXIII – Orientar e assessorar pedagogicamente os docentes quanto aos procedimentos institucionais, por meio das coordenadorias subordinadas à Diretoria Adjunta Educacional;

[...] (IFSP, REGIMNETO DE CÂMPUS, 2016)

A Direção Geral assim como a Direção Adjunta Educacional podem ser ocupadas tanto por docentes quanto por técnicos administrativos, observados os critérios definidos pela lei de criação dos institutos federais; na prática dos câmpus o que se observa é que a grande maioria é ocupada por um docentes que não necessariamente possuem formação pedagógica como demonstrado nos quadros 11 e 12, o que leva à suposição de que não tenham familiaridade com a legislação educacional, com aspectos teórico-práticos da gestão escolar propriamente dita e com questões didáticas de ensino e aprendizagem.

**Quadro 11: Perfil dos Diretores Gerais dos câmpus do IFSP**

Diretores Gerais dos câmpus – DRGs		
Total: 36 câmpus, correspondente ao total de sujeitos. (4 câmpus avançados, sendo 1 centro de referência e 32 Câmpus)	<u>Formação Inicial</u> 12 – Engenharias (Elétrica, Mecânica, Agrônômica, Civil, Produção, Eng. Computação), 10 – Área da Informática (Ciência da Computação, Processamento de dados, Informação e comunicação Informática) 1- Tecnologia Mecânica 1 – Automação Industrial 1 – Pedagogia 1 – Língua e Literatura (Inglesa) 1 – Química 1 – Filosofia 1 – Ciências da Informação e da Documentação 1 - Serviço Social 1- Geografia 1- Física 1- Administração 1- Farmácia e Bioquímica 1- Graduação em Ciência – habilitação em Química	<u>Titulação Educação</u> 3 – Mestrado em Educação 2 - Doutorado  <u>Áreas afins com formação inicial</u> 30 – Mestrado 18- Doutorado
Docentes: 33 (91.7%) Técnicos administrativos: 3 (8.3%)		
Homens: 31 (86.1%) Mulheres: 5 (13.8%)		

Fonte: organizado pela autora com base em dados obtidos em maio de 2018 nos sites dos câmpus, da Plataforma Lattes<sup>16</sup> e do Portal da Transparência<sup>17</sup>

<sup>16</sup><http://lattes.cnpq.br/>

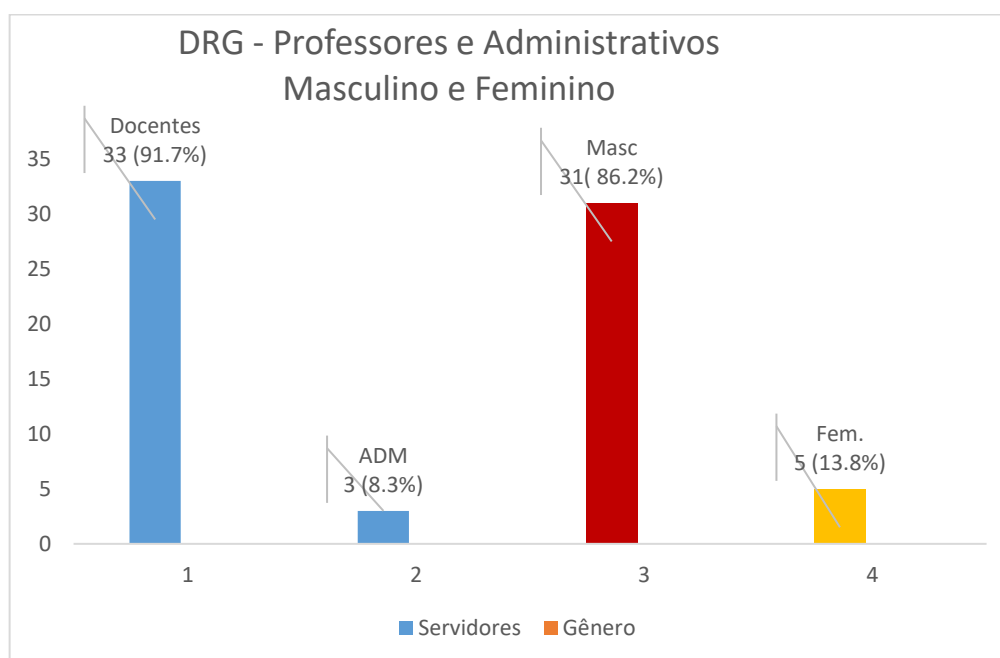
<sup>17</sup><http://www.portaldatransparencia.gov.br/servidores/OrgaoLotacao-ListaServidores.asp?CodOS=15000&DescOS=MINISTERIO%20DA%20EDUCACAO&CodOrg=26439&DescOrg=INSTITUTO%20FEDERAL%20DE%20SAO%20PAULO>

Os dados obtidos relativos aos Diretores Gerais dos 36 câmpus, sendo quatro câmpus avançados e um dentre eles denominado centro de referência, permitiram traçar um perfil, o qual apresento a seguir por meio de gráficos, categorias e gênero, formação inicial e titulação. Vale observar que câmpus avançado e centro de referência, são extensões de um câmpus com gestão local.

Os dados acerca da Direção Geral nos mostram que a maioria dos diretores são professores correspondendo a 91,7%, e 86,2% do gênero masculino. (Gráfico 1)

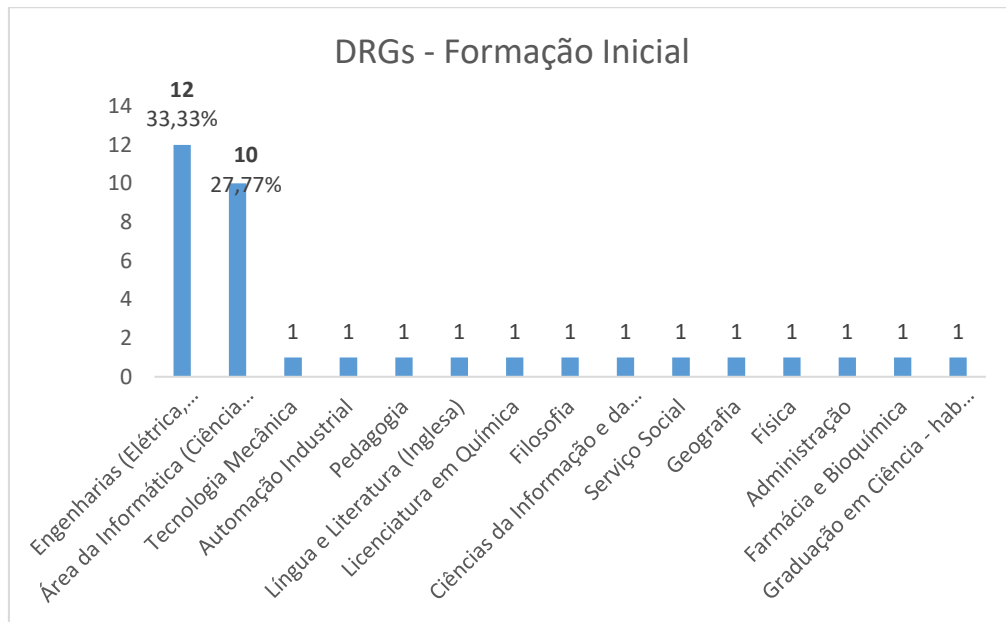
Para a obtenção dos dados quanto ao gênero não foi estabelecida relação de vinculação à categoria dos servidores.

**Gráfico 1: DRG – categorias e gênero**



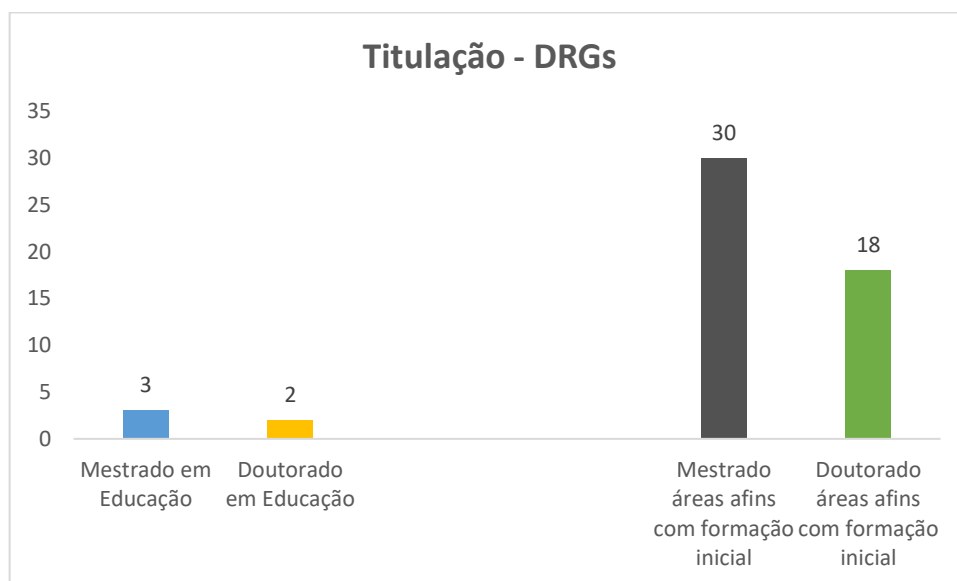
Fonte: elaborado pela autora com base de dados obtidos em maio de 2018 nos sites dos câmpus, na Plataforma Lattes e no Portal da Transparência.

No quesito formação inicial dos diretores gerais, demonstrada no gráfico 2, constata-se predominância na área de ciências exatas sendo 33,33% em cursos de engenharia, 27,77% na área da Informática totalizando 61,1%, Licenciaturas na área de ciências exatas 11,11%, em Administração 2,77%, os cursos de Língua e Literatura (Inglesa), Filosofia, Ciências da Informação e da Documentação, Serviço Social, Geografia somam 13,88% e 2,77% em Pedagogia o que corresponde a um diretor.

**Gráfico 2: DRG - Formação inicial**

Fonte: elaborado pela autora com de dados obtidos em maio de 2018 nos sites dos câmpus, na Plataforma Lattes e no Portal da Transparência.

Para além da formação inicial, busquei por titulações que resguardassem os conhecimentos específicos em educação e gestão para o exercício da mesma e me defrontei com os resultados elucidados no gráfico 3, ressaltando que não há correspondência com o número total de sujeitos porque estes podem ter mais que uma titulação.

**Gráfico 3: DRG – Titulação**

Fonte: elaborado pela autora com base de dados obtidos em maio de 2018 nos sites dos câmpus, na Plataforma Lattes e no Portal da Transparência.

Registra-se que no grupo dos diretores gerais dos câmpus a maioria possui titulação em mestrado e doutorado em áreas afins à formação inicial, concentrando-se nas áreas de engenharias e de informática. Na área da Educação há registro de três Mestrados em Educação o que corresponde a 8,33% e dois Doutorados em Educação equivalentes a 5,55%.

Vale esclarecer que para os dados obtidos relativos a titulação, mestrado e doutorado não considerei o itinerário formativo numa mesma linha e/ou programa, assim um mestrado em educação e um doutorado em educação não necessariamente se referem ao mesmo indivíduo.

Os dados obtidos revelam que os câmpus do IFSP são na grande maioria dirigidos por homens, professores com formação em engenharias e na área da informática, possuidores de titulação nas áreas afins à formação inicial.

Seguem as informações relativas aos Diretores Adjuntos de Ensino (Quadro 3), ressaltando que não há correspondência com o número total de sujeitos porque estes podem ter mais que uma titulação. Além disso, nos câmpus avançados não encontrei registros de Diretores Adjuntos Educacionais, ficando a cargo da direção geral as questões no âmbito educacional. Daí o total de 34 sujeitos.

**Quadro 12: Perfil dos Diretores Adjuntos de Ensino dos câmpus do IFSP**

Diretores adjuntos de Ensino- DAEs		
36 câmpus 34 sujeitos  Professores: 28 (82.4%) Técnicos Administrativos: 6(17.6%)  Mulheres: 13 (38,3%) Homens: 21 (61,7%)	5 – Informática (Processamento de dados, Ciências da Computação) 2 – Biologia 1 – Química 4 – Eng. Elétrica 2 - Eng. Industrial Mecânica e Automação Industrial 1 – Eng. Florestal 2 – Licenciatura em Física 1 – Licenciatura em Ciências Exatas 2 – Pedagogia 1-Licenciatura em Química 2 – Graduação em Matemática 1 -Licenciatura em Matemática 2- Eng. Química 3- Administração 1 - Edu. Artística 3 – Letras 1 -Agronomia	<u>Titulação</u>  <u>Educação</u>  6 – Mestrado em Educação 2 – Educação Matemática 1 – Ensino de Ciências e Matemática  5 – Doutorado em Educação  <u>Áreas afins com formação inicial</u> 21 – Mestrado 16 - Doutorado

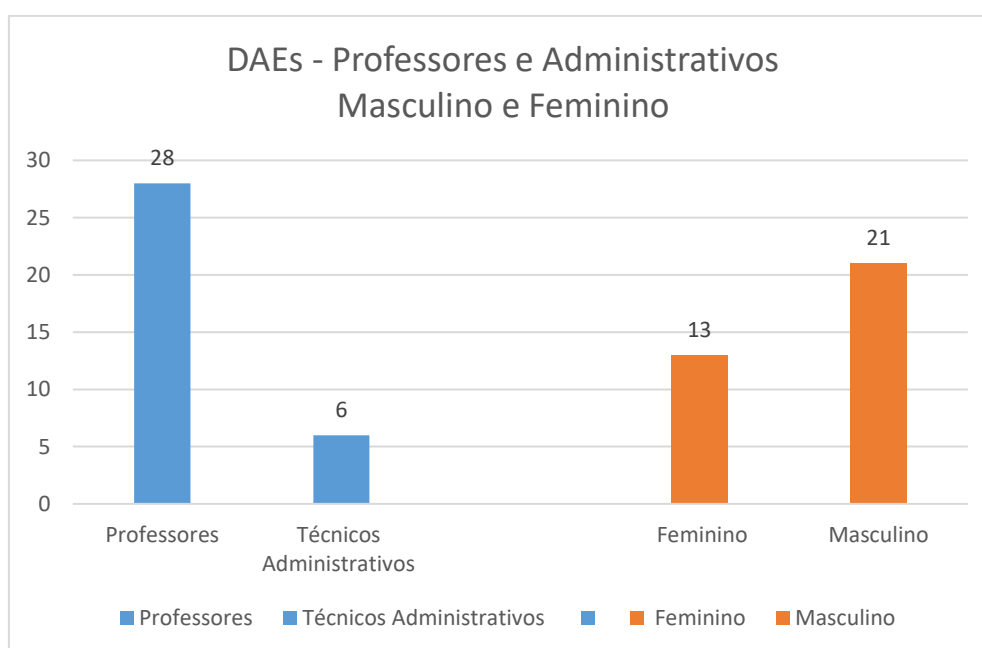
Fonte: elaborado pela autora por meio de dados obtidos pela autora em maio de 2018 nos sites dos câmpus, na Plataforma Lattes e no Portal da Transparência.

