

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Jerffson Bruno Oliveira**

**CLUBE DA VIRADA:** um estudo de caso sobre um projeto de potencialização  
da aprendizagem dos alunos da escola Rio Aracatiaçu

Juiz de Fora  
2022

**Jerffson Bruno Oliveira**

**CLUBE DA VIRADA:** um estudo de caso sobre um projeto de potencialização da aprendizagem dos alunos da escola Rio Aracatiaçu

Dissertação apresentada como requisito parcial para a defesa no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Área de concentração: Gestão e avaliação da educação pública.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Magrone

Juiz de Fora

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

OLIVEIRA, JERFFSON BRUNO.

CLUBE DA VIRADA : Um estudo de caso sobre um projeto de potencialização da aprendizagem dos alunos da escola Rio Aracatiaçu / JERFFSON BRUNO OLIVEIRA. -- 2022.  
176 f.

Orientador: EDUARDO MAGRONE

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2022.

1. APRENDIZAGEM. 2. GESTÃO. 3. EXPERIÊNCIA EXITOSA. 4. RECUPERAÇÃO. 5. LIDERANÇA. I. MAGRONE, EDUARDO, orient.  
II. Título.

**Jerffson Bruno Oliveira**

**CLUBE DA VIRADA:** um estudo de caso de uma metodologia eficiente em prol de resultados significativos na aprendizagem de Língua Portuguesa e Matemática na Escola Rio Aracatiaçu

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em 25 de março de 2022

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof(a)Dr(a). Eduardo Magrone** - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

**Prof(a)Dr(a). Wagner Silveira Rezende**  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

**Prof(a)Dr(a). Michelle Gonçalves Rodrigues**  
Universidade do Estado de Minas Gerais



Documento assinado eletronicamente por **Eduardo Magrone, Professor(a)**, em 04/04/2022, às 11:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Michelle Gonçalves Rodrigues, Usuário Externo**, em 04/04/2022, às 14:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **JERFFSON BRUNO OLIVEIRA, Usuário Externo**, em 06/04/2022, às 15:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Silveira Rezende, Professor(a)**, em 12/05/2022, às 10:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **0704109** e o código CRC **FF5D787C**.

---

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, pelo dom da vida e oportunidades a mim dadas, por me ensinar tanto e me colocar em meio a pessoas tão especiais.

À minha família que tanto me ajudou, minha avó Maria José, mãe Sandra, tia Elessandra, meus irmãos Gerbson, Jéssica e Igor.

À minha esposa Vanessa Marques e ao meu filho Davi Lucas, por toda paciência, apoio e compreensão pela ausência nos momentos de estudo.

Aos meus líderes de trabalho que marcaram minha trajetória profissional: Prof. Narcélio Almeida, Prof. Francélio Mota, Prof<sup>a</sup>. Kátia Nascimento, Prof. Éfrem Gomes e Prof. Lucas Alvino.

Ao meu suporte acadêmico Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica da Motta Salles Barreto, por toda sua ajuda para que este trabalho se concretizasse.

Ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo Magrone, por ter dado todo o apoio e suporte neste percurso.

Aos meus queridos colegas de mestrado, por toda a ajuda nos momentos de dúvida e apreensão.

À Secretaria de Educação do Estado do Ceará que proporcionou a oportunidade deste mestrado aos professores da rede estadual cearense na pessoa do ex-Secretário de Educação e agora Deputado Federal Idilvan Alencar, obrigado por toda sua dedicação à educação pública.

## RESUMO

A pesquisa em questão foi desenvolvida no contexto do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Tal pesquisa buscou analisar como a gestão escolar influenciou as ações e os projetos empreendidos pela escola Rio Aracatiaçu para elevar os resultados dos estudantes em avaliações em larga escala, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Assim, delineou-se a seguinte questão-problema: de que maneira o projeto Clube da Virada contribuiu para que a escola Rio Aracatiaçu elevasse os resultados dos estudantes em avaliações de larga escala, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática? Para responder a essa questão, em um primeiro momento, realizamos uma pesquisa documental sobre os resultados alcançados nas avaliações externas pela Escola Rio Aracatiaçu. Em um segundo momento, fizemos uma pesquisa bibliográfica no banco de dissertações do PPGP para compreender e melhor situar nosso objeto de pesquisa. Por fim, aplicamos um questionário para 25 professores, outro para 80 alunos egressos da instituição e realizamos entrevistas semiestruturadas com o gestor da instituição de 2016 a 2019 e com o atual gestor da escola. Dentre os referenciais que subsidiaram as análises dos resultados, destacam-se: Oliveira (2016); Soares; Andrade (2008); Soares; Brook (2008); Lee (2010); Luz (2006); Lima (2008). Após a análise, identificamos cinco fatores que podem potencializar a melhor execução do projeto Clube da Virada, na perspectiva dos alunos, professores e diretores respondentes, quais sejam: divisão das células; horário de funcionamento; componentes curriculares envolvidos; formação continuada e comunicação. Tendo isso em vista, apresentamos o Plano de Ação Educacional (PAE), que consiste em ações que favorecerão o melhor andamento e execução do projeto Clube da Virada como novo modelo de divisão dos alunos nas células de aprendizagem, atualização no horário de realização das atividades do projeto, ampliação no número de componentes curriculares contemplados, momentos de formação e estudos durante os planejamentos e criação de comunidades de informações através das mais diferentes mídias. Diante disso, espera-se que esta pesquisa possa contribuir com a escola no fortalecimento

de um planejamento para um projeto que já tem resultados expressivos na instituição.

**Palavras-chave:** Projeto Clube da Virada. Gestão para resultados educacionais. Escolas eficazes.



## ABSTRACT

The research in question was developed in the context of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Education Evaluation at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). This research sought to analyze how school management influenced the actions and projects undertaken by the Rio Aracatiáçu school to raise student results in large-scale assessments in the subjects of Portuguese Language and Mathematics. Thus, the following problem-question was outlined: In what way has school management influenced the actions and projects undertaken by the Rio Aracatiáçu school to raise student results in large-scale assessments, in the subjects of Portuguese Language and Mathematics? To answer this question, at first, we carried out a documentary research on the results achieved in the external evaluations of Escola Rio Aracatiáçu. In a second moment, we carried out a bibliographical research in the PPGP dissertation bank to understand and better situate our research object. Finally, we applied a questionnaire to 25 teachers, another to 80 students from the institution and semi-structured interviews with the manager of the institution from 2016 to 2019 and with the current manager of the school. Among the references that supported the analysis of the results, the following stand out: Oliveira (2016); Soares & Andrade (2008); Soares & Brook (2008); Lee (2010); Light (2006); Lima (2008). After the analysis, we identified five factors that interfere in the better execution of the project Clube da vira, from the perspective of the responding students, teachers and principals, namely: division of cells; opening hours; curriculum components involved; continuing education; and communication. With this in mind, we present the Educational Action Plan (PAE), which consists of actions that will favor the better progress and execution of the Clube da Volta project as a new model for dividing students into learning cells, updating the schedule for carrying out project activities, expanding the number of curricular components covered, moments training and studies during the planning and creation of information communities through the most different media. Therefore, it is expected that this research can contribute to the school in strengthening planning for a project that already has significant results in the institution.

**Keywords:** Club of the turn project. Management for educational outcomes.  
Effective schools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Escola Rio Aracatiaçu.....	30
Quadro 1	Informações sobre o corpo docente da Escola Rio Aracatiaçu - ano de 2020.....	33
Quadro 2	Dados de metas e alcance em Língua Portuguesa, Matemática e fluxo da Escola Rio Aracatiaçu.....	35
Quadro 3	Dados de metas e alcance em abandono/evasão e reprovação/ Repetência da Escola Rio Aracatiaçu.....	35
Quadro 4	Projetos da E.E.M. Garças do Rio Aracatiaçu (2019).....	36
Gráfico 1	Percentual de Alunos por Proficiência das Escolas Municipais de Origem dos Alunos da EEM Garças do Rio Aracatiaçu – Proficiência em Língua Portuguesa de 2013 a 2016.....	43
Gráfico 2	Percentual de Alunos por Proficiência das Escolas Municipais de Origem dos Alunos da EEM Garças do Rio Aracatiaçu – Proficiência em Matemática de 2013 a 2016.....	44
Gráfico 3	Ideb Ensino Médio 2017, 2019 e projeção 2021.....	44
Gráfico 4	Crescimento em Língua Portuguesa e Matemática no SPACE 2016 a 2019 da Escola Rio Aracatiaçu no 3º ano EM.....	45
Figura 2	Níveis de proficiência de Língua Portuguesa – SPAECE 2016 a 2019 Ensino Médio – Escola Rio Aracatiaçu.....	46
Figura 3	Níveis de proficiência de Matemática – SPAECE 2016 A 2019 Ensino Médio – Escola Rio Aracatiaçu.....	46
Figura 4	Variação de proficiência média de Língua Portuguesa – SPAECE 9º EF/ 3ª EM – Análise longitudinal – Escolas da regional de Itapipoca.....	47
Figura 5	Variação de proficiência média de Matemática – SPAECE 9º EF/ 3ª EM – Análise longitudinal – Escolas da regional de Itapipoca.....	47
Gráfico 5	Crescimento no IDE-MÉDIO em comparação ao crescimento da regional e de outra escola de mesma modalidade e mesmo município.....	49
Gráfico 6	Resultados internos da Escola Rio Aracatiaçu.....	50
Gráfico 7	Pesquisa sobre clima escolar da Escola Rio Aracatiaçu.....	51

Figura 6	Eixos de análises inter-relacionado a “Escolas Eficazes” observados em oito dissertações do PPGP (estudados nesta dissertação) .....63
Figura 7	Categorias e ramificações que compõem a análise da Eficácia Escolar.....69
Figura 8	Sistemática de trabalho de escolas eficazes.....73
Quadro 5	<i>Educational Leadership Policy Standards ISLLC, 2008</i> .....78
Figura 9	Quadro de referência para a relação entre liderança da escola e aprendizagem dos alunos (adaptado de Leithwood et al., 2006 apud LIMA 2011) .....80
Quadro 6	Cronograma de aplicação dos instrumentos de pesquisa.....90
Gráfico 8	Distribuição de carga horária entre os professores.....94
Gráfico 9	Anos do Ensino Fundamental em que os alunos egressos ficaram reprovados.....96
Gráfico 10	Séries de maior dificuldade de aprendizagem para os alunos egressos.....97
Gráfico 11	Principais causas geradoras de dificuldades de aprendizagem para os alunos egressos.....97
Gráfico 12	Nível de atenção dos alunos egressos às aulas dos professores.....98
Gráfico 13	Interação entre alunos e professores através de perguntas mediante dúvidas geradas durante a explicação do conteúdo.....99
Gráfico 14	Conversas paralelas ao conteúdo entre os alunos egressos durante as aulas..... 100
Gráfico 15	Projeto Clube da Virada na prática do campo pedagógico.....101
Gráfico 16	Concordância de melhora no nível de visão abrangente de escola dos professores através do projeto Clube da Virada.....103
Figura 10	Nuvem de palavras representando as qualidades do Clube da Virada que inspiram seus professores para o trabalho pedagógico.....105
Gráfico 17	Porcentagem de respostas associadas ao projeto Clube da Virada como efeito na dedicação dos discentes aos estudos.....109
Gráfico 18	Porcentagem de respostas associadas ao projeto Clube da Virada como efeito nos resultados educacionais.....110
Gráfico 19	O diferencial do Clube da Virada para os alunos egressos.....111

Gráfico 20	Em que o projeto Clube da Virada pode melhorar na concepção dos alunos egressos.....	112
Gráfico 21	Percepção dos professores sobre a ajuda que o projeto da liderança escolar para promover um bom relacionamento interpessoal e uma boa comunicação.....	114
Gráfico 22	Principal referência de liderança na escola para os alunos egressos.....	118
Gráfico 23	Nível de satisfação dos alunos egressos com o trabalho de suas lideranças escolares.....	119
Gráfico 24	Grau de efeito do trabalho do diretor escolar para os alunos egressos.....	120
Gráfico 25	Nível de satisfação dos alunos egressos com o trabalho do diretor escolar.....	121
Gráfico 26	A contribuição do projeto Clube da Virada, na visão dos professores, para um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os objetivos legais e conceituais da educação.....	123
Gráfico 27	A contribuição do projeto Clube da Virada para o aprimoramento de bom relacionamento interpessoal e boa comunicação entre as pessoas da escola.....	124
Gráfico 28	A contribuição do projeto Clube da Virada para ajudar a estabelecer uma comunicação entre escola e comunidade.....	125
Gráfico 29	A influência positiva do projeto Clube da Virada no modo de pensar dos participantes da comunidade escolar.....	126
Gráfico 30	O efeito do projeto Clube da Virada no clima escolar segundo a visão dos alunos egressos.....	129
Quadro 7	Síntese do Plano de Ação Educacional.....	132
Quadro 8	Histórico de divisões de células de aprendizagem do projeto Clube da Virada na Escola Rio Aracatiaçu	
Quadro 9	Proposta de novo formato das células do projeto Clube da Virada	

- Quadro 10 Horário das aulas no turno da manhã na Escola Rio Aracatiaçu antes do projeto.....
- Quadro 11 Horário das aulas no turno da manhã na Escola Rio Aracatiaçu com a execução do projeto
- Quadro 12 Horário proposto para as aulas na Escola Rio Aracatiaçu com a execução do projeto
- Quadro 13 Calendário de organização dos componentes curriculares trabalhados na Escola Rio Aracatiaçu com a execução do projeto Clube da Virada
- Quadro 14 Calendário de organização dos componentes curriculares trabalhados na Escola Rio Aracatiaçu com a inclusão da área de Ciências da Natureza e e suas tecnologias na execução do projeto Clube da Virada
- Quadro 15 Formação continuada em serviço voltada para metodologias e ferramentas pedagógicas inovadoras a serem utilizadas no projeto Clube da Virada
- Quadro 16 Melhorias na comunicação entre os servidores e com a comunidade escolar

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Porcentagem de respostas associadas ao projeto Clube da Virada como influência na eficácia escolar e no trabalho pedagógico da Instituição.....	108
----------	---	-----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAGE	Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNCC	Base Nacional Curricular Comum
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CED	Centro de Educação a Distância do Ceará
CLT	Consolidação da Leis do Trabalho
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
DCRC	Documento Curricular Referencial do Ceará
EEEP	Escola Estadual de Educação Profissional
EEM	Escola de Ensino Médio
EEMTI	Escola de Ensino Médio em Tempo Integral
FGB	Formação Geral Básica
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDE-TURMA	Índice de Desenvolvimento da Turma
IDE-MÉDIO	Índice de Desenvolvimento do Ensino Médio do Estado do Ceará
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDERJ	Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
NSE	Nível Socioeconômico
PAE	Plano de Ação Educacional
PCA	Professor Coordenador de Área
PJF	Programa Jovem de Futuro
PNLEM	Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPDT	Projeto Professor Diretor de Turma
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública



PPP	Projeto Político Pedagógico
PSG	Paris Saint-Germain
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria de Educação do Ceará
SIGAE	Sistema de Gerenciamento de Assistência Estudantil
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SISEDU	Sistema de Acompanhamento Educacional
SPA	Sistema Próprio de Avaliação
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará
TCT	Teoria Clássica dos Testes
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	Organização das Nações Unidas pela Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>O USO DAS EVIDÊNCIAS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS PARA A CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO CLUBE DA VIRADA E OS RESULTADOS OBTIDOS COM O CLUBE DA VIRADA NA ESCOLA RIO ARACATIAÇU.....</b>	<b>29</b>
2.1	APRESENTAÇÃO DA ESCOLA RIO ARACATIAÇU.....	30
2.2	A ESCOLA RIO ARACATIAÇU E OS RESULTADOS ALCANÇADOS DURANTE A APLICAÇÃO DO PROJETO CLUBE DA VIRADA.....	38
<b>3</b>	<b>ANÁLISE SOBRE O USO DO CLUBE DA VIRADA NA ESCOLA RIO ARACATIAÇU.....</b>	<b>55</b>
3.1	O QUE DIZEM AS DISSERTAÇÕES DO PPGP SOBRE ESCOLAS COM RESULTADOS SATISFATÓRIOS.....	56
3.2	ESCOLAS EFICAZES.....	66
3.3	GESTÃO ESCOLAR: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA.....	74
3.4	GESTÃO ESCOLAR: UM BOM CLIMA PARA EFETIVAÇÃO DE RESULTADOS.....	81
3.5	METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	86
3.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	91
<b>3.6.1</b>	<b>Análise dos perfis da escola, dos diretores, professores e alunos egressos sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>92</b>
<b>3.6.2</b>	<b>O Projeto Clube da Virada e a eficácia escolar na prática do campo pedagógico.....</b>	<b>100</b>
<b>3.6.3</b>	<b>A liderança escolar: sua importância na implantação, execução e em do projeto Clube da Virada .....</b>	<b>113</b>
<b>3.6.4</b>	<b>O clima escolar: seus impactos para a implantação e sua melhoria através do projeto Clube da Virada.....</b>	<b>122</b>
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÕES EDUCACIONAIS PARA MELHORIAS NO PROJETO CLUBE DA VIRADA DA ESCOLA RIO ARACATIAÇU.....</b>	<b>132</b>
4.1	AÇÃO DE REFORMULAÇÃO DAS DIVISÕES DAS CÉLULAS DOS CLUBES E DO HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO PROJETO.....	136
<b>4.1.1</b>	<b>Divisão dos alunos em células de aprendizagem.....</b>	<b>136</b>

<b>4.1.2</b>	<b>Horário de realização do projeto</b> .....	138
4.2	AÇÃO DO ENVOLVIMENTO DE MAIS COMPONENTES CURRICULARES NOS ESTUDOS REALIZADOS NOS CLUBES E FORMAÇÃO CONTINUADA COM CURSO DE UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS COMO FERRAMENTAS PEDAGÓGICAS.....	141
<b>4.2.1</b>	<b>Mais componentes curriculares no projeto Clube da Virada</b> .....	142
<b>4.2.2</b>	<b>Formação continuada para os docentes do projeto</b> .....	144
4.3	AÇÃO DE MELHORIAS NA COMUNICAÇÃO ENTRE TODOS OS PROFISSIONAIS DA INSTITUIÇÃO E ENTRE A ESCOLA E A COMUNIDADE.....	147
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	151
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	155
	<b>APÊNDICE A – RELAÇÃO DE AUTORES DE DISSERTAÇÕES PPGP SELECIONADAS COM SEUS RESPECTIVOS EIXOS DE ANÁLISE E REFERENCIAIS UTILIZADOS</b> .....	160
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR</b> .....	167
	<b>APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR DA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO CLUBE DA VIRADA</b> .....	169
	<b>APÊNDICE D – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O GESTOR O ATUAL GESTOR DA ESCOLA RIO ARACATIAÇU</b> .....	171
	<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS EGRESSOS</b> .....	173

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por melhorias na aprendizagem e, conseqüentemente, nos resultados da educação tem sido um desafio árduo para todos os envolvidos direta e indiretamente com esse objetivo: poderes executivo, legislativo e judiciário, gestores escolares, professores, alunos, pais, comunidade e sociedade civil. A introdução de metodologias de ensino, de novas concepções pedagógicas e de métodos de avaliação são algumas das muitas tentativas de fortalecer o processo de ensino-aprendizagem.

Nos anos 1950, nos Estados Unidos, foi realizada a primeira pesquisa sobre efeito escola, um estudo em larga escala, chamado de *First Coleman Report* (Primeiro Relatório Coleman), encomendado pelo congresso norte-americano, que tinha como objetivo proporcionar conhecimento científico sobre o assunto. Segundo Soares (2008), esse relatório foi elaborado em função da preocupação do governo americano com a qualidade da educação e a desigualdade educacional, verificadas na distribuição de recursos e de resultados educacionais. O relatório é considerado um marco, porque foi o primeiro documento que reportou os resultados de uma avaliação educacional em larga escala, mobilizando metodologia estatística avançada para a época e também em virtude dos seus resultados impactantes no tocante a pesquisas sobre efeito escola.

A partir do relatório Coleman, emergiu um novo campo de estudo para os pesquisadores da educação que desejavam demonstrar que diferenças sistemáticas entre as escolas podem influenciar no quanto as crianças são capazes de aprender. Assim, surgiram estudos relacionados ao efeito escola, escolas eficazes e qualidade educacional, áreas pouco exploradas até então e que se tornaram importantes para as pesquisas vindouras, como ressaltam Soares e Brooke (2008, p. 14): “[...] o Relatório Coleman passou a ser um marco na pesquisa sociológica, conseguindo também derrubar mitos e alterar para sempre o curso da pesquisa sobre educação”.

Ressaltamos que o relatório Coleman apontava que as escolas não influenciavam no resultado dos alunos, mas pesquisas vindouras demonstraram que, na verdade, o problema é que existem mais diferenças de aprendizagem dentro de uma mesma escola do que entre instituições

diferentes. Assim, estudar sobre a eficácia escolar requer uma boa elaboração de estudo, com uma fundamentada metodologia de observação e bem estruturada forma de análise.

Diante disso, entre os muitos desafios, está o de inovar, de forma eficiente e eficaz, quanto às práticas pedagógicas. Nessa perspectiva, no Brasil, algumas redes públicas de ensino começaram a investir e dar abertura para a inovação de propostas de organização de salas e aulas, com base nas evidências que as avaliações externas lhe proporcionavam. Entre as redes de ensino que investiram nessas inovações, está a do Ceará. Além de promover seminários, produzir revistas e livros para apresentar as inovações construídas pelas escolas com as suas metodologias, o Estado busca disseminar, em toda a sua rede, através de reuniões, as boas práticas e as experiências exitosas de suas instituições de ensino.

Entre as escolas em destaque com metodologias inovadoras e novas ferramentas pedagógicas, está a Escola Rio Aracatiaçu<sup>1</sup>, localizada na zona rural da cidade de Amontada, a 168 km de Fortaleza, capital do estado. A escola possui ótimos resultados de superação nas avaliações externas e internas, melhorias no decorrer dos anos no fluxo escolar, o atingimento de metas estaduais e nacionais para o nível de aprendizagem dos alunos, chegando a bater metas no presente que deveriam ser alcançadas em anos futuros. A escola participa e propõe vários projetos pedagógicos que mudaram sua realidade e, em destaque, está o Clube da Virada, uma metodologia de aulas isonômicas com o número reduzido de alunos por sala e reencontros diários, com foco no desenvolvimento das competências em Língua Portuguesa e Matemática.