Os câmpus mais antigos, São Paulo, Sertãozinho e Cubatão, apresentam organograma diferenciado quanto à gestão educacional, assim encontrei as denominações Diretoria de Ensino, Diretoria Acadêmica e uma Diretoria Adjunta de Administração Escolar, podendo as mesmas nomenclaturas coexistirem num mesmo câmpus.

Cabe ressaltar que encontrei registro de três segundas graduações, sendo uma em Letras - Português/Inglês e duas em Pedagogia.

A Direção Adjunta Educacional nos câmpus é ocupada predominantemente pelo gênero masculino que corresponde a 61,7%, maioria professores com índice de 82,4% enquanto os Técnicos Administrativos totalizam 17,6% num universo de 34 servidores. Observa-se um número maior de mulheres o que corresponde a 38,3% se comparado ao grupo de diretores gerais onde obtive o percentual de 13,8% num universo de 36 diretores.

**Gráfico 4: DAEs - Categorias e Gênero**



Fonte: elaborado pela autora com base de dados obtidos em maio de 2018 nos sites dos câmpus, na Plataforma Lattes e no Portal da Transparência.

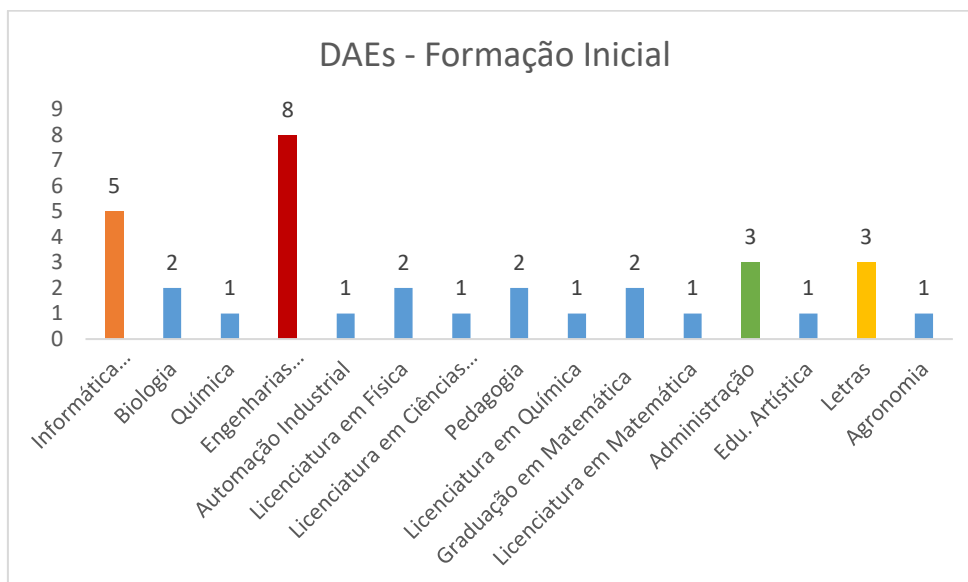
Os dados obtidos no âmbito da formação inicial dos diretores adjuntos educacionais, mostram uma concentração em ciências exatas, particularmente nas engenharias e na área da informática.

Considerando que as formações na área de humanas (Pedagogia, Administração, Educação Artística e Letras) que totalizam 26,5% num universo de trinta e quatro servidores,



se pode inferir que a gestão educacional é conduzida por servidores com formação inicial predominantemente em ciências exatas como constatado no gráfico a seguir.

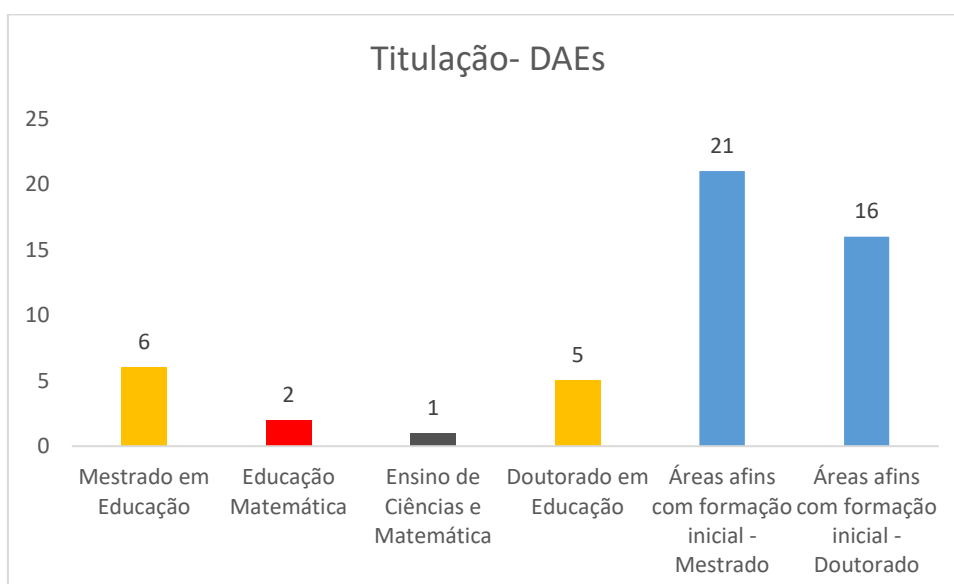
**Gráfico 5: DAEs – Formação Inicial**



Fonte: elaborado pela autora com base de dados obtidos em maio de 2018 nos sites dos câmpus, na Plataforma Lattes e no Portal da Transparência.

No que se refere a titulação entre os DAEs, registra-se seis mestrados em educação, totalizando 17,65% cinco doutorados em educação correspondente a 14,7%. Registra-se ainda três mestrados na temática ensino, especificamente voltados a área da matemática. Mestrados e doutorados em áreas afins a formação inicial encontra-se 61,7% e 47% respectivamente.

**Gráfico 6; DAEs Titulação**



Fonte: elaborado pela autora com base de dados obtidos em maio de 2018 nos sites dos câmpus, na Plataforma Lattes e no Portal da Transparência.

No contexto geral encontrei na formação dos diretores gerais um pedagogo, três mestrados e um doutorado em educação, já na direção adjunta educacional registra-se dois pedagogos e seis mestrados e cinco doutorados em educação.

A constatação de que a gestão e a direção adjunta educacional estão a cargo de servidores da área de exatas mostra-se como um indicativo do tipo funcional e da hierarquização na organização estrutural do IFSP, em que as atribuições encontram-se normatizadas e os espaços rigidamente demarcados e estabelecidos em organograma. Essa perspectiva de pouca valorização da dimensão educacional e ênfase exacerbada da dimensão administrativa acentua e reforça a racionalidade burocrática e justifica a hierarquização.

Para concluir a cadeia interna do câmpus DRG – DAE- CSP, utilizo-me do Regimento de câmpus em seu art. 15 e a Resolução 138 de 4 de novembro de 2014, que dispõe sobre o Regulamento da Coordenadoria Sociopedagógica, e a Instrução Normativa do IFSP/PRE nº 001 de 23 de fevereiro de 2015.

Cronologicamente, a Coordenadoria Sociopedagógica foi regulamentada em 2014, com participação dos profissionais<sup>18</sup>, com iniciativa e estruturada em 2015 pela Pró-Reitoria de Ensino e, em 2016, incluída, com alterações significativas, no Regimento de Câmpus pelo CONSUP.

Art. 15. À Coordenadoria Sociopedagógica, órgão subordinado à Diretoria Adjunta Educacional, compete:

- I. Acompanhar as deliberações dos conselhos consultivos e deliberativos e promover suas implantações;
- II. Apresentar à comunidade as ações vinculadas à Coordenadoria Sociopedagógica;
- III. Propor e promover ações de acolhimento e integração dos estudantes, junto aos professores e coordenadores de curso;
- IV. Acompanhar os estudantes no processo ensino-aprendizagem;
- V. Atender, orientar; encaminhar e acompanhar os estudantes e familiares no âmbito sociopsicoeducacional;
- VI. Reunir subsídios para a construção, elaboração, utilização e reformulação do Projeto Político-Pedagógico do Câmpus;
- VII. Desenvolver, implantar e acompanhar programas e ações de apoio pedagógico, psicológico e social junto aos estudantes;
- VIII. Identificar demandas, promover propostas e ações de formação continuada de docentes e de servidores que atuam na área educacional;
- IX. Orientar o corpo docente no que se refere às necessidades dos estudantes no processo de ensino-aprendizagem;
- X. Elaborar instrumentos de pesquisa para compreender e analisar os motivos que levem à retenção e à evasão dos estudantes, em parceria com outras instâncias do IFSP;

---

<sup>18</sup><https://bit.ly/2WnM7hD>

- XI. Propor, implantar, acompanhar e avaliar propostas de prevenção e intervenção ao baixo rendimento, retenção e a evasão escolar;
- XII. Propor e colaborar com ações inclusivas e adaptativas, de acordo com as demandas identificadas do Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas – NAPNE;
- XIII. Estabelecer parcerias para promoção de ações culturais e educativas na perspectiva da Inclusão e do enfrentamento a preconceitos e valorização as diversidades;
- XIV. Acompanhar a implantação e o desenvolvimento da Política de Assistência Estudantil;
- XV. Participar e contribuir nas instâncias de planejamento pedagógico;
- XVI. Organizar e participar de reuniões de pais, em articulação com a CAE, coordenador e professores do curso;
- XVII. Acompanhar e implantar políticas em conjunto com a Pró-Reitoria de Ensino;
- XXVIII. Orientar os estudantes sobre os seus direitos e deveres como cidadãos;
- XIX. Contribuir na ação docente quanto aos procedimentos pedagógicos;
- XX. Propor ações afirmativas de acordo com as demandas identificadas;
- XXI. Articular parcerias nas ações e promoção à saúde do estudante;
- XXII. Participar na elaboração e execução de projetos, em parceria com outras instâncias do IFSP, com o intuito de proporcionar a formação integral do estudante;
- XXIII. Elaborar documentos e relatórios conforme instruções do câmpus e da Pró-Reitoria de Ensino;
- XXIV. Organizar e participar do Conselho de Classe;
- XXV. Dialogar com as instâncias de representação estudantil, como grêmios, centros acadêmicos e representantes de sala, auxiliando nos encaminhamentos necessários;
- XXVI. Promover e/ou participar da organização de encontros, palestras e seminários destinados à comunidade escolar;
- XXVII. Analisar ocorrências de indisciplina/infrações registradas e encaminhadas pela CAE, realizando os encaminhamentos, acompanhamentos, orientações, articulações e intervenções necessárias e específicas em cada caso;
- XXVIII. Acompanhar o registro, pelos professores, do desempenho e frequência dos alunos;
- XXIX. Responsabilizar-se pelo patrimônio do IFSP sob sua responsabilidade.  
(IFSP, CONSUP, REGIMENTO DE CAMPUS, 2016)

As alterações significativas a que me refiro serão apontadas e posteriormente analisadas no decorrer deste estudo ao descrever o último elo da cadeia interna do câmpus, mencionada no final da seção resultados e análise e nas considerações finais.

Ressalta-se que a Resolução 138/2014, foi resultado da elaboração conjunta de todos os profissionais à época nos câmpus, ou via representação dos mesmos, na qual fiz parte.

Os profissionais – técnicos administrativos de nível superior, pedagogos, assistentes sociais, técnicos em assuntos educacionais e psicólogos –, até então ligados diretamente à Gerência Educacional, sem articulação entre si, passam à compor a Coordenadoria Sociopedagógica, definida como:

Art. 1º. A Coordenadoria Sociopedagógica, instância vinculada à Gerência Educacional do *câmpus* ou instância equivalente, articulada por equipe multiprofissional de ação interdisciplinar, é composta por Assistente Social, Pedagogo, Psicólogo e Técnico em Assuntos Educacionais, podendo ter atuação de outros servidores.

Parágrafo único. Entende-se por equipe multiprofissional de ação interdisciplinar a integração de profissionais de áreas diversas que trabalhem, concomitante e simultaneamente, a partir de uma articulação de seus saberes com intuito de assessorar o pleno desenvolvimento do processo educativo, orientando, acompanhando, intervindo e propondo ações que visem promover a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e a permanência dos estudantes no IFSP, nas modalidades de ensino presencial e a distância.

(IFSP, RESOLUÇÃO 138/2014)

A resolução 138/2014, traz as atribuições da Coordenadoria Sociopedagógica e as dos profissionais que a compõem. O art. 2º desta resolução que trata das atribuições da Coordenadoria Sociopedagógica citado em grande parte em sua essência no art. 15 do Regimento de *câmpus*, transcrito anteriormente apresenta alterações significativas de supressão, inclusão e caráter que serão abordadas como último elo da cadeia interna do *câmpus*. Assim limito-me a apresentar as atribuições do pedagogo, por estarem diretamente associadas ao escopo do estudo em questão.

As atribuições do pedagogo estão previstas no art. 3ª inciso II alíneas a até v.

**Art. 3º** Como equipe multiprofissional de ação interdisciplinar, cabe ao:

II Pedagogo

- a) Organizar e analisar a legislação educacional e orientar a comunidade acadêmica sobre sua aplicação;
- b) Participar de comissões para elaboração e reformulação de Projetos Pedagógicos de Cursos, bem como orientar as comissões de propostas de cursos;
- c) Analisar e emitir parecer sobre Projetos Pedagógicos de Cursos;
- d) Participar, no que tange aos aspectos pedagógicos, dos processos de reconhecimento de cursos;
- e) Orientar o preenchimento dos diários de classe em consonância com as normas legais vigentes;
- f) Planejar e coordenar os Conselhos de Classe Pedagógico Consultivo e Deliberativo;
- g) Presidir os Conselhos de Classe Pedagógicos Consultivo e Deliberativos;
- h) Participar de Colegiados de Curso, conforme regulamentação;
- i) Participar da organização do planejamento escolar, em conjunto com a Gerência Educacional;
- j) Participar da organização do calendário acadêmico;
- k) Orientar o corpo docente quanto ao processo de ensino-aprendizagem, em conjunto com os coordenadores de curso / área e os demais profissionais da Coordenadoria Sociopedagógica;
- l) Orientar o corpo discente quanto ao processo de ensino-aprendizagem, juntamente com os demais profissionais da Coordenadoria Sociopedagógica;
- m) Planejar e participar das reuniões com pais;
- n) Mediar a construção do Projeto Político-Pedagógico do *câmpus*;

- o) Participar de Reuniões de Área, no tocante às ações pedagógicas;
  - p) Participar das ações inclusivas do Núcleo de Apoio às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE);
  - q) Analisar dados estatísticos em sua área de atuação;
  - r) Elaborar relatórios, pareceres e documentos específicos à sua área de atuação.
  - s) Realizar a supervisão pedagógica;
  - t) Orientar a aplicação da legislação educacional vigente;
  - u) Orientar as comissões de propostas de cursos;
  - v) Prestar atendimento ao estudante no que tange as questões pertinentes ao processo de ensino-aprendizagem e à frequência escolar, orientando e fazendo os encaminhamentos necessários.
- (IFSP, RESOLUÇÃO 138/2014)

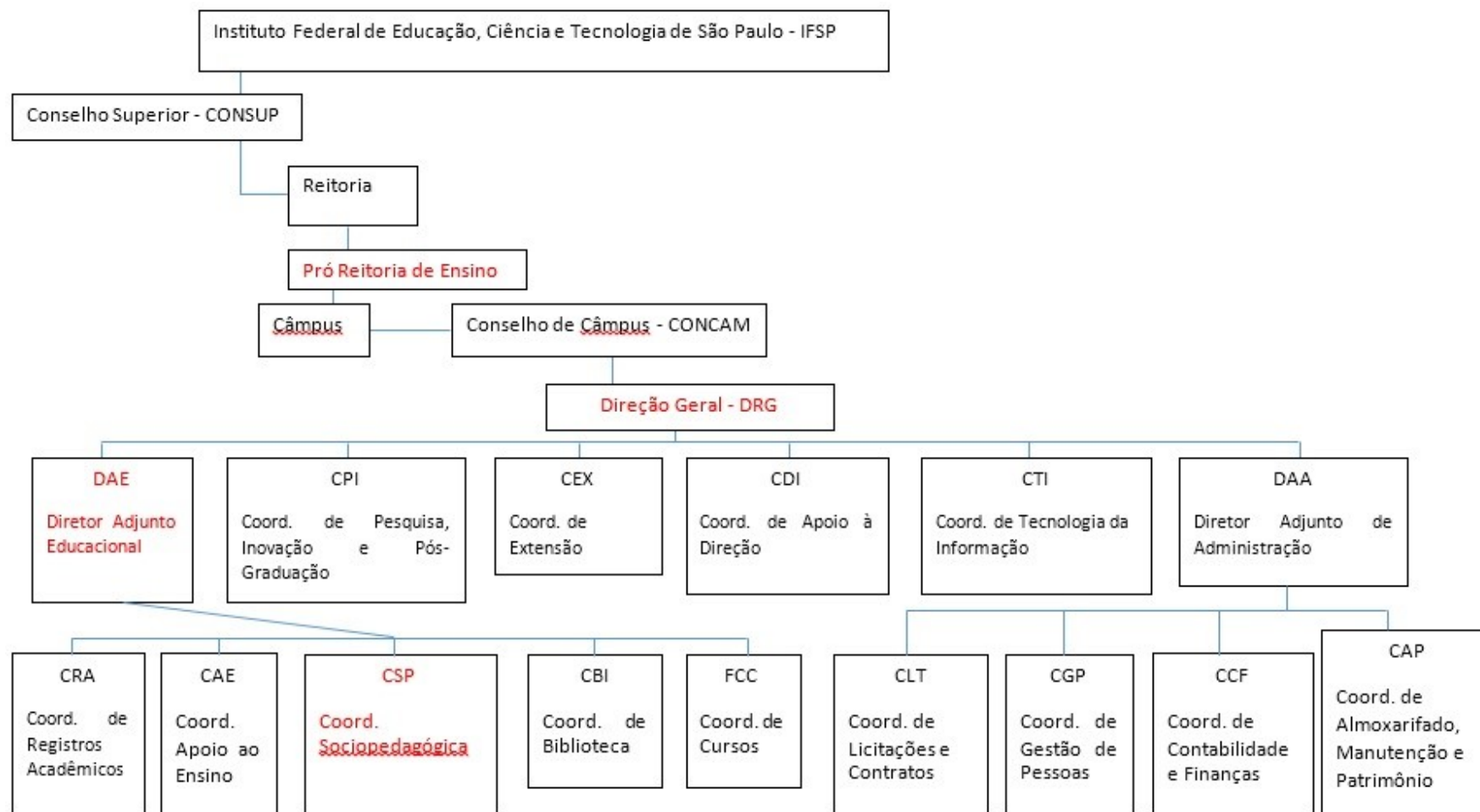
Como último elo da cadeia interna do câmpus, DAE - CSP, observa-se que o Regimento de câmpus (Resolução 26/2016) altera significativamente o caráter da instância desta coordenadoria, de vinculação (Resolução 138/2014) para subordinação (grifo meu), inclui quatro incisos, altera um e suprime dois. Alterações estas feitas sem atualização do documento que originou a coordenadoria, ou seja a resolução 138/2014. Listo abaixo as alterações efetuadas, a saber:

- Art. 15. À Coordenadoria Sociopedagógica, órgão subordinado à Diretoria Adjunta Educacional, contrapondo-se a relação de vinculação prevista no art. 1º da resolução 138/2014.
  - Inclusão:
    - Acompanhar as deliberações dos conselhos consultivos e deliberativos e promover suas implantações;
    - Analisar ocorrências de indisciplina/infrações registradas e encaminhadas pela CAE, realizando os encaminhamentos, acompanhamentos, orientações, articulações e intervenções necessárias e específicas em cada caso;
  - Previsto no art. 6º parágrafo único do regulamento disciplinar discente (resolução 10/2017)
    - Acompanhar o registro, pelos professores, do desempenho e frequência dos alunos;
    - Responsabilizar-se pelo patrimônio do IFSP sob sua responsabilidade.
  - Alteração do inciso XXII, da resolução 138, Organizar e participar de reuniões de pais, acréscimo de em articulação com a CAE, coordenador e professores do curso;
  - Supressão dos incisos XXVI - Realizar supervisão pedagógica e XXVII - Participar do conselho de classe.
- (IFSP, CONSUP, REGIMENTO DE CAMPUS, 2016)

A Instrução Normativa PRE nº 001/2015 trouxe orientações para a estruturação da Coordenadoria Sociopedagógica, no aspecto espaço físico, da designação do coordenador e atribuições do mesmo, respaldando-se na resolução 138/2014.

Para possibilitar uma visão acerca da estrutura organizacional com foco na gestão educacional, apresento a seguir o organograma da Instituição, por mim organizado com base na legislação supra citada.

**Figura 5: Estrutura organizacional da dimensão da Gestão Educacional**

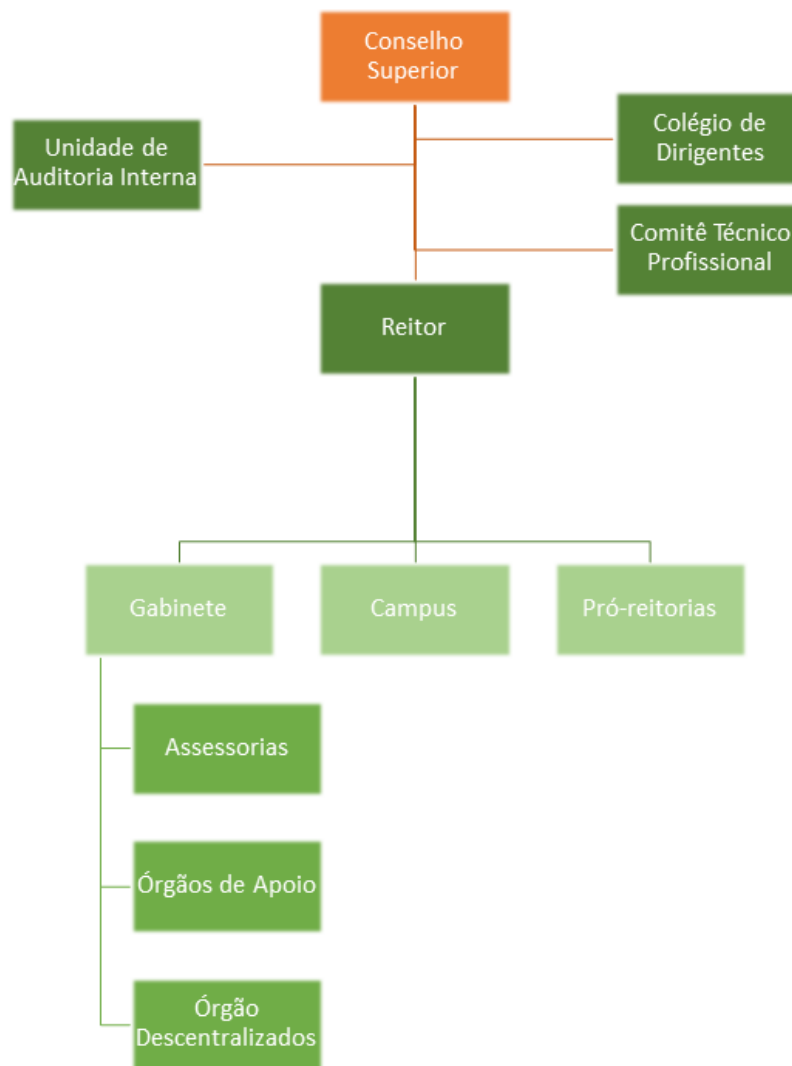


Fonte: elaborado pela autora com base nos documentos institucionais

No IFSP a estrutura organizacional, apresentada graficamente, parte dos órgãos superiores, órgãos colegiados, órgãos executivos até os órgãos descentralizados, cabendo o detalhamento desta estrutura ao regimento geral da instituição.

A estrutura se apresenta elaborada com retângulos que representam os órgãos, postos em linha vertical decrescente e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre os mesmos.

**Figura 6: Organograma obtido no site institucional do IFSP**



A organização e a gestão refletem o como a identidade da instituição se constrói, seus valores, princípios e concepções. Neste sentido depende-se que também a dimensão da gestão educacional do IFSP se estrutura e se constrói na ação dos envolvidos nas cadeias interligadas dos órgãos, departamentos e/ou setores.

Partindo de uma definição ampla do conceito de gestão para compreender as particularidades no IFSP, pode-se afirmar que diferentemente do que se encontra na literatura sobre gestão educacional, a gestão educacional no âmbito do IFSP, está diretamente ligada ao escopo do trabalho de uma rede de cargos e funções iniciada na esfera macro da instituição perfazendo um caminho decrescente até a esfera micro nos diversos câmpus espalhados pelo estado, nesses últimos centrada no diretor adjunto educacional.

Vale ressaltar que, no IFSP, a gestão educacional se desenvolve fundamentalmente numa rede decrescente de vinculação, a saber, Reitoria, Pró Reitoria de Ensino, por meio de suas diversas diretorias, direção geral do câmpus, direção adjunta educacional de forma mais direta e coordenadorias subordinadas a última, dentre as quais a sociopedagógica. Essa rede é apresentada de forma breve na introdução deste trabalho e de forma mais detalhada nesta seção.