A partir da leitura de pesquisas sobre escolas eficazes (OLIVEIRA, 2016; SOARES; ANDRADE, 2008; SOARES; BROOK, 2008; LEE, 2010; LUZ, 2006; LIMA, 2008), identificamos algumas categorias que nos auxiliaram a tecer um olhar analítico para a referida escola e que apresentamos a seguir.

A primeira categoria refere-se à composição demográfica, ou seja, trata-se das realidades externas dos alunos que fogem da capacidade de intervenção da escola, mas não podem ser menosprezadas para um entendimento central sobre o capital humano que a compõe. Essa categoria

---

<sup>1</sup> Nome fictício.

tem o potencial de apresentar obstáculos sociais e ou culturais que afetam, direta ou indiretamente, os resultados escolares.

Soares (2008) defende que os fatores intraescolares e extraescolares estão diretamente ligados ao desempenho dos alunos, sendo que nenhuma dessas estruturas, isoladamente, mostra-se capaz de gerar resultados satisfatórios. Portanto, essa categoria tem a mesma importância que as demais. Luz (2006, p. 09) complementa ao dizer que “resultados obtidos apontam para uma efetividade dos fatores familiares e individuais em relação às características escolares, além de explicitar a carência dos alunos quanto a ambos os fatores”.

A Escola Garças do Rio Aracatiaçu tem, em sua maioria, alunos em nível de baixa renda das classes D e E que recebem auxílio monetário do governo federal. Segundo dados da secretaria escolar sobre raça e cor, 32% dos alunos são pretos, 63 %, pardos, 3%, amarelos e 2%, brancos. A média de idade dos alunos é de 19 anos. Os resultados desses alunos, antes de ingressarem na escola, são defasados, segundo o Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará (SPAECE), que é a principal avaliação externa estadual. Quase 90% estão no padrão de desempenho muito crítico ou crítico em Língua Portuguesa e mais de 90% estão na mesma situação em Matemática.

A categoria estrutura da escola é outra dimensão que não pode ficar de fora de uma análise minuciosa que vai além da direção insumo-resultado (*input-output*), pois tais informações têm papel importante no desempenho escolar. Inaugurada em 2016, a Escola Garças do Rio Aracatiaçu dispõe de uma boa estrutura física, o que facilita a execução de projetos. Possui boas instalações e ambientes que favorecem a aprendizagem, tais como laboratório de informática, laboratório de Biologia, Química, Física e Matemática, biblioteca, quadra poliesportiva coberta e anfiteatro.

Além disso, a escola oferta Ensino Médio em tempo parcial diurno (matutino ou vespertino), tendo uma média de 42 alunos por sala de aula. Cerca de 86% dos alunos dependem de transporte escolar para chegar à escola. As estradas de acesso têm estrutura debilitada e, no período chuvoso, entre janeiro e maio, ficam, muitas vezes, intransitáveis, ocasionando, assim, queda significativa na frequência escolar.

A terceira categoria, organização acadêmica, diz respeito a todo o sistema educativo, ao trabalho do corpo docente e suas implicações, ao currículo na sua forma de estrutura, organização e seus componentes, além do levantamento de dados estatísticos de resultados internos e externos na perspectiva da criação de uma linha do tempo de evolução.

Segundo Oliveira (2016), esses aspectos podem estar em três estágios de efetivação na escola. No primeiro, o embrionário, que se efetiva no início, no planejamento ou nas primeiras etapas. A boa condução na ressignificação de políticas curriculares pode levar ao segundo estágio, o crescimento: categoria em desenvolvimento com melhorias em resultados, mas com aspectos a serem melhorados e fortalecidos. O terceiro e último estágio é o sustentável: práticas inovadoras conhecidas por toda a comunidade escolar e já internalizadas e com consequências visíveis nos resultados internos e externos da escola.

Em relação a essa categoria, a Escola Garças do Rio Aracatiaçu segue as diretrizes e os parâmetros do currículo estadual cearense, que é flexível quanto à priorização e organização dos componentes curriculares, abrindo espaço para a criação de disciplinas eletivas, itinerários e clubes, oportunizando, assim, à escola criar sua identidade. Foi o que fez a Escola Garças do Rio Aracatiaçu, ao criar o Clube da Virada, uma metodologia diária de aulas de reforço escolar nos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, utilizando-se dos conceitos dos níveis de proficiência do Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará. Essas informações são geradas através da realização de uma avaliação diagnóstica com os alunos que é disponibilizada pela Secretaria de Educação do Ceará. Sua aplicação acontece no início do ano pela escola, tendo como premissa a equidade.

Por fim, a categoria organização social traz reflexões sobre as relações coletivas que envolvem a escola e seu entorno com todos os atores que a compõem e como elas podem ser fatores que potencializam ou dificultam a obtenção de resultados e, conseqüentemente, a qualidade educacional e sua eficácia.

Relações amistosas favorecem a aplicabilidade de planos de ações para melhoria da aprendizagem, para a cooperação, para o desenvolvimento

socioemocional dos envolvidos e a corresponsabilidade, que é uma responsabilidade coletiva para o aprendizado. Essa análise do capital social escolar evidencia que essas relações podem ser determinantes para a redução dos indicadores de repetência, reprovação, abandono e evasão, além de trazer o sentimento de unidade para dentro da instituição, diminuindo, e até eliminando, mazelas sociais que estão presentes nas escolas, como racismo, xenofobia e prática de *bullying*.

Para Lee (2010, p. 7), “o apoio social oferecido pelas escolas no processo de aprendizagem dos alunos é diferente, depende da pressão e da exigência acadêmica de cada instituição”. Logo, trata-se de uma categoria heterogênea de acordo com a qual cada escola constrói suas identidades, mas que refletirá diretamente nos resultados dos alunos através das expectativas e do apoio que lhes são apresentados.

A Escola Garças do Rio Aracatiaçu vem, a cada ano, segundo dados de sua secretaria, diminuindo a evasão, o abandono, a reprovação e a repetência. No mesmo sentido, o número de conflitos, segundo registros da instituição, segue essa tendência. Além disso, a escola promove eventos artísticos culturais e científicos abertos à comunidade, reuniões periódicas de Conselho de Classe, da Associação de Pais e Mestres, da Assembleia de Professores e dos colegiados como Conselho Escolar, Comissão de Licitação, Unidade Executora e Grêmios Estudantil, o que traz à instituição um sentimento de pertencimento, fortalecendo cada vez mais a sua organização social.

A necessidade de mudança de postura das escolas frente às suas responsabilidades é incontestável, pois, como atende a um público cada vez mais dependente de uma educação sólida que o prepara para a entrada no mundo acadêmico, no mercado de trabalho e nas relações sociais, a escola necessita conhecer suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que dificultam o desenvolvimento integral do seu trabalho.

Assim, aferir o sucesso de uma escola é fundamental e introspectivo para uma avaliação institucional de qualidade que saiba onde estão os problemas e quais as possíveis estratégias para solucioná-los (ALVES, 2003). Com os resultados de avaliações externas cada vez mais presentes no cotidiano da escola, faz-se necessário o uso desses dados para fundamentar uma política ou um método de aprendizagem para conduzir uma educação



colaborativa em que o conhecimento seja construído a partir da interação entre alunos e professores e que demonstre, de forma mais aprofundada, o quanto a escola pode influenciar na aprendizagem de seus alunos.

Parte-se, então, de uma possibilidade de que a investigação sobre os efeitos da escola e sua eficácia pode contribuir para as evidências encontradas em igualdades ou desigualdades de oportunidades nos contextos sociais e educativos em que se vive, desde que a investigação da eficácia abandone a tendência para a comparação do desempenho entre instituições e alunos de realidades tão diferentes e investigue a razão pela qual a escola faz a diferença no meio populacional onde se insere.