Os órgãos colegiados compõem a rede quanto às normativas internas

O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, é o órgão de apoio ao processo decisório da reitoria. Ocupa-se das matérias administrativas, de ensino, de pesquisa, de extensão e sobre relações sociais, de trabalho e de vivência, em conformidade com o planejamento anual do IFSP.<sup>19</sup> (IFSP, 2017)

No ano de 2015, iniciou-se a discussão sobre a formação do Conselho de Ensino – CONEN e, para tanto, foi constituída uma Comissão com a representação dos câmpus e PRE. Ao final do trabalho, a referida comissão apresentou a minuta do Regulamento ao Conselho Superior, que aprovou por meio da Resolução N° 130/2015 a criação do CONEN. (Anuário IFSP n° 01 - Período: 2011 a 2015, p. 116)

O Conselho Superior é um órgão colegiado que tem por finalidade analisar e regular as diretrizes de atuação do Instituto Federal de São Paulo, no âmbito acadêmico e administrativo, tendo como finalidade o processo educativo de excelência.

O Conselho Superior é composto por membros vitalícios e por representantes titulares e suplentes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da Instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação, e do Colégio de Dirigentes e seu quantitativo de representantes de cada segmento é definido pelo Estatuto do IFSP e pela Lei 11.892/2008.<sup>20</sup> (IFSP, CONSUP)

A rede delineada até aqui, parece não se configurar simétrica aos conceitos de uma educação integradora e aos princípios democráticos e legais, fato que se comprovará ou não ao obtermos os resultados do cotejamento entre as concepções e diretrizes da gestão

---

<sup>19</sup><https://ifsp.edu.br/colegio-de-dirigentes>

<sup>20</sup><https://ifsp.edu.br/component/content/article?layout=edit&id=210>



educacional e as atribuições legalmente estabelecidas para atuação do gestor educacional nos câmpus do IFSP.

Considerando o que foi apresentado nesta sessão pode-se afirmar que, no IFSP, a organização é essencialmente burocrática. Para enfatizar minha conclusão apresento o trecho abaixo, de Oliveira (1970), que traz as características da burocracia na teoria proposta por Max Weber (1966).

Tomando o conceito de burocracia, na forma proposta por Max Weber, verificamos que suas características - racionalidade, normatização, hierarquia, especialização e impessoalidade - podem ser consideradas como categorias essenciais das organizações complexas na busca de eficiência administrativa. De uma perspectiva funcionalista, diríamos que são categorias funcionais da burocracia. (OLIVEIRA, 1970, p.54)

A leitura da estrutura e dos organogramas do IFSP denotam uma organização hierárquica racional com poderes instituídos, com atribuições definidas, pautadas em normatizações e regulamentações cujo objetivo atrela-se a eficiência dos processos burocráticos, características estas de uma direção verticalizada que contrapõe-se a gestão democrática voltada ao sentido horizontal de valorização e participação dos envolvidos nos processos educacionais dispostos nas legislações maiores.

Neste sentido observa-se que a gestão educacional delineada pela rede/cadeia Direção Geral do Câmpus – Diretoria Adjunta Educacional – Coordenadoria Sociopedagógica é subordinada as normativas e regulamentações que ora a define como gestão ora como direção, fato que denuncia uma confusão na utilização de terminologias. No elos Direção Geral do Câmpus e Diretoria Adjunta Educacional os perfis traçados nesta seção possibilitam a constatação de que as mesmas estão a cargo de servidores da área de exatas e em sua maioria sem formação na área pedagógica reforça a preocupação em relação ao menor peso dado a esta área, ou seja a de importância da mesma no contexto institucional.

Enfim, o que se pode observar ao analisar os documentos do IFSP é que os critérios de legitimação presentes na sociedade prevalecem na sua organização, indicando um sistema marcado por relações sociais hierarquizadas e pouco democráticas.

### SEÇÃO 3. RESULTADOS E ANÁLISE

A Constituição Federal, a LDB e o PNE apresentam a gestão democrática e a qualidade do ensino como aspectos articulados que dialogam entre si.

O IFSP, em seus documentos internos, referenda os preceitos de que versa a legislação; desta forma pode-se inferir que explícita ou implicitamente assume a articulação e o diálogo entre a gestão democrática e a qualidade do ensino (grifos meus). A articulação e o diálogo entre eles mostra-se fator crucial para uma educação de qualidade, atividade fim da instituição.

Partindo desta premissa cabe trazer como o IFSP compreende educação:

Compreendemos a educação como processo de formação e interação social que se realiza em um tempo histórico determinado e com características ideológicas específicas, permitindo a construção de conhecimentos, habilidades e valores para o desenvolvimento humano integral e pleno, e para a participação na sociedade.

Além da instrução e da orientação do sujeito para a apropriação do conhecimento, a educação também tem um sentido de dentro para fora, que significa a possibilidade do sujeito revelar suas potencialidades e educar-se [...] (IFSP, PDI, 2014-2018, p. 145).

Pode-se inferir que tal compreensão traz para si a responsabilidade de uma educação de formação integradora e emancipadora, que transpassa os conhecimentos específicos de preparação para o trabalho. Frente ao PDI, por exemplo, observa-se essa responsabilidade em relação à formação integradora na missão institucional: “Construir uma práxis educativa que contribua para a inserção social, à formação integradora e à produção do conhecimento” (IFSP, PDI 2014-2018, p. 29).

Diante desta compreensão e frente aos dados obtidos no perfil dos diretores gerais e diretores adjuntos educacionais somados a estrutura expressa nos organogramas verticais (Central e Câmpus) apresentados no decorrer deste estudo observa-se predominância de hierarquia e burocracia, portanto da dimensão administrativa em detrimento ao menor peso da dimensão educacional, configurando-se uma dissonância entre o discurso e a prática.

A rede de cargos e funções no IFSP se configura de modo diferente da concepção de gestão democrática, conforme definido nos princípios. Ressalta-se que no âmbito da gestão educacional, especificamente quanto ao âmbito sociopedagógico, o caráter de subordinação, o não reconhecimento da importância e a parca valorização do trabalho especializado dos profissionais que o compõe contribui para o menor peso da dimensão pedagógica.

Para a construção desta práxis educativa, atividade fim, a instituição se organiza e se estrutura, sendo que tal organização é expressa pelos organogramas, geral e dos câmpus.

A organização e estruturação do IFSP, como definido pela lei de criação, se faz pelo estatuto, pelo regimento geral que conta com órgãos superiores, colegiados, órgãos executivos e órgãos descentralizados e pelo regimento dos câmpus, os últimos regulamentados por normativas específicas e também por atos administrativos como apresentado a seguir.

Ressalta-se que em uma estrutura hierarquizada, os processos decisórios, mesmo que na existência de órgãos colegiados, são conduzidos pelo vértice da pirâmide. Isto porque nos órgãos colegiados, consultivos e/ou deliberativos, comumente a presidência está a cargo da autoridade que o estabelece ou a quem ela delega.

Vale mencionar que entende-se por órgãos colegiados como forma de democracia representativa (indireta), onde a participação social se dá nos espaços e mecanismos do controle social instituídos, inversamente à democracia participativa (direta), que se concebe como participação independente e autônoma de servidores e comunidade acadêmica se dá nos espaços coletivos conquistados.

Nesta perspectiva, a gestão democrática proclamada pelos documentos pode não ser de fato uma realidade. Desta forma, se não se pode garantir a gestão democrática, a articulação e o diálogo entre essa e a qualidade de ensino fica comprometida.

A gestão democrática aparece de forma explícita no Estatuto enquanto compromisso da instituição, porém nos outros dois documentos (Regimento Geral e Regimento de câmpus) o foco se constitui no delineamento do espaço de ação (lugar de ação na hierarquia) e da atuação (atribuições).

No regimento geral, no art. 43, a Pró-Reitoria de Ensino é responsabilizada pela formulação e execução da política de ensino do IFSP. Essa responsabilidade é expressa pelo modo imperativo por meio dos verbos que expressam ordem, orientação, recomendação e solicitação: planejar, acompanhar, analisar, promover, coordenar, representar e responsabilizar-se pelos procedimentos relacionados à aprovação de projetos de cursos e sua oferta.

De certa forma, em movimento cascata observa-se que os verbos imperativos vão perdendo espaço à medida em que os documentos, regimento geral e regimento dos câmpus elucidam as atribuições da rede/cadeia da gestão educacional por meio dos verbos: realizar, atender, desempenhar, registrar, identificar, elaborar, organizar e outros.

A gestão educacional no IFSP, como já mencionado, se estrutura por uma rede de cargos e funções, regulamentada por legislações e normativas internas, contidas no organograma geral e no dos câmpus.

O PDI reafirma os princípios de autonomia e gestão democrática enquanto os atos administrativos (Regimento Geral e Regimento de Câmpus) que organizam o fluxo da rede/cadeia da gestão educacional apresenta-se de forma racional no âmbito da estrutura e das competências.

Assim completa-se a rede/cadeia Reitoria – Pró Reitoria de Ensino – Direção Geral do Câmpus – Diretoria Adjunta Educacional – Coordenadoria Sociopedagógica. Reconheço que o PPI, permeia ou pelo menos deveria permear as relações entre os elos dessa cadeia, pois estabelece enquanto característica pedagógica básica a construção do conhecimento, como no seguinte trecho: “Privilegiar a produção e a construção do conhecimento de forma sistematizada e sistêmica, partindo da reflexão, do debate e da crítica numa perspectiva criativa e interdisciplinar.” (PPI, 2013, p. 8).

O último elo dessa rede/cadeia de gestão educacional, o Sociopedagógico, segundo o regimento de câmpus, perde o caráter de vinculação e passa para o de subordinação à DAE, o que fere a autonomia dos profissionais dentro de suas áreas de competência. Além deste fato, a supressão da supervisão no mesmo documento, prevista na resolução 138/2014, deixa um vácuo no trabalho de acompanhamento junto aos docentes no que tange ao cumprimento dos registros acadêmicos previstos para o exercício da docência e na possibilidade de orientação sobre o processo pedagógico.

A representação gráfica – organograma, das instituições de ensino de maneira geral se apresenta no formato piramidal, em que no topo se encontram as funções de direção; abaixo, hierarquicamente, as funções intermediárias e, na base, as funções de apoio e suporte, professores e alunos. No IFSP, isso não se mostra diferente.

A concepção de gestão educacional no IFSP, diferentemente do que a literatura versa mostra-se delineada por políticas de ensino estabelecidas no âmbito das instâncias superiores, regimentadas por atos administrativos e realizadas pelos órgãos descentralizados.

Registra-se que o diálogo entre os documentos não ocorre de forma fluida, observa-se superposição em alguns e a utilização de terminologias diferenciadas no âmbito da gestão educacional, ora referindo-se enquanto ensino e ora enquanto educacional.

Neste sentido o Estatuto apresenta o compromisso com a gestão democrática, tanto conceitual quanto prática, alinhando-se a lei de criação dos institutos, a LDB, ao PNE e a CF, contudo os regimentos, tanto o geral quanto o de câmpus, trazem a organização

(operacionalização) de uma estrutura hierarquizada numa abordagem ampla de gestão (administrativa, política e acadêmica) sem atribuição de adjetivo a mesma.

Observa-se que os atos normativos, Estatuto, Regimento Geral e Regimento dos Câmpus, mesmo tendo adotado a expressão “gestão” ainda carrega a expressão direção tanto no sentido de apontar caminhos ou mesmo enquanto terminologia aos cargos de comando, tais como DRG (Diretoria Geral do câmpus), DAE (Diretoria Adjunta Educacional), DAA (Diretoria Adjunta Administrativo), chefias, departamentos e setorização. Ainda neste contexto encontra-se a expressão “ensino” e “educacional” numa relação sinônima como por exemplo na denominação da Diretoria Adjunta Educacional e/ou Diretoria Adjunta de Ensino.

Em dezembro de 2019 a estrutura organizacional da Pró Reitoria de Ensino foi alterada com a publicação de portarias datadas de 17 de dezembro de 2018 no Diário Oficial da União, seção 2 e página 12 (Anexo E) com dispensas, designações para novas funções surpreendendo pelas mudanças e pelo descompasso com o Estatuto e Regimento Geral do IFSP.

As alterações criam chefias para departamentos, terminologia inexistente até então nos documentos institucionais para o organograma da Pró Reitoria de Ensino.

Dentre as alterações destaca-se a junção das Diretorias de Educação Básica e de Graduação com nova denominação Diretoria de Educação Profissional e Superior. Ficando a Educação Básica com status de coordenadoria, fato preocupante tendo em vista que a lei de criação estabelece que a instituição deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para atender a educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos.

Alterações sem discussões com a comunidade e com o conselho superior da instituição, conforme documento (Anexo F) publicizado pelo Sinasefe SP<sup>21</sup> (Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Técnica e Tecnológica -seção São Paulo).