Dentre os muitos fatores de percepção das melhorias educacionais, as avaliações externas têm ganhado notoriedade como instrumento com potencial indiscutível para revelar a evolução da aprendizagem, pois avaliar está cada dia mais presente no cotidiano de alunos e professores. Os testes devem ser usados como aliados na criação de evidências e não como barreira ou entraves no desenvolvimento estudantil, mas as avaliações devem ser percebidas como a ponta de um *iceberg*, devendo os resultados conseguidos ser contextualizados e investigados.

De acordo com o levantamento bibliográfico realizado no banco de dissertações do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAED/UFJF), que apresentaremos com mais detalhes no capítulo 3, verificamos que as pesquisas sobre escolas eficazes em diferentes contextos educacionais estão relacionadas com as seguintes dimensões: gestão escolar; currículo; colegiados; prática docente; reformas educacionais; planejamento escolar. Diante disso, propomos uma categoria de análise - liderança escolar - que será discutida também no capítulo 3.

Diante do exposto, elencamos como questão de pesquisa: de que maneira o projeto Clube da Virada contribuiu para que a Escola Rio Aracatiaçu elevasse os resultados dos estudantes em avaliações de larga escala nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática?

Por essa razão, o objetivo geral definido para este estudo é: analisar como a gestão escolar influenciou as ações e projetos empreendidos pela escola Rio Aracatiaçu para potencializar o processo de ensino e aprendizagem em seu interior consequentemente elevando os resultados dos estudantes em

avaliações de larga escala nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Como objetivos específicos foram definidos: (i) descrever a instituição analisada, por meio da contextualização e apresentação das evidências que comprovem os resultados exitosos; (ii) identificar e analisar o projeto Clube da Virada junto com os fatores de sua atuação que contribuíram para que os alunos da Escola Rio Aracatiaçu com dificuldades em Língua Portuguesa e Matemática conseguissem consolidar suas competências e habilidades; (iii) propor estratégias educacionais que possam contribuir para fortalecer a execução do projeto Clube da Virada na instituição escolar foco desta investigação e em outras unidades escolares. Assumimos a hipótese de que o bom desempenho acadêmico dos alunos é fruto do envolvimento e do comprometimento de todos os profissionais da instituição com a aprendizagem dos discentes, demonstrada através de prática docentes diferenciadas, bem como do empenho dos discentes e dos seus familiares com todas as ações desenvolvidas pela instituição, todas estas incentivadas e subsidiadas pela liderança do diretor escolar.

A escolha deste caso de gestão teve como motivação o fato de o pesquisador ser graduado em Matemática, uma das disciplinas envolvidas diretamente com os avanços de aprendizagem dos alunos com a aplicação do projeto. Tal disciplina oferece ferramentas para a apropriação de aprendizagem de outros componentes curriculares, além de ser instigante entender os fatos que ocasionaram os bons resultados, já que é desafiante conseguir avanços significativos nessa disciplina, considerando os resultados apresentados nos históricos das avaliações externas realizadas em nível estadual, nacional e até internacional. Para aprender conteúdos relacionados a cálculo, raciocínio lógico, leitura e interpretação textual, faz-se necessária a imersão dos estudantes em um ambiente que simule situações do cotidiano e que facilite a aprendizagem das matérias estudadas.

Por essa razão, essa metodologia de ensino serve como ferramenta pedagógica. Entre as principais tarefas em que tais métodos podem ser usados como mediadores no processo de ensino de Língua Portuguesa e Matemática, destacam-se: equidade, grupos de estudo, presença do professor mediador da aprendizagem, ensino por nível de aprendizagem, colaboração e participação de todos os profissionais, utilização de todos os espaços da instituição, troca

de experiência e material entre os professores, mecanismos de incentivo com o objetivo de melhorar o nível de aprendizagem.

Além disso, sou um professor que busca utilizar metodologias de ensino aliadas à minha formação, visto que acredito que seu uso pode potencializar o ensino de diversas formas. Em 2015, por exemplo, criei, juntamente com os componentes do núcleo gestor da Escola Estadual de Educação Profissional Luiz Gonzaga Fonseca Mota, localizada na sede do município de Amontada/CE, na qual trabalhei por sete anos, em 2010, e de 2013 a 2018, uma metodologia de ensino relacionada à Matemática. A metodologia denominava-se como APADMAT, porque havia a intenção de os professores apadrinharem alunos na disciplina de Matemática com aulas extras de reforço para os alunos que estavam nos menores níveis de padrão de desempenho. Com essa ideia, percebi o quanto as metodologias de ensino podem auxiliar na aprendizagem dos alunos, pois foi notório quanto os alunos participantes do projeto evoluíram na disciplina e quanto ficaram motivados a estudar.

Devido à minha experiência com as metodologias, percebo e defendo que, entre as que podem ser inseridas nas escolas, está a utilização de avaliação diagnóstica, a divisão dos alunos por nível de proficiência, as aulas diárias de reforço, a mobilização de todos os profissionais no envolvimento com a ideia, a criação de um calendário de atividades por semana, a utilização de avaliações de curto prazo no processo formativo, o incentivo de participação dos alunos nas aulas, o protagonismo estudantil, a seleção curricular dos descritores a serem fortalecidos e o uso das evidências de aplicação da metodologia para aperfeiçoar o plano de ação macro da escola.

Nesse contexto, o projeto Clube da Virada é uma iniciativa escolar própria sem caráter de obrigatoriedade de execução. Porém, a pesquisa procura demonstrar que o uso pedagógico dessa metodologia pode melhorar os processos educativos e, por essa razão, torna-se uma proposta eficaz na melhoria do ensino, que pode e deve ser incentivada em outras escolas. Sobre o potencial dos mecanismos e metodologias utilizados nas escolas para alavancar seus resultados, Franco (2010, p. 14) afirma: “Quando se fala em prática pedagógica, refere-se a algo além da prática didática, envolvendo: as circunstâncias da formação, os espaços-tempos escolares, as opções da organização do trabalho docente, as parcerias e expectativas do docente”.

Portanto, torna-se relevante para uma pesquisa estudar essa boa prática com a intenção de conhecê-la e incentivar a sua replicabilidade em outras instituições de ensino.

Por exercer a função de professor de Matemática na Escola Rio Aracatiaçu desde julho do ano 2019, percebi que a instituição tem melhorado significativamente a aprendizagem de seus alunos com o uso do Clube da Virada como ferramenta de ensino. Nesse percurso, pude observar que a metodologia ultrapassou o momento de aplicação e tornou-se, junto a toda a comunidade escolar, uma filosofia de trabalho.

Ao analisar os planos de aula do primeiro período do ano letivo de 2019 e os seus registros, ficou evidente que a forma como o projeto era aplicado estava intervindo no planejamento e na execução das demais aulas na instituição. Por essa razão, foi percebido o quanto há a necessidade de se entenderem os motivos para tamanho enraizamento institucional do projeto e como a escola conseguiu absorver a esse nível a ideia de trabalho do projeto como meio para a execução de aulas mais dinâmicas e lúdicas.

Portanto, estudar o porquê do projeto Clube da Virada ter tido tanto êxito nos processos pedagógicos e ter alcançado uma transformação na aprendizagem é de suma importância, além de apresentar ações que podem ser adotadas para aperfeiçoar ainda mais o projeto e que poderiam ser adotadas por outras instituições de ensino devem ser considerados como ponto central deste estudo.