---

<sup>21</sup><https://www.sinasefesp.org.br/single-post/2019/02/13/CONFIRA-AQUI-O-DOCUMENTO-ASSINADO-ORIGINALMENTE-PELOS-MEMBROS-DO-CONSELHO-SUPERIOR-DO-IFSP>

Quadro 13: Atos Normativos/IFSP

	<p><b>Estatuto</b> - Resolução n.º 1, de 31 de agosto de 2009, do Conselho Superior. Alterado pelas Resolução n.º 872, de 04 de junho de 2013, e pela Resolução n.º 8, de 04 de fevereiro de 2014.</p>	<p><b>Regimento Geral</b> - Resolução n.º 871, de 4 de junho de 2013 e alterado pela Resolução n.º 7, de 4 de fevereiro de 2014.</p>	<p><b>Regimento dos Câmpus</b> - Resolução n.º 26, de 05 de abril de 2016.</p>
<p><b>Organização e estrutura</b></p>	<p>Capítulo III – Da organização administrativa. art.8º</p>	<p>Art. 44, apresenta a organização da Pro Reitoria de Ensino Artigo 45, incisos I ao IX – competências da Pró Reitoria de Ensino O câmpus, órgão descentralizado, conforme art. 176 do Regimento Geral, é administrado por um Diretor-Geral, como determinado no art. 13 da Lei n.º 11.892/2008</p> <p>Estatuto e o Regimento Geral, delegam à Pró-Reitoria de Ensino às ações de planejar, definir, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das políticas de ensino na instituição.</p>	<p>Subseção II: Da organização administrativa (art. 3º) inciso I.II - DAE observa-se a denominação Diretoria Adjunta de Ensino Subseção III: Das competências (art. 4º ao 19º) Art. 14 – DAE- observa-se a denominação Diretoria Adjunta Educacional</p>
<p><b>Gestão democrática</b></p>	<p>O Estatuto em seu art. 27- apresenta a estrutura de Pró Reitorias Art. 4º - O IFSP, em sua atuação, observa os seguintes princípios norteadores: VI. compromisso com a justiça social, a equidade, a cidadania, a ética, a preservação do meio ambiente, a transparência e a <b>gestão democrática</b>; Apresenta os órgãos colegiados enquanto possibilidade de participação da comunidade interna e externa, com presidência do executivo no âmbito do órgão</p>	<p>Documento aborda gestão de forma ampla, dimensão administrativa, política e acadêmica, não atribuído adjetivo a mesma. Apresenta hierarquicamente a organização geral da instituição, órgãos superiores, colegiados, órgãos executivos e órgãos descentralizados. Apresenta os órgãos colegiados enquanto possibilidade de participação da comunidade interna e externa, com presidência do executivo no âmbito do órgão e estabelece a necessidade de regulamentos próprios. Conselho Superior Do Conselho de Ensino Do Conselho de Pesquisa e Inovação Do Conselho de Extensão</p>	<p>Documento descreve hierarquicamente a estrutura organizacional do câmpus e as atribuições de cada uma delas, sem adjetivar a gestão. Apresenta o CONCAM enquanto possibilidade de participação da comunidade interna e externa, com presidência do executivo no âmbito do órgão ou seja o diretor</p>

Elaborado pela autora a partir de atos Normativos do IFSP

Os atos normativos podem ser regimentados e/ou regulamentados por atos administrativos que organizam e arranjam sobre os aspectos dispostos em normativas.

Pode-se inferir que os atos administrativos estão vinculados aos atos normativos internos ou externos dispostos em lei.

Em análise aos documentos internos observa-se que, o Regimento de câmpus ao ser elaborado em 2016 não considerou a resolução 138 de 2014. A não observância resultou em supressões, inclusões e alterações significativas, ferindo a autonomia dos profissionais da equipe multiprofissional, dentre elas a supressão da supervisão pedagógica,

A falta de supervisão pedagógica nos câmpus, pode acarretar no não atendimento ao padrão de qualidade no que tange a orientação no âmbito das práticas pedagógicas aos docentes, como apontado em pesquisa mencionada nesta seção. Assim como no atendimento às demandas dos discentes quanto ao acompanhamento de rendimentos e frequência.

Os documentos administrativos, que versam sobre o plano de desenvolvimento institucional e o projeto político referendados por resoluções retomam as origens das questões: gestão democrática e autonomia. Contudo, não se pode esquecer que esses documentos caracterizam-se pela periodicidade em que ambos permanecem em vigor, abrindo-se desta forma como possibilidade otimista de melhorias na redação e no processo de elaboração e por outro lado, realístico, não garantindo que os conceitos presentes permaneçam enquanto pressupostos.

Quadro 14: Regimento dos Câmpus e Atos administrativos

	PDI 2014- 2018	Regimento dos Câmpus- Resolução nº 26, de 5 de abril de 2016 do IFSP	Sociopedagógico
<b>Organização e estrutura</b>	O PDI 2014-2018, no “item princípios filosóficos e pedagógicos” reafirma os princípios da autonomia e gestão democrática.	A estrutura, a composição, as competências, a organização e o funcionamento dos câmpus são detalhados nas subseções II e III. Art. 4º - DRG – Órgão de assistência direta e imediata ao Reitor. DAE - art. 14º - O documento ora denomina Diretoria Adjunta Educacional ora Diretoria Adjunta de Ensino. Sociopedagógico – art. 15º Altera o caráter da instância desta coordenadoria, de vinculação para <u>subordinação</u> e traz inclusões, alterações e supressão de incisos Inclusão: . Acompanhar as deliberações dos conselhos consultivos e deliberativos e promover suas implantações; . Analisar ocorrências de indisciplina/infrações registradas e encaminhadas pela CAE, realizando os encaminhamentos, acompanhamentos, orientações, articulações e intervenções necessárias e específicas em cada caso; . Previsto no art. 6º parágrafo único do regulamento disciplinar discente (resolução 10/2017) . Acompanhar o registro, pelos professores, do desempenho e frequência dos alunos; . Responsabilizar-se pelo patrimônio do IFSP sob sua responsabilidade. Alteração do inciso: XXII, da resolução 138, Organizar e participar de reuniões de pais, acréscimo de em articulação com a CAE, coordenador e professores do curso; Supressão dos incisos: XXVI - Realizar supervisão pedagógica e XXVII - Participar do conselho de classe.	Resolução 138/2014 Regulamento da Coordenadoria Sociopedagógica Caráter de <u>vinculação</u> à DAE Equipe multiprofissional de ação interdisciplinar, articulação de saberes com intuito e assessorar o pleno desenvolvimento do processo educativo. Instrução Normativa do IFSP/PRE nº 001 de 23 de fevereiro de 2015 Dispõe sobre a estruturação do espaço.
<b>Gestão democrática</b>	Como instituição educativa, o IFSP deve ter <u>autonomia</u> para estabelecer o seu projeto e para executá-lo e avaliá-lo. A autonomia e a gestão <u>democrática</u> fazem parte da própria natureza do ato pedagógico e devem transparecer em seu projeto político-pedagógico. P.143	Traça linhas de subordinação entre os elementos que compõe a estrutura organizacional do câmpus. Art. 4º - DRG – Órgão de assistência direta e imediata ao Reitor. I. Dirigir e orientar as atividades do câmpus. II. Acompanhar e supervisionar as atividades escolares e educacionais. DAE - art. 14º - Órgão subordinado à DRG. O documento ora denomina Diretoria Adjunta Educacional ora Diretoria Adjunta de Ensino.	

Elaborado pela autora a partir do Regimento dos Câmpus e atos Administrativos do IFSP



A organização da estrutura mostra-se hierarquizada e com competências fortemente estabelecidas, não se exigindo, no caso da Direção Adjunta Educacional, nenhuma formação pedagógica para a ocupação da função.

A discussão dos conceitos pertinentes ao objeto dessa pesquisa, a relação entre diferentes conceitos e a estrutura organizacional da instituição constituíram a base para a elaboração desta seção, resultados e análise.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática no IFSP embora presente no Estatuto (2013) em observância às legislações maiores, para além dos órgãos colegiados e do PDI, carece de meios claros e transparentes delineados nos atos administrativos que favoreçam o pleno envolvimento da comunidade acadêmica e a construção coletiva de uma práxis educativa transformadora.

O diálogo entre a gestão democrática e a qualidade do ensino é pressuposto para o processo de formação e a interação social do alunado, para a valorização dos profissionais da educação e para a satisfação da comunidade acadêmica.

Considerando as bases filosóficas do PPI, pode-se concluir que as práticas pedagógicas devem ser reflexivas e dialéticas, visando o cumprimento da missão institucional estabelecida pelo documento, de maneira que reafirme o compromisso com uma formação cidadã, possibilitando construções intelectuais efetivas, bem como a apropriação de conceitos, habilidades e competências necessárias à intervenção consciente na realidade.

O PPI do IFSP trata da proposta pedagógica/projeto pedagógico como construção de todos os seus atores, mencionando a LDB em seu título IV – “Da organização da Educação Nacional”. Observa-se que a lei atribui à escola a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica e reforça a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. A LDB também define quem são os profissionais da educação: trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas e os profissionais graduados que tenham feito complementação pedagógica. No IFSP, os profissionais com esses requisitos estão alocados, em sua maioria, na Coordenadoria Sociopedagógica e sua função não passa do assessoramento a outros profissionais que exercem a docência sem, contudo, apresentar os requisitos previstos na LDB.

Diante dos dados levantados, no que tange à forma como o IFSP se encontra organizado e estruturado nos organogramas, pode-se afirmar que a organização é essencialmente hierarquizada e burocrática, perpassando desde a estrutura central até os câmpus.

Para além da questão terminológica, gestão, direção e gerência, a concepção acerca da gestão educacional não se mostra clara nos documentos. Os documentos ora denominam gestão e ora denominam direção e, como apontado na literatura, o que se entende por ambos não configura sinônimos.

Encontrei, assim, diferentes denominações para a gestão no âmbito educacional, direção adjunta educacional e direção adjunta de ensino, termos utilizados como sinônimos e que têm conceitos diferentes.

A não exigência de formação pedagógica para ocupação das funções de direção e de direção adjunta educacional, como demonstrado no decorrer deste estudo, configura-se um fator preocupante no tocante às competências técnicas da dimensão pedagógica para o exercício da gestão.

A supressão da supervisão pedagógica no âmbito do Sociopedagógico colabora com o hiato observado entre a prática educativa, locus da rede/cadeia que permeia a gestão educacional, e os pressupostos adotados no PDI, PPI e outros documentos normativos.

A rede delineada não se configura simétrica aos conceitos de uma educação integradora e aos princípios democráticos.

A alteração do caráter de vinculação para subordinação da Coordenadoria Sociopedagógica à Direção Adjunta Educacional fere a autonomia dos profissionais dentro de suas áreas de competência, podendo gerar submissão aos postos superiores em sua maioria ocupados por docentes da área de exatas como demonstrado durante este estudo.

Ressalta-se que as atribuições constantes da resolução n. 138, de 4 de novembro de 2014, foram amplamente discutidas entre os profissionais da Coordenadoria Sociopedagógica, discussões que culminaram em ações de caráter propositivo descritas pelos verbos como acompanhar, propor, atender, orientar, desenvolver, identificar, elaborar, estabelecer, participar, organizar, articular, dialogar. Inversamente a esse processo de construção coletiva encontra-se na resolução n. 26, de 5 de abril de 2016, no art. 14º, na exposição das competências da Diretoria Adjunta Educacional, ações descritas pelos verbos acompanhar, analisar, assessorar, assinar, supervisionar, colaborar, coordenar e orientar. A enumeração dos verbos acima demonstra claramente o “pensar e o fazer” deste elo da rede/cadeia e o ponto de fragilidade para o cumprimento das competências da Direção Adjunta Educacional, que é justamente a não exigência de formação pedagógica e o caráter de subordinação dos profissionais da equipe multiprofissional.

A não exigência de formação pedagógica para o exercício de cargos de liderança no IFSP impede o melhor sincronismo entre as ações e os discursos pedagógicos na instituição. Nesse contexto, é importante ressaltar que a Diretoria Adjunta Educacional, sem a fragilidade da formação pedagógica, pode atuar em maior sincronia (ação e discurso) com a área sociopedagógica para a redução dos conflitos entre enunciado e prática.

Os atos normativos e administrativos internos ao IFSP analisados atentam-se ao princípio da gestão democrática, contudo nos processos da estrutura organizacional observam-se espaços demarcados e estabelecidos em organograma (central e dos câmpus) e conflitos na utilização de conceitos e terminologias relativos à gestão educacional.

Os documentos analisados, explícita ou implicitamente, trazem em si ideologias que ora defendem a educação como direito e fonte de emancipação sociopolítica e ora defendem processos de efetivação de relações hierárquicas. Do hiato resultante deste conflito entre os documentos emerge um discurso ideológico velado que ora perpassa o atendimento à legislação e ora estabelece espaços hierárquicos definidos.

A pesquisa apresentada traz em si contribuições para a geração de reflexões ao demarcar a necessidade de padronização das terminologias adotadas como reflexo dos conceitos de gestão democrática e gestão educacional, relação da estrutura hierárquica e os princípios democráticos vislumbrados na legislação e nos documentos institucionais e fundamentalmente a premência pela ampliação e fortalecimento da formação pedagógica dos gestores e conseqüentemente valorização da dimensão educacional.

Ao final, apresento uma Proposta de Intervenção (Apêndice, p. 103) a ser apresentada à Reitoria do IFSP com os objetivos de apresentar as contribuições desta pesquisa aos gestores do instituto e propor reflexões sobre a dimensão democrática da gestão educacional e sobre a importância da dimensão educacional na gestão do IFSP.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, dispõe sobre a organização da administração Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm). Acesso em: 31 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em: 03 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 13 abr. 2018

\_\_\_\_\_. MEC. SETEC. Políticas Públicas para a Educação Profissional e Tecnológica. 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/p\\_publicas.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/p_publicas.pdf). Acesso em: 22 jan. 2018

\_\_\_\_\_. 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, 30 dez. 2008, Seção 1, p. 1. 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: 22 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei 12.014, de 6 de agosto de 2009. Altera o art. 61 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12014.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12014.htm). Acesso em: 03 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. MEC. Documento Referência: Conferência Nacional de Educação. Brasília, DF: MEC, 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conac/documento\\_referencia.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conac/documento_referencia.pdf). Acesso em: 23 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. MEC. SETEC. *Um novo modelo em educação profissional e tecnológica. Concepção e diretrizes*. 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category\\_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 23 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 12.567, de 18 de novembro de 2011. *Regula o acesso a informações* previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de

maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov.2011 - Edição extra. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 13 ago. 2018

\_\_\_\_\_. Lei 12.795, de 2 de abril de 2013. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2013 e dá outras providências. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30037274/do1-2013-04-03-lei-n-12-795-de-2-de-abril-de-2013-30037269](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30037274/do1-2013-04-03-lei-n-12-795-de-2-de-abril-de-2013-30037269) Acesso em: 03 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 13.005 de 25 de junho de 2014, aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm). Acesso em: 13 abr. 2018

\_\_\_\_\_. MEC. SASE. Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação / Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino 2014. Disponível em: [http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf). Acesso em: 21 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nºs 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13415-16-fevereiro-2017-784336-publicacaooriginal-152003-pl.html>. Acesso em 8 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei 11.741, de 16 de julho de 2018. Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm). Acesso em: 03 mar. 2018.

CASASSUS, J. *A Reforma Educacional na América Latina no Contexto de Globalização*. Cadernos de Pesquisa. São Paulo: FCC, 2001.

CHIAVENATO, I. *Introdução Teoria Geral da Administração*. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, A.M.G. *Gestão Democrática, Educação e Cidadania: um olhar crítico a partir de fontes bibliográficas*. 2015. 166 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado, Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Estadual Paulista, Unesp Campus Araraquara, Araraquara, 2015.

FALSARELLA, A.M. Gestão escolar e o papel do gestor: das origens às concepções atuais. In: FALSARELLA, A.M. et al. *Educação básica e gestão da escola pública*. Araraquara: Junqueira & Marin, 2018. p. 27-57. Disponível em: <<http://junqueiraemarin.com.br/ebook-gratis>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

---

FRAIZ, R.C.C. *O imaginário de poder e autoridade e a gestão escolar*. 2013. 173 f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Educação Escolar, Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2013.

GADOTTI, M. *Qualidade na educação: uma nova abordagem*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2010. Disponível em [http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3086/1/FPF\\_PTPF\\_12\\_084.pdf](http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3086/1/FPF_PTPF_12_084.pdf) Acesso em: 25 ago. 2018

---

GOMES, R.M. *Entre o autoritarismo e o diálogo: a democracia como processo na gestão escolar*. 2013. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2013.

HUTMACHER, W. Uma viragem no sentido da qualidade: As práticas escolares revistadas. In: Nóvoa, António (coord). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

IFSP. Resolução n.º 1, de 31 de agosto de 2009. Aprova O estatuto do IFSP. Alterado pelas Resolução n.º 872, de 04 de junho de 2013, e pela Resolução n.º 8, de 04 de fevereiro de 2014. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/9-assuntos/reitoria/78-documentos-institucionais>. Acesso em: 30 jan. 2018

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Regimento Geral - Resolução n.º 871, de 4 de junho de 2013 e alterado pela Resolução n.º 7, de 4 de fevereiro de 2014. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/9-assuntos/reitoria/78-documentos-institucionais>. Acesso em: 30 jan. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução 866, de 4 de junho de 2013. Aprova o Projeto Pedagógico Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Disponível em: <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/component/search/?searchword=PPI&ordering=&searchphrase=all> Acesso em: 31 jul. 2018

\_\_\_\_\_. Comunicado n.º 017/2013-Reitoria, de 23 de setembro de 2013. Orienta a comunidade do IFSP sobre os balizadores para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018). Disponível em: <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/component/search/?searchword=PDI&ordering=&searchphrase=all> Acesso em: 15 jan. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução 75, de 23 de junho de 2014 – Aprova o Regimento da Estatuinte do IFSP  
Disponível em:  
<http://www2.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/417-resolucoes2014.html?start=50>  
Acesso em: 02 set. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução nº 138 de 4 de novembro de 2014. Aprova o Regulamento da Coordenadoria Sociopedagógica do IFSP.  
Disponível em : <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/417-resolucoes-2014.html>  
Acesso em: 04 mar. 2018

\_\_\_\_\_. PRE. Pró- Reitoria de Ensino. Instrução Normativa nº 001 de 23 de fevereiro de 2015. Estabelece orientações para a estruturação da Coordenadoria Sociopedagógica.  
Disponível em:  
<http://www2.ifsp.edu.br/index.php/component/search/?searchword=coordenadoria+sociop&ordering=&searchphrase=all>  
Acesso em: 03 mar. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução nº 94, de 29 de setembro de 2015. Altera resolução 859, de 7 de maio de 2013 que Dispõe sobre a Organização Didática do IFSP. Disponível em:  
<https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/9-assuntos/reitoria/78-documentos-institucionais>  
Acesso em: 12 fev. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução 109, de 4 de novembro de 2015 – Aprova regulamento de atribuição de atividades Docentes do IFSP.  
Disponível em:  
<http://www2.ifsp.edu.br/index.php/component/search/?searchword=resolu%C3%A7%C3%A3o+109&ordering=&searchphrase=all>  
Acesso em: 12 fev. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução 139, de 8 de dezembro de 2015. Aprova a regulamentação do Conselho de Ensino – CONEN do IFSP. Disponível em:  
<https://drive.ifsp.edu.br/s/7310873a9e258014e3fa2c5e267ad879#pdfviewer>.  
Acesso em: 06 ago. 2018

\_\_\_\_\_. Anuário IFSP nº 01 - Período: 2011 a 2015. 2015.  
Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/editoria-a/menu-nivel-2/menu-nivel-3/9-assuntos/reitoria/78-documentos-institucionais>  
Acesso em: 27 ago. 2018

\_\_\_\_\_. ARQ. Conselho de Câmpus. Resolução n.º ARQ.0001/2016, de 29 de fevereiro de 2016 Aprova o Regimento Interno do Conselho de Câmpus (CONCAM) do Câmpus Araraquara.  
Disponível em: <http://arq.ifsp.edu.br/portal/conselho-de-campus/publicacoes/resolucoes/130-resolucao-n-arq-0001-2016>  
Acesso em: 20 jan. 2018



\_\_\_\_\_. Resolução nº 26, de 05 de abril de 2016. Aprova o Regimento dos Câmpus do Instituto Federal de São Paulo. São Paulo, 2016.

Disponível em:

<http://www2.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/568-resolucoes-2016.html?start=100>.

Acesso em: 16 fev. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução nº 10, de 7 de março de 2017. Dispõe sobre o regulamento disciplinar discente do IFSP.

<http://www2.ifsp.edu.br/index.php/component/search/?searchword=disciplinar+discente&ordering=newest&searchphrase=all&limit=50>

Acesso em: 05 mar. 2018

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 – 2018. 2014

Disponível em:

<http://www2.ifsp.edu.br/index.php/documentos-institucionais/pdi.html>

Acesso em: 16 fev. 2018

\_\_\_\_\_. Resolução 42, 8 de maio de 2018. Aprova o código para Eleição de Coordenador de Curso do IFSP. Disponível em:

[https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/Resolucoes/resolucoes2018/Resol\\_42\\_2018\\_Aprova-Codigo-FCC-13-08-18.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/Resolucoes/resolucoes2018/Resol_42_2018_Aprova-Codigo-FCC-13-08-18.pdf)

Acesso em: 28 mai. 2018

LEDESMA, M.R.K. *Gestão Escolar: Desafios dos Tempos*. 2008. 157 f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola*. São Paulo: Heccus. 2013.

LIMA, L. C. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez, 2001.

LUCK, H. *Gestão educacional: uma questão pragmática*. 11ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. *Revista Gestão em Rede*, no. 03, nov, 1997, p. 13-18

[http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge\\_GestaoEscolar\\_02.pdf?iframe=yes&iframe=true](http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?iframe=yes&iframe=true)

Acesso em: 18 ago. 2017.

MARINHO, I.C. *Administração escolar no Brasil: (1935-1968) um campo em construção*. 2014. 197 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado, Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MARTINS, J. do P. *Administração Escolar: Uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: \_\_\_\_\_. (Coord.). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote: 1999. p. 13-43.

- OLIVEIRA, C. Democratização da educação: Acesso e permanência do aluno e gestão democrática. In RESCIA, A. P. [et al.]. *Dez anos de LDB*. Araraquara, SP: Junqueira & Marin, 2007, p. 93-103.
- OLIVEIRA, G. A. A Burocracia weberiana e a administração federal brasileira. *Revista Administração pública*, Rio de Janeiro, 4 (2): 47-74, jul./ dez. 1970.
- OLIVEIRA JUNIOR, G.C. *Gestão institucional e evasão escolar no contexto de criação e expansão dos Institutos Federais*. Dissertação (Mestrado), UNB, Brasília, 2015.
- PACHECO, E. *Institutos Federais: uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica*. São Paulo: Moderna, 2011. Disponível em:  
<https://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7A83CB34572A4A01345BC3D5404120>. Acesso em: 15 jan. 2018
- PARO, V. H. *Diretor escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2015.
- PRADO, J. F. *Gestão escolar e escola democrática: ações e reflexões*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2003.
- ROSA, C.M. *A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no contexto das políticas de educação superior: as particularidades do IF Goiano - Campus Urutaí*. / 2016. 277 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Educação Escolar. Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2016.
- SANCHES, S.M. *A atuação do diretor de escola: entre o discurso da gestão e a prática da gerência*. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação: História, Política, Sociedade. Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.
- SANTOS, S.L. *Hierarquias e poderes no cotidiano escolar: da organização burocrática à organização de pessoas*. 2011. 158 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação: História, Política, Sociedade. Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.
- SILVA, C.G. *Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola*. 2015. 188 f. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Educação: Currículo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.
- SILVA, M.A.S. *Atividade do diretor escolar: a experiência de profissionais de um sistema escolar em cadeia criativa*. 2016. 129 f. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Educação: Formação de Formadores, Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.
- SILVA, J. H. de O. *Modelo de satisfação de estudantes na educação profissional: integrando qualidade em serviços, resultados da aprendizagem, empregabilidade, imagem, valor e lealdade*. Dissertação (Mestrado Profissional). Universidade Federal de São Carlos, 2017.
- SILVA, T. G. da. *Diretor em ação: entre a burocracia e o cotidiano da escola*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2010.

SILVA, J.B. da. *Um olhar histórico sobre a gestão escolar*. Educação em Revista, Marília, 2007, v.8, n.1, p.21-34

SOUZA, A.R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, abr. 2012 . Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782012000100009>. Acesso em 31 mai. 2017.

STERCHELE, C.S. *Administração e Gestão Escolar: há razões para alterações?* 2016. 153 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Educação: História, Política, Sociedade, Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

VEIGA, I.P.A. (Org) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas-SP: Papyrus, 2002.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (Org). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

WEBER, M. *O que é a burocracia?* Conselho Federal de Administração. Disponível em: [http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro\\_burocracia\\_diagramacao.pdf](http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf)  
Acesso em: 7 ago. 2018.

ZERO, Maria Aparecida. *Diretor de escola: compromisso social e educativo*. 2006. 343 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado, Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

**APÊNDICE****PROPOSTA DE INTERVENÇÃO****A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO****Autor: Eulália Nazaré Cardoso Machado****Proposta**

Elaboração de cartilha a partir de dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação. Universidade de Araraquara (Uniará), 2019.

Total de páginas previstas: 20

**Apresentação**

A pesquisa “A Organização da Gestão Educacional no Instituto Federal de São Paulo (IFSP): um estudo documental” aborda a rede/cadeia da gestão educacional na instituição com base nos documentos internos publicizados no sítio institucional central e nos diversos câmpus; busca a relação desses documentos internos com a legislação maior, que estabelece a educação como direito de todo cidadão, com garantia de padrão de qualidade e, ainda, que a gestão do ensino público deva ser democrática o que implica em participação dos envolvidos.

**Justificativa**

A Gestão Educacional é responsável por gerir a dinâmica do sistema de ensino na instituição perpassando pelas instâncias da Reitoria, Pró-Reitoria de Ensino, Diretorias Gerais e Diretorias Adjuntas Educacionais nos Câmpus e os respectivos setores interligados nos diversos câmpus do Instituto Federal de São Paulo. A gestão desta dinâmica, intrinsecamente articulada à organização e à estrutura dispostas em atos normativos

e administrativos do IFSP, deveria estar em consonância com a legislação nacional maior.

Nem sempre a articulação da organização e da estrutura da gestão educacional do IFSP mostra-se concisa e clara no que diz respeito aos preceitos e conceitos educacionais democráticos (Constituição Federal/1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/1996), denotando maior atenção à organização de cargos que obedecem aos princípios de uma hierarquia rígida, do que aos princípios de uma gestão democrática.

### **Público-alvo**

Corpo gestor de câmpus – Direção Geral, Direção Adjunta Educacional, coordenadores de curso e profissionais da coordenadoria Sociopedagógica.

### **Objetivos**

1. Apresentar, na legislação nacional pertinente, a educação com garantia de padrão de qualidade como direito de cidadania e com gestão democrática no ensino público;
2. Apresentar os atos normativos e administrativos institucionais, diretos ou indiretos, que versam sobre a rede/cadeia em que se desenvolve a gestão educacional no IFSP;
3. Situar a gestão educacional na organização estrutural da instituição destacando a rede/cadeia que a compõe;
4. Propor reflexões sobre gestão educacional, destacando o princípio da gestão democrática;
5. Estimular a reflexão sobre a importância da dimensão educacional na gestão do IFSP;
6. Apresentar as contribuições da pesquisa aos gestores do IFSP.

### **Desenvolvimento**

A cartilha terá como base a pesquisa realizada, que buscou os pontos de encontro entre as bases legais nacionais, os atos normativos e administrativos internos ao IFSP, a estrutura e organização da gestão e a rede/cadeia da gestão educacional e os conceitos apresentados pelos

autores pesquisados. Será organizada em linguagem simples, clara e objetiva, considerando o perfil dos gestores do Instituto.

### **Conteúdo**

1. As bases legais da educação nacional;
2. A gestão democrática no ensino público;
3. Princípios democráticos e princípios hierárquicos;
4. Atos normativos e administrativos do IFSP;
5. A rede/cadeia da gestão educacional
6. As conclusões da pesquisa.