O referencial teórico da presente dissertação ajuda a compreender o que ocorre na Escola Estadual de Ensino Médio Graças do Rio Aracatiaçu em relação ao projeto Clube da Virada como ferramenta pedagógica. Nesse sentido, a presente dissertação tem como referencial teórico os seguintes textos: José Valmir Guimarães de Oliveira (2016); José Francisco Soares e Renato Judice de Andrade (2008); José Francisco Soares e Nigel Brooke (2008); Valerie E. Lee (2010), Luciana Soares Luz (2006) e Jorge Ávila De Lima (2008) cujas obras analisam o efeito que a escola pode exercer sobre a aprendizagem de seus alunos, os aspectos que caracterizam as escolas eficazes e os aspectos da liderança escolar. Além disso, são utilizados como base da discussão teórica os textos: Brazer; Bauer; Johnson (2019);

Leithwood; Druke (1998); Leithwood (2006); Scheerens (2005); Summer (2006); Taylor (2008); Thapa (2013); Canguçu (2015).

A metodologia utilizada neste estudo tem como base uma abordagem qualitativa. Para obter os dados necessários às análises, foram realizadas pesquisas documentais para a construção do capítulo descritivo, entrevistas com o gestor à época da implantação do projeto na instituição, assim como com o atual, questionários com professores e alunos egressos, além de entrevistas com alguns dos alunos egressos, pois esses instrumentos são mais apropriados à natureza deste estudo que pretende compreender como as ações de um projeto conseguiram promover a elevação do desempenho escolar dos estudantes.

Além deste capítulo introdutório, esta pesquisa está estruturada em mais três capítulos. O capítulo 2 descreve a instituição pesquisada com sua localização, sua estrutura física, o perfil de seus profissionais, seus resultados internos e externos, apresentando a forma como a escola se utilizou dos dados das avaliações externas para criar um projeto de melhoria de resultados. Assim, procede-se a uma descrição de como era a escola antes do projeto, como foi sua aplicação e que resultados foram alcançados com a sua execução, bem como a descrição dos sujeitos de pesquisa, o referencial teórico que serve de base para a presente dissertação, a metodologia e os instrumentos de pesquisa.

O capítulo 3 analisa os resultados da pesquisa realizada por meio de aplicação de questionários, entrevistas e conversas com professores, gestores, familiares dos estudantes e estudantes; consultas a atas e a outros documentos para corroborar as hipóteses. Nesse capítulo, faço a retomada da literatura para dialogar com os achados da pesquisa, de modo que a corroboração das hipóteses possa ser ilustrada por outras pesquisas similares ou bem próximas sobre o mesmo tema.

Por fim, no capítulo 4, é proposto um Plano de Ação Educacional, composto por ações que podem ser adotadas para aperfeiçoar ainda mais o projeto em curso na escola, ações do projeto Clube da Virada que podem ser adotadas por outras escolas da mesma rede ou por escolas de outras redes, mas com as mesmas características e as condições materiais e

organizacionais de possibilidade que são necessárias, para que as ações também sejam bem sucedidas.

## **2 O USO DAS EVIDÊNCIAS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS PARA A CRIAÇÃO, EXECUÇÃO E OS RESULTADOS OBTIDOS COM O CLUBE DA VIRADA NA ESCOLA RIO ARACATIAÇU**

Em 1996, com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, os clubes de estudo e desenvolvimento estudantil, uma das muitas possibilidades de organização pedagógica, começaram a evoluir e a se estruturar. Especificamente, a base legal para tanto se encontra nos Art. 23 e 24, em que se dá autonomia às escolas de Educação Básica para a organização do ensino, que pode ser em ciclos, alternância regular de períodos de estudo e grupos não seriados, mediante avaliação feita pela escola, para que defina o grau de desenvolvimento e experiência dos alunos. Assim, a escola, instituição importante na transformação de uma sociedade, passou a ter oportunidade de promover métodos de ensino inovadores que ressignificassem a aprendizagem e contribuíssem para a execução de seu papel como uma instância formadora integral que prepara cidadãos para o mercado de trabalho, para o estudo e para a vida.

A instituição escolar, portanto, viu, com a legislação em vigor, a possibilidade e tomou a decisão política de introduzir novas formas de organização do ensino em seus processos pedagógicos. Isso poderia ocorrer a partir da reestruturação física dos ambientes educacionais, da aquisição de materiais e equipamentos e da necessidade de formação inicial e continuada dos profissionais que iriam passar a utilizar essas novas formas do fazer pedagógico. Conquanto essas oportunidades sejam propiciadas pelo aparato legal, isso não costuma ocorrer em todas as instituições de ensino, visto que a adoção de novas formas de arranjos e combinações do desenvolvimento pedagógico é uma decisão discricionária das comunidades escolares. Por essa razão, conhecer escolas que se propuseram a inovar e buscar novos caminhos para promover a aprendizagem deve ser motivo de alto interesse para qualquer pesquisador ou educador que busca novas possibilidades de melhorar o processo de ensino e de aprendizagem.

Nesse sentido, o presente capítulo, dividido em quatro seções, tem o objetivo de descrever a escola pesquisada, o histórico e o atual cenário da instituição após a execução do projeto Clube da Virada, a fundamentação

teórica para a realização da pesquisa e os métodos e instrumentos utilizados para a realização da investigação. Na seção 2.1, são expostos um histórico, o contexto e a estrutura física da Escola Rio Aracatiaçu, assim como foi idealizado, criado e estruturado o projeto Clube da Virada. Na seção 2.2, é relatado um panorama da instituição durante a aplicação da metodologia e quais resultados de aprendizagem foram alcançados com sua execução.

## 2.1 APRESENTAÇÃO DA ESCOLA RIO ARACATIAÇU

A figura a seguir apresenta as instalações da escola.

Figura 1 – Escola Rio Aracatiaçu



Fonte: Arquivo próprio

A Escola Rio Aracatiaçu faz parte da jurisdição da 2ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 02 e está localizada a 63 km da sede dessa coordenadoria. Trata-se de uma instituição educacional que oferta Ensino Médio na zona rural do município de Amontada.

A cidade de Amontada fica a 168 km da capital Fortaleza e está situada na microrregião de Itapipoca, na zona norte do estado do Ceará. A população estimada do município de Amontada, para o ano de 2020, é de 39.232 habitantes (IBGE, 2010), o que a caracteriza como de médio porte. Em relação



à educação, há 51 escolas de Ensino Fundamental e três escolas de Ensino Médio, sendo uma delas a escola em estudo. Um fato que vale ressaltar na educação da cidade é a taxa de escolarização da população na faixa etária de 6 a 17 anos. Segundo dados do IBGE (2010), 97% dos alunos estão nas séries correspondentes às suas idades.

Os alunos matriculados na instituição são oriundos da sede do distrito de Garças e localidades vizinhas que pertencem ao distrito. Todos os acessos desses locais à sede distrital se dão por meio de estrada de terra. Noventa e três por cento dos alunos pertencem às classes D e E. Segundo a secretaria escolar, 85% deles pertencem a famílias que são beneficiárias do programa Bolsa Família do Governo Federal. Em 2018, os indicadores da distorção idade série registravam que, para cada 100 alunos, 24 estavam em atraso escolar. Esses jovens pertencem a famílias com dificuldades econômicas e que têm na agricultura e pesca as principais atividades de subsistência.

A história da escola disponível no projeto político pedagógico da instituição (CEARÁ, 2020) aponta que instituição, oficialmente inaugurada em 15 de março de 2016, está localizada no distrito de Garças, que fica a 30 km da sede do município de Amontada. Em virtude de sua localização, em um distrito que tem muitas localidades circunvizinhas cuja distância entre si pode variar entre 5km a 27km, os alunos ali matriculados, em maioria, moram distantes da escola. Em levantamento realizado em 2017 e que está registrado no Projeto Político Pedagógico da escola, foi detectado o fato de que os alunos vêm de 27 localidades e que mais de 80% dos alunos dependem de transporte escolar. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, a escola encontra-se no nível 4 de complexidade de gestão<sup>2</sup>.

Com um terreno de 20.000m<sup>2</sup>, um espaço utilizável de 18.754 m<sup>2</sup> e uma superfície edificada de 16.233 m<sup>2</sup>, a escola possui: 10 salas de aula, dois laboratórios de Informática, um laboratório de Biologia, um laboratório de Química, um laboratório de Física, um laboratório de Matemática, uma biblioteca, uma sala do grêmio estudantil, uma sala de vídeo, uma quadra poliesportiva, um estacionamento interno, um anfiteatro, uma sala de

---

<sup>2</sup> Indicador de complexidade de gestão das escolas – resume-se a uma única medida com as informações de porte, turnos de funcionamento, nível de complexidade das etapas e quantidade de etapas ofertadas. O índice varia de 1 a 6, sendo o nível 6 o indicador de maior complexidade.

professores, uma cozinha com almoxarifado, quatro banheiros, sendo dois para os funcionários: um masculino e um feminino e dois banheiros coletivos para os alunos, sendo um feminino e um masculino; um refeitório, uma secretaria com almoxarifado e com sala do servidor de internet, uma sala da assistente financeira, uma sala da coordenação e uma diretoria.

Segundo o módulo Rede Física do Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGE), que é um sistema de informações da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC-CE), o abastecimento de água acontece via rede pública, através da perfuração de poço, sendo tratada e filtrada. A instituição possui sistema autônomo de esgoto, a energia elétrica funciona por via de rede pública e a coleta de lixo é realizada periodicamente pelo sistema municipal. O estabelecimento possui livros didáticos, literários, CDs, DVDs, oriundos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), para uso dos professores e alunos. Todos os estudantes fazem uso dos livros didáticos fornecidos pelo Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio (PNLEM).

Toda essa estrutura conta com os seguintes profissionais: um diretor, eleito em 2019, que, no caso, é mestre em gestão e avaliação da educação pública, efetivo da rede estadual; um coordenador escolar, especialista em coordenação escolar; uma secretária escolar com formação técnica em secretaria escolar e licenciada em Matemática; uma auxiliar de secretaria, licenciada em Pedagogia; um assistente administrativo/financeiro, bacharel em Ciência Contábeis. Esses profissionais, que compõem o núcleo gestor da instituição, possuem vínculo de contrato temporário, podendo haver renovação da equipe a cada quatro anos, quando acontece um processo de seleção para as escolas regulares da rede estadual.

Na área de serviços, a escola dispõe de três vigilantes, um porteiro, dois auxiliares de serviços gerais e dois funcionários da cozinha, todos com Ensino Médio completo. Esses profissionais são terceirizados com contratos em regime da Consolidação da Leis do Trabalho - CLT por empresas especializadas que venceram certames licitatórios. Nos ambientes de aprendizagem, como apoio, a escola possui um professor que atua nos dois laboratórios de informática, um professor, na biblioteca, dois professores, nos

laboratórios de Biologia, Química e Física. O corpo docente é composto por 19 professores. As informações sobre o corpo docente estão no quadro 1:

**Quadro 1 – Informações sobre o corpo docente da Escola Rio Aracatiaçu - ano de 2020**

DISCIPLINA	Nº DE PROFESORES	FORMAÇÃO	VÍNCULO	TEMPO NA ESCOLA
ARTES	1	Licenciado em Letras – Português/Inglês	Temporário	2 anos
BIOLOGIA	2	Licenciado em Biologia	Temporários	3 anos
EDUCAÇÃO FÍSICA	1	Licenciado em Educação Física	Temporário	2 anos
ESPAÑHOL	1	Licenciado em Letras – Português/Espanhol	Temporário	2 anos
FILOSOFIA	1	Licenciado em Filosofia	Temporário	2 anos
FÍSICA	2	Licenciados em Química	Temporários	4 anos
GEOGRAFIA	1	Licenciado em Geografia	Temporário	3 anos
HISTÓRIA	2	Licenciados em História	Temporários	3 anos
INGLÊS	1	Licenciado em Letras – Português/Inglês	Temporário	3 anos
LÍNGUA PORTUGUESA	2	Licenciado em Língua Portuguesa	Temporários	4 anos
MATEMÁTICA	2	Licenciados em Matemática	1 Efetivo 1 Temporário	1 ano 4 anos
QUÍMICA	2	Licenciados em Química	Temporários	3 anos
SOCIOLOGIA	1	Licenciado em História	Temporário	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de a maioria dos professores possuir contratos temporários, a rotatividade entre os profissionais é pequena. A escola foi fundada em 2016, estando uma boa parcela de professores há três ou quatro anos na instituição, o que facilita a implementação de projetos idealizados pela escola, que os docentes já os conhecem e trabalham para seu aperfeiçoamento.

Outra característica importante de ser observada - que foge da tendência natural - é que, em sua grande maioria, os professores são temporários. Ao contrário do que se poderia prever, isso não vem se revelando como fator para pouco engajamento ou participação nas propostas pedagógicas da escola, já que todos os professores participam das atividades

que são decididas em regime de colaboração com a comunidade escolar, conforme comprovado em pesquisa documental realizada em atas de assembleias gerais, arquivadas na secretaria, que demonstram a adesão de todos os profissionais aos projetos desenvolvidos pela escola.

Para fins de esclarecimento, no Ceará, a carência de professores efetivos é suprida a partir da contratação de professores por tempo determinado. Essa contratação é feita, primeiramente, a partir de uma seleção pública, em que os candidatos são submetidos a uma prova objetiva composta por questões de uma parte básica, com conteúdo comum a todas as áreas e questões de conteúdo específicos de cada disciplina. Os candidatos que conseguem atingir o perfil de acertos para cada área que compõe a avaliação estabelecida em edital passam a fazer parte de um banco de recursos humanos, por ordem de classificação em cada componente curricular, tornando-se habilitados a serem lotados nas escolas da rede estadual.

Essa seleção tem validade de dois anos, podendo ser prorrogada por igual período. Caso continue a carência de docentes, as Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDEs) publicam editais, por escola, para selecionar os professores. Nessa seleção, é atribuída uma nota ao currículo de cada candidato, tendo os selecionados contrato de um ano.

A instituição tem a capacidade para atender a 400 alunos por ano, vez que conta com 10 salas de aula, cada uma com capacidade para 40 alunos. Cerca de 120 alunos concluem o Ensino Médio na instituição anualmente. Segundo dados do sistema do Projeto Diretor de Turma, 286 alunos pertencem a famílias de baixa renda e, por essa razão, recebem benefícios do governo. Além disso, a renda de suas famílias está vinculada principalmente à agricultura e ao comércio.

A instituição funciona em dois turnos, matutino e vespertino, ofertando o Ensino Médio regular, conforme orientação da SEDUC (CEARÁ, 2012), seguindo as normativas da Secretaria quanto ao currículo, funcionamento e avaliações. As dificuldades de aprendizagem no componente curricular de Língua Portuguesa e Matemática são constatadas através das avaliações externas e de avaliação diagnóstica, realizada pela instituição. Os resultados que serão apresentados mais adiante são alarmantes. Eles são relacionados ao nível de proficiência dos discentes em ambas as disciplinas que demonstram

uma defasagem educacional dos alunos que estão na última série do Ensino Médio com nível abaixo do básico.

No final do ano de 2016, a instituição encontrava-se com desafios importantes a serem vencidos, relacionados a resultados, pois o indicador de fluxo aprovação fora de 79,9%, uma taxa de distorção idade série de 31%, reprovação de 7%, abandono de 13% e encontrava-se também entre as notas mais baixas da regional de Itapipoca no SPAECE em ambos os componentes curriculares que são observados, Língua Portuguesa e Matemática.