### **Roteiro**

**Introdução:** abordará a justificativa para a proposta de cunho colaborativo e os objetivos pretendidos com o trabalho.

**Seção 1:** abordará as bases legais sobre os direitos relativos à educação assegurados na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação e sobre o princípio da gestão democrática contida nessa mesma legislação.

**Seção 2:** abordará os princípios democráticos em comparação aos princípios hierárquicos de exercício da gestão, a saber: Deveres e responsabilidades; Relações de poder; Processos participativos – Instâncias e Representações. Terá como base os seguintes aportes teóricos: Weber, Lima, Lück, Paro, Machado e Libâneo.

**Seção 3:** versará sobre os atos normativos e administrativos que fundamentam a estrutura organizacional, o organograma central e os dos câmpus e as respectivas atribuições; sobre as Relações e articulação entre os poderes constituídos e as responsabilidades explícitas e implícitas às atribuições e sobre as Relações participativas nos processos de gestão.

**Seção 4:** delineará a rede/cadeia da gestão educacionais e as Relações entre os elos da rede/cadeia da gestão, papéis e funções.

**Conclusão:** apresentará a devolutiva da pesquisa, destacando suas contribuições do estudo e fomentando a discussão de como a gestão do IFSP

pode contemplar as normas, diretrizes, leis, na busca de uma gestão democrática participativa, fortalecendo a presença dos atores do ambiente acadêmico e a possibilidade de identificar a qualidade do ensino.

### **Bases legais nacionais sobre a educação**

- *Constituição Federal - 5/10/1988*
  - Art. 6º - Educação como direito
  - Art. 205º - Educação, direito de todos e dever do Estado e da família
    - Desenvolvimento da pessoa e preparo para o exercício da cidadania
  - Art. 214º - Melhoria da qualidade da educação
- *Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9394/96*
  - Art. 3º - Gestão democrática
    - Garantia de padrão de qualidade
- *Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei 13.005/2014*
  - Art. 2º - Melhoria da qualidade da educação
    - Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.
    - Valorização dos (as) profissionais da educação.
    - Meta 19 – Efetivação da gestão democrática

### **Recursos materiais e humanos demandados**

Computador, acesso a internet e suporte técnico na área de informática para definição do designer, formatação, seleção de materiais ilustrativos e disponibilização em meio eletrônico.

### **Cronograma**

Março/Abril 2019	Elaboração da cartilha
Maio 2019	Revisão crítica do material pelo autor e por leitores externos
Junho 2019	Apresentação e discussão da proposta com as instâncias superiores do IFSP
Julho/2019	Ajustes da Proposta conforme sugestões do IFSP e dos leitores críticos
Agosto/2019	Disponibilização em meio eletrônico, após aceite da proposta pelo IFSP, e divulgação do material junto aos gestores do IFSP.
<p><b>Avaliação</b></p> <p>Manifestações dos leitores por meio de questões elaboradas pelo proponente valendo-se do contato divulgado.</p>	
<p><b>Observações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Será utilizada linguagem acessível e clara e materiais ilustrativos.</li> <li>• Será divulgado e-mail pessoal da pesquisadora para contatos e avaliação do material produzido, bem como acolhimento de críticas e sugestões.</li> <li>• Há possibilidade de utilização do material na formação continuada das pessoas que exercem função de gestão no IFSP.</li> </ul>	
<p><b>Referências</b></p> <p>BRASIL. <i>Constituição da República Federativa do Brasil de 1988</i>. <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm</a></p>	



\_\_\_\_. Lei 13.005 de 25 de junho de 2014, aprova o Plano Nacional de Educação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm) Acesso em 13/02/ 2019.

\_\_\_\_. *Planejando a Próxima Década Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação*. Ministério da Educação / Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/ SASE), 2014. Disponível em: [http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf) Acesso em 21/08/2018.

\_\_\_\_. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em 11/02/2019.

MACHADO, E.N.C. *A organização da Gestão Educacional no Instituto Federal de São Paulo: um estudo documental*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação. Universidade de Araraquara (Uniará), 2019.

IFSP. *Conselho Superior. Regimento Geral - Resolução n.º 871*, de 4 de junho de 2013 e alterado pela Resolução n.º 7, de 4 de fevereiro de 2014. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/9-assuntos/reitoria/78-documentos-institucionais>. Acesso em 10/02/2019 .

\_\_\_\_. *Resolução n.º 26*, de 05 de abril de 2016. Aprova o Regimento dos Câmpus do Instituto Federal de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www2.ifsp.edu.br/index.php/arquivos/category/568-resolucoes-2016.html?start=100>. Acesso em 10/02/2019.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola: Teoria*. 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora. 2013.

LIMA, L. C. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. São Paulo: Cortez, 2001.

LUCK, H. *Gestão educacional: uma questão pragmática*. 11ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_. *A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática*.

[http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge\\_GestaoEscolar\\_02.pdf?iframe=yes&iframe=true](http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?iframe=yes&iframe=true)

Acesso em 18 de agosto de 2017.

PARO, V. H, *Diretor escolar: educador ou gerente?*. São Paulo: Cortez, 2015.

WEBER, M. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. In: Campos, Edmundo (Org). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

## ANEXO A - GRAFIA CÂMPUS

The screenshot shows a web browser window displaying the website of Instituto Federal de São Paulo (IFSP). The browser's address bar shows the URL: [www2.ifsp.edu.br/index.php/outras-noticias/52-reitoria/3671-ifsp-mantem-grafia-unica-para-qcampusq.html](http://www2.ifsp.edu.br/index.php/outras-noticias/52-reitoria/3671-ifsp-mantem-grafia-unica-para-qcampusq.html). The website header features the IFSP logo and the text "INSTITUTO FEDERAL São Paulo". A navigation menu includes links for "Início", "Instituição", "Cursos", "Processo Seletivo", "Reitoria", "Documentos", "Comunicação", and "Contato".

The main content area displays a news article titled "IFSP mantém grafia única para 'câmpus'" dated "Ter, 18 de agosto de 2015 09:33". The article text is as follows:

A Assessoria de Comunicação (ASC) esclarece que, em relação à grafia, continuamos mantendo o termo "câmpus" tanto para o singular quanto para o plural.

Circulou por e-mail, entre servidores do IFSP, parecer do linguista Evanildo Bechara, da Academia Brasileira de Letras (ABL), recomendando a distinção *campus* e *campi*. Esse parecer foi tomado como "recomendação" pela Secretaria de Educação Profissional Tecnológica (Setec).

A ASC, no entanto, leva em consideração alguns pontos para, por ora, manter a grafia uniformizada: a) as variações gráficas em torno da palavra em questão geram polêmica mesmo entre linguistas de renome, suscitando distintas interpretações; b) o parecer divulgado entra em confronto com Nota Lexicológica do próprio Ministério da Educação (MEC), órgão ao qual a Setec é vinculada; c) a Setec usa o termo "recomendação" vinculado ao parecer de Bechara, e uma recomendação não tem caráter normativo.

Buscando a maior clareza possível, e evitando múltiplas readequações enquanto ainda há dúvidas sobre uma questão não encerrada, continuamos mantendo o aportuguesamento "câmpus" em todos os casos, até que haja posicionamento inequívoco do MEC no sentido de mudança.

A única distinção fica no uso de letra maiúscula para especificações (Ex: "Houve uma reunião no Câmpus Catanduva"), enquanto as generalizações devem ser grafadas com minúscula (Ex: "Na reunião em Catanduva, havia diretores de todos os câmpus").

On the left side of the page, there is a vertical menu with icons and labels for various services: "ACESSO À INFORMAÇÃO", "AQUISIÇÕES E CONTRATOS", "AUDIÊNCIAS PÚBLICAS", "BIBLIOTECAS", "CERTIFICAÇÃO ENEM", "CONSELHO SUPERIOR", "EDITORA IFSP", "EGRESSOS", and "ESTATUINTE".

The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 17:59 on 23/09/2018, along with icons for Internet Explorer, Google Chrome, Firefox, File Explorer, and Microsoft Word.



## ANEXO B - ESTATUINTE

The screenshot shows a web browser window displaying the website of the Instituto Federal de São Paulo (IFSP). The address bar shows the URL: [www2.ifsp.edu.br/index.php/instituicao/comissoes/estatuante.html](http://www2.ifsp.edu.br/index.php/instituicao/comissoes/estatuante.html). The page header includes the IFSP logo, social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and Instagram, and a search bar with the text "Pesquisar...".

The main navigation menu consists of the following items: Início, Instituição, Cursos, Processo Seletivo, Reitoria, Documentos, Comunicação, and Contato.

The sidebar on the left contains the following menu items: ACESSO À INFORMAÇÃO, AQUISIÇÕES E CONTRATOS, AUDIÊNCIAS PÚBLICAS, BIBLIOTECAS, CERTIFICAÇÃO ENEM, CONSELHO SUPERIOR, EDITORA IFSP, EGRESSOS, and ESTATUINTE.

The main content area is titled "Estatuante" and includes the following text:

**Estatuante**  
Seg, 03 de novembro de 2014 15:04

A Estatuante é um processo no qual participam membros dos mais diferentes segmentos da comunidade. Tem como objetivo geral elaborar os principais documentos do IFSP e será ordenada, conforme sua regulamentação (Resolução nº 75, de 23 de junho de 2014), nas seguintes etapas:

- I- Estatuto do IFSP;
- II- Organização Didática e Regimento Disciplinar Discente;
- III- Regimento Geral do IFSP, Regulamento do Conselho Superior e Regulamento do Colégio de Dirigentes;
- IV- Regimento dos campi e Regulamento do Conselho de Campus;

Durante todo o processo, a comunidade será convidada a participar nos Congressos, Audiências Públicas, Seminários e Assembleias. Além disso, cada Unidade Acadêmica (campus, campus Avançado e UEP) terá uma comissão local para facilitar os diálogos sobre os documentos.

Participe do processo acesse: <http://estatuante.ifsp.edu.br/>

Como colocado, o processo da Estatuante é participativo, e a interação faz-se indispensável. Para participar encaminhe e-mails com sugestões/críticas para [estatuante@ifsp.edu.br](mailto:estatuante@ifsp.edu.br).

**Acesse abaixo os documentos em análise pelo Processo da Estatuante.**

- [Estatuto do IFSP](#)
- [Organização Didática](#)
- [Regimento Disciplinar Discente](#)
- [Regimento Geral do IFSP](#)

The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 18:13 on 23/09/2018.

## ANEXO C – INTERRUÇÃO DOS TRABALHOS DA ESTATUINTE

The screenshot shows a web browser displaying the website of the Instituto Federal de São Paulo (IFSP). The page title is "Estatuinte: reitoria e comissões discutem a interrupção dos trabalhos". The article is dated Thursday, December 14, 2015, at 13:35.

**ESTATUINTE**

**ACESSO À INFORMAÇÃO**

**AQUISIÇÕES E CONTRATOS**

**AUDIÊNCIAS PÚBLICAS**

**BIBLIOTECAS**

**CERTIFICAÇÃO ENEM**

**CONSELHO SUPERIOR**

**EDITORA IFSP**

**EGRESSOS**

**ESTATUINTE**

**Estuinte: reitoria e comissões discutem a interrupção dos trabalhos**  
 Qua, 16 de dezembro de 2015 13:35

Na tarde de 14 de dezembro, o reitor do IFSP, Eduardo Modena, reuniu-se com os membros da Comissão Central e das Comissões Locais da Estuinte para esclarecer dúvidas a respeito da decisão da reitoria que, no dia 04 de novembro, interrompeu temporariamente os trabalhos da Estuinte.

Modena iniciou a reunião explicando os motivos que levaram à interrupção. Segundo o reitor, foram recebidas denúncias de irregularidades nos processos de encaminhamento de várias etapas de discussão do Estatuto, o que levou a reitoria a enviar essas denúncias à Coordenadoria de Processos Administrativos (CPR) e suspender os trabalhos da Estuinte até que a CPR analise-as quanto à materialidade e indique os próximos passos a serem seguidos.

Durante o encontro, membros das comissões cobraram que o reitor esclarecesse o teor das denúncias, porém Modena explicou que, por enquanto, elas têm de ser mantidas em sigilo.

De acordo com o diretor adjunto de Processos Administrativos Disciplinares, Randal F. S. Campos, o sigilo se pauta no que estabelece a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18/11/2011).