Diante dos resultados alarmantes de 2016, o Núcleo Gestor convocou os professores para uma reunião intitulada “Garças 2019”. Tratou-se de uma reunião do Conselho Escolar, realizada no início do ano de 2017, em concordância com a Secretaria de Educação, em que foram estabelecidas as metas da escola para os próximos três anos com base nas expectativas de melhorias no trabalho a ser desenvolvido, um pacto para a melhoria dos resultados com toda a comunidade escolar. Durante os três anos seguintes, a escola conseguiu atingir as metas de aprendizagem, fluxo, redução de abandono, desistência, reprovação e repetência estabelecidas pelo Conselho Escolar, conforme os quadros 2 e 3.

**Quadro 2 – Dados de metas e alcance em Língua Portuguesa, Matemática e Fluxo da Escola Rio Aracatiaçu**

	Nota de Proficiência (SPAECE - LP)		Nota de Proficiência (SPAECE - MT)		FLUXO	
	META	ATINGIDO	META	ATINGIDO	META	ATINGIDO
2017	235	238,7	240	246,3	90%	91,2%
2018	240	240,5	247	270,9	91%	93 %
2019	245	257,8	254	272,5	92%	97%

**Quadro 3 - Dados de metas e alcance em abandono/evasão e reprovação/repetência da Escola Rio Aracatiaçu**

	ABANDONO/ EVASÃO		REPROVAÇÃO/REPETÊNCIA	
	META	ATINGIDO	META	ATINGIDO
2017	6%	5,8%	4%	3%
2018	5%	5%	4%	2%
2019	4,5%	0%	3,5%	3%

Desde essa ação, em 2017, a escola promove, através de construção coletiva com o envolvimento de representante de alunos, professores, funcionários, pais, comunidade e gestores, o seu plano de ação. No início do

ano, na jornada pedagógica que antecede a abertura do ano letivo, com a iniciativa e a promoção do núcleo gestor, são traçados objetivos e metas para um novo ciclo que se inicia. Entre as muitas ações estabelecidas, está a realização de projetos no percurso do ano letivo, com o objetivo de fortalecer as práticas pedagógicas em sala de aula, melhorando, assim, os seus resultados internos e externos.

Nota-se que todos os projetos têm a intenção de desenvolver a aprendizagem e envolvem atividades com arte, esporte, cultura, protagonismo e metodologias ativas. O quadro 4 expõe os principais projetos voltados para a melhoria das práticas pedagógicas da Escola de Ensino Médio Garças do Rio Aracatiaçu.

**Quadro 4 – Projetos da Escola de Ensino Médio Garças do Rio Aracatiaçu (2019)**

<b>Projeto</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Período de execução</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Responsáveis pela execução</b>
Ceará Científico Etapa Escolar	O projeto consiste na apresentação de trabalhos realizados por alunos e professores da escola e de outras escolas convidadas.	Os projetos são trabalhados durante todo o ano, mas sua culminância ocorre no mês de setembro.	Alunos da 1ª, 2ª e 3ª série do Ensino Médio	Núcleo gestor, professores e alunos.
Café Filosófico	O projeto consiste na apresentação de pensamentos filosóficos e filósofos por alunos da escola para os demais alunos e professores.	O projeto ocorre a cada final de bimestre.	Alunos da 1ª, 2ª e 3ª série do Ensino Médio	Professor de Filosofia e alunos.
Clube da Virada	O projeto consiste em diminuir as aulas do dia em dez minutos para que aconteça, em cada turno, uma última aula voltada para o estudo de competências e habilidades das disciplinas de Língua Portuguesa	O projeto acontece durante todo o ano letivo.	Alunos da 3ª série do Ensino Médio	Núcleo gestor e professores.

	e Matemática, os alunos nesta aula são divididos por níveis, adequado, intermediário e básico.			
Projeto de Redação	O projeto consiste no estudo de temas da atualidade e na produção quinzenal de produções textuais por parte dos alunos, todos os professores e o núcleo gestor ficam com duas redações de alunos para ler e conversar com o aluno sobre quais os pontos positivos e quais os pontos a melhorar.	Durante todo o ano letivo.	Alunos da 3ª série do Ensino Médio	Núcleo gestor e professores.
Itinerários Formativos	O projeto consiste em diminuir as aulas do dia em dez minutos para que aconteça, em cada turno, uma última aula voltada para o estudo de itinerários formativos voltados para os alunos de 1ª e 2ª série, atualmente são ofertados os itinerários de futsal, maquiagem, teatro, música, mecânica, projeto de vida e empreendedorismo.	Durante todo o ano letivo	Alunos da 1ª e 2ª série do Ensino Médio	Núcleo gestor e professores.
Olimpíadas Escolares	Projeto que visa ao incentivo e desenvolvimento dos alunos na prática de diversas modalidades esportivas coletivas e individuais.	Agosto	Alunos da 1ª, 2ª e 3ª série do Ensino Médio	Núcleo gestor, professores e grêmio estudantil.
Festival de Talentos	Projeto que visa ao incentivo e desenvolvimento dos alunos nas mais variadas áreas da arte e	Junho	Alunos da 1ª, 2ª e 3ª série do Ensino Médio	Núcleo gestor, professores e grêmio estudantil.

	cultura local			
Mundo do trabalho	Projeto com cursos no contraturno, sempre voltados para a preparação para o mundo do trabalho, atualmente são ofertados os cursos de informática, Língua Estrangeira (Inglês e espanhol), e ética profissional	Durante todo o ano	Alunos da 1ª e 2ª série do Ensino Médio	Professores lotados nos ambientes de aprendizagem (Biblioteca, Laboratório de Informática e Laboratório de Ciências)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Entre os muitos projetos desenvolvidos pela escola, um merece destaque: o “Clube da Virada”, pela inovação da proposta, pelo envolvimento da comunidade escolar, pela mobilização do trabalho por evidências, pelo regime de colaboração estabelecido, por compor a principal estratégia do plano de ação da escola e pelos resultados alcançados com sua execução. Por isso, decidimos nos deter a pesquisar sobre esse projeto, desde sua gênese até os resultados alcançados, por forte influência das ações propostas por ele, e propor melhorias através de relatos, questionários e entrevistas com os atores envolvidos no andamento da sua realização.

## 2.2 A ESCOLA RIO ARACATIAÇU E OS RESULTADOS ALCANÇADOS DURANTE A APLICAÇÃO DO PROJETO CLUBE DA VIRADA

O Projeto Clube da Virada nasceu em 2017 com a sistematização de algumas vivências do gestor da instituição: a primeira delas foi o conhecimento de uma ação descrita em uma reunião promovida pela CREDE 02, chamada de comitê de gestores em que foi apresentada a atividade “BLITS SPAECE”, um método de aprendizagem no qual os alunos têm, pelo menos, uma questão de Língua Portuguesa e Matemática para responder por dia. A segunda foi uma aula durante a sua especialização em gestão escolar em que foi apresentada a metodologia da cidade de Sobral de avaliar semanalmente a aprendizagem de seus alunos. A terceira foi em um encontro de gestores, promovido pela CREDE 02, que teve como acolhida um vídeo que falava sobre a virada do clube de futebol Barcelona sobre Paris Saint-Germain (PSG), que foi utilizado como motivação para fazer alusão a virar um jogo muito difícil que se



apresentava na realidade das escolas. Assim, surgiu o embrião do “Clube da Virada”. Todos os anos, conforme o calendário escolar das instituições, é realizada, no início do ano, a jornada pedagógica dias antes de iniciar o ano letivo, com a intenção de repassar informações e formações para a equipe docente. Entre os planos realizados na jornada de 2017, no segundo dia de realização, foi apresentada pelo gestor escolar uma proposta