**O que acontece daqui para frente?**

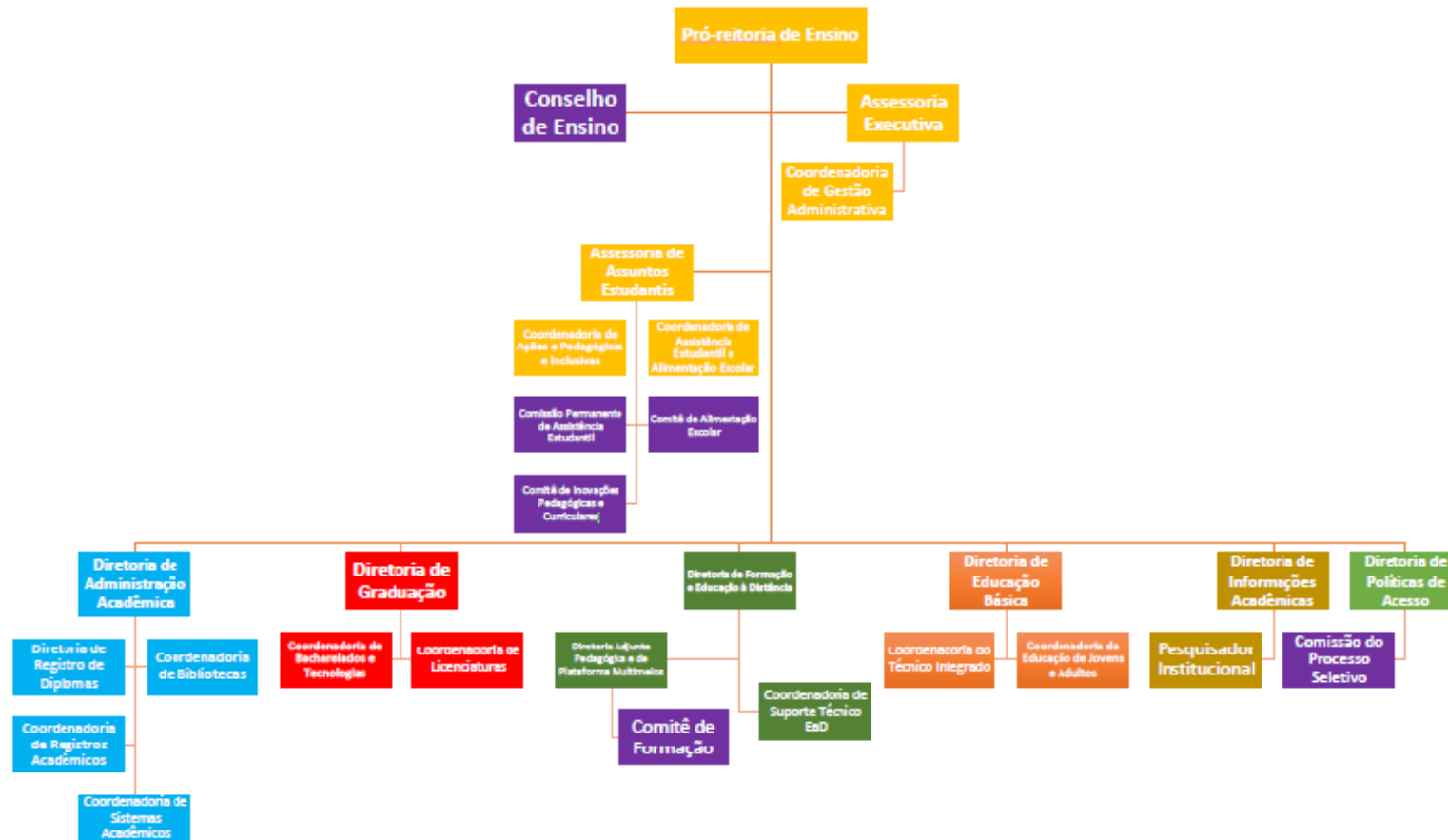
Até o dia 22 de dezembro, a CPR deve concluir a análise da materialidade das denúncias relativas à Estuinte e emitir parecer indicando a abertura de sindicância, processo administrativo disciplinar ou arquivamento do processo. A palavra final é de responsabilidade do reitor, que decide se acata ou não o parecer da CPR.

Ficou decidido na reunião que, se a decisão for pelo arquivamento, a reitoria fará um comunicado que será publicado no site do IFSP e, a partir daí, as comissões poderão definir as datas para a retomada do calendário. Caso o parecer indique a abertura de sindicância ou processo administrativo disciplinar, os trabalhos da Estuinte serão adiados até a decisão do rito processual instaurado.



ANEXO D – ORGANOGRAMA DA PRE

**PRÓ-REITORIA DE ENSINO – PRE**





**ANEXO E**

PORTARIAS DE 14 DE DEZEMBRO DE 2018 O REITOR DO IFSP, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo Decreto de 05/04/2017, publicado no Diário Oficial da União de 06/04/2017, Seção 2, pág. 1, resolve:

Nº 4.042 - DISPENSAR, a pedido, ANDRÉIA REGINA SILVA CABRAL LIBÓRIO da função de Coordenadora de Educação de Jovens e Adultos (FG-4) da Pró- Reitoria de Ensino, a partir de 12/12/2018.

Nº 4.043 - DISPENSAR, a pedido, DIANE MOTA MELLO FREIRE da função de Coordenadora das Licenciaturas (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

Nº 4.044 - DESIGNAR DENIS VITORIO DE ARAUJO como Coordenador de Processos Seletivos (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

Nº 4.045 - DISPENSAR, a pedido, RAMON CLETO da função de Coordenador de Gestão Administrativa (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

Nº 4.046 - DESIGNAR CRISTIANE LAZZERI como Coordenadora de Regulação (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

Nº 4.047 - DISPENSAR, a pedido, KOJI SHINZATO da função de Coordenador de Registros Acadêmicos (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

Nº 4.048 - DESIGNAR LEONARDO CEZAR PALMEIRA como Coordenador de Registros de Diplomas (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerado do cargo de Diretor Adjunto de Registros de Diplomas (CD-4) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.049 - NOMEAR ANDREIA APARECIDA VIEIRA BELO FERREIRA como Chefe de Departamento de Legislação Educacional (CD-4) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerada do cargo de Diretora de Administração Acadêmica (CD-3) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.050 - NOMEAR ANA CLAUDIA DAROZ como Diretora de Dados e Gestão Acadêmica (CD-3) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerada do cargo de Assessora (CD-3) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.051 - NOMEAR ANETE SILVA DOS SANTOS FERREIRA como Chefe de Departamento de Articulação Pedagógica e Formação (CD-4) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerada do cargo de Pesquisadora Institucional (CD-4) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.052 - NOMEAR CLAUDIA FONSECA ROSES como Diretora de Educação Profissional e Superior (CD-3) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerada do cargo de Diretora de Graduação (CD-3) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.053 - nomear CRISTIANE FREIRE DE SA como Chefe de Departamento de Tecnologias e Recursos Educacionais (CD-4) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerada do cargo de Diretora Adjunta de Educação a Distância (CD-4) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.054 - DISPENSAR, a pedido, DANIELLE DE SOUSA SANTOS da função de Coordenadora de Curso de Ensino Médio Integrado ao Técnico (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

Nº 4.055 - DESIGNAR DIEGO AZEVEDO SIVIERO como Coordenador de Graduação (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

Nº 4.056 - DESIGNAR GIULIANO GOZZI como Coordenador da Educação Básica (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando dispensado da função de Coordenador do Técnico Concomitante (FG-1) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.057 - NOMEAR HARYANNA PEREIRA SGRILLI como Chefe de Departamento de Gestão Administrativa e Supervisão (CD-4) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerada do cargo de Assessora Executiva (CD-4) da mesma Pró- Reitoria.

Nº 4.058 - NOMEAR MARTA SENGHI SOARES como Assessora de Reitoria (CD-3) da Pró- Reitoria de Ensino, ficando exonerada do cargo de Diretora de Educação Básica (CD-3) da mesma Pró- Reitoria. Nº 4.059 - Tornar sem efeito a portaria n. 3.985 de 07/12/2018, publicada no D.O.U. de 10/12/2018, Seção 2, pág. 18.

Nº 4.060 - DESIGNAR CARLOS HENRIQUE XAVIER ENDO como Coordenador de Assistência Estudantil, Alimentação Escolar e Fomento (FG-1) da Pró- Reitoria de Ensino.

EDUARDO ANTONIO MODENA

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=17/12/2018&jornal=529&pagina=13&totalArquivos=54>

## **ANEXO F – MANIFESTAÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO SUPERIOR DO IFSP PUBLICIZADA PELO SINASEFE - SP**

Reitoria do IFSP flerta com ilegalidade São Paulo, 12 de fevereiro de 2019. Após realizar um primeiro mandato laureado por muitos, a atual gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) aparenta viver um desarranjo organizacional, desrespeitando normas e procedimentos e flertando com atos de ilegalidade. Essa questão emergiu na reunião do Conselho Superior (CONSUP) de julho passado quando a Pró-reitora de Ensino (PRE) submeteu para reformulação um curso de graduação (de 8 para 10 semestres) ao colegiado máximo da Instituição. O problema é que esse mesmo curso – “atualizado” – já havia sido inscrito no SiSU (Sistema Único de Seleção) e quando da sua apreciação (julho/2018) os 40 ingressantes já estavam matriculados. Do mesmo modo, em dezembro do mesmo ano, a Reitoria aprovou ad referendum um Proeja a ser implementado no campus São Miguel Paulista sem inserir em pauta do CONSUP tal proposição ou disponibilizar documentos processuais para que os conselheiros pudessem conferir se os trâmites necessários foram executados. Tal curso foi implementado por meio de sorteio (tipo de processo seletivo não permitido a outros campi) agora em fevereiro. Para aqueles que não conhecem a dinâmica dos Institutos Federais, uma das prerrogativas dos Conselhos Superiores é aprovar/reprovar a criação e reformulação dos cursos ofertados pela Instituição. No seu Estatuto (2009) lê-se que cabe ao CONSUP “autorizar a criação, a alteração curricular e a extinção de cursos no âmbito do IFSP, bem como o registro de diplomas.” Além disso, em dezembro passado, a Reitoria voltou à carga ao tentar aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2023) sem realizar todos os trâmites e rituais estabelecidos pela Resolução n. 53/2017, no caso, a Audiência Pública final para apresentar o documento na sua totalidade. Consequência, o IFSP iniciou o ano de 2019 com o seu PDI aprovado parcialmente (1º capítulo). Para complementar, no final do ano, um novo flerte com a nulidade foi visualizado quando a Reitoria publicou, no dia 17 de dezembro de 2018, portaria no Diário Oficial da União, seção 2 e página 12, que reestrutura a Pró- Reitoria de Ensino, com destaque para a junção das Diretorias de Educação Básica - responsável pelos cursos técnicos de nível médio (Integrados, Concomitantes e Subsequentes, inclusive na modalidade de Educação de Jovens e Adultos) e de Graduação (responsável pelos cursos de Ensino Superior). Sobre a

fusão das diretorias citadas, com a criação da Diretoria de Educação Profissional e Superior, essa medida é pedagogicamente temerária e vai na contramão das mudanças efetivadas nos últimos anos: significativa expansão dos cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio (de 5 campi com oferta desses cursos para todos, ou seja, 36 unidades) e o aumento da demanda para todos os cursos técnicos de nível médio. Possivelmente essas conquistas se concretizaram devido à ênfase dada à Educação Básica. Regimento Geral do IFSP (2013 alteração 2014) A transformação da Diretoria de Educação Básica em mera Coordenadoria indica que a atual cúpula da PRE desconsidera a importância desse nível de ensino, que agrega o maior quantitativo de estudantes (se considerarmos graduação e pós-graduação) e o menor índice de evasão. Ademais, revela a adoção de concepção que se associa ao autoritarismo crescente no país e aproxima-se do modelo gerencial-empresarial de administrar a Educação, no qual o papel de elaboração e acompanhamento pedagógico são substituídos por um aparato institucional que visa a supervisão das políticas para o cumprimento de metas e resultados, normalmente impostos pelo mercado. A publicação da portaria que altera o organograma na mesma época que o governo Michel Temer divulgou o Projeto de Lei n. 11.279 também estabelece dúvida se a reestruturação da PRE não estaria acordada com a mudança da lei de criação dos Institutos Federais e o fim da prioridade em promover cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio. A justificativa que o Ministério da Educação (MEC) recolheu, de maneira unilateral, códigos de vagas e a Reitoria se viu forçada a reestruturar a PRE não coaduna com as noções de gestão participativa e democrática fixadas nos principais documentos do IFSP e nem com o quantitativo de assessores existentes. Além disso, a falta de diálogo com os envolvidos diretamente é inaceitável e revela a adoção de concepção que se associa ao autoritarismo crescente no país. Para além das questões de ordem pedagógica e administrativa, a Reitoria incorre, novamente, em insegurança jurídica ao reestruturar uma Pró-Reitoria sem discutir com a comunidade e, em específico com os representantes eleitos constituídos no CONSUP. Sobre esse ponto, o Estatuto (2009) afirma que compete ao colegiado máximo da Instituição: “aprovar a estrutura administrativa e o Regimento-Geral do IFSP, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e pela legislação específica”. O Regimento Geral (2013 alteração 2014) é o documento responsável pela descrição da estrutura de cada Pró-Reitoria, Cargos e Funções Gratificadas. Para não restar dúvidas sobre o que compete ao CONSUP, no art. 50 do Estatuto lê-se que “Os casos omissos neste Estatuto serão submetidos à apreciação do Conselho Superior do IFSP.” Mesmo no Regimento Geral da Instituição, registra-se que é inaceitável uma mudança de organograma institucional sem aprovação do seu colegiado máximo. Membros do CONSUP do biênio passado e atual já

alertaram para a criação de Cargos e Funções Gratificadas sem modificar o Estatuto e Regimento Geral. Para atenuar a situação, muitos servidores reivindicaram o retorno da Estatuante, mas a Reitoria ignora, de maneira sistemática, essa solicitação. Para não incorrer em nulidade, a Reitoria deverá, conforme consta no artigo acima e nos documentos do IFSP, zelar para que todos os cursos percorram os trâmites legais para aprovação, exigir que todos os campi efetuem processos seletivos fundamentados na mesma normativa e submeter essa reestruturação ao CONSUP, colegiado legitimamente constituído para deliberar questões profundas como esta, e ali discutir de maneira aberta e republicana e, quiçá, reverter toda ameaça aos avanços sócio pedagógicos da nossa Instituição.

[Original assinado por membros do Conselho Superior do IFSP]

Disponível em:

[https://docs.wixstatic.com/ugd/434201\\_f3c4e288f7aa42e897f5280765dcf67b.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/434201_f3c4e288f7aa42e897f5280765dcf67b.pdf)

Acesso em 13/02/2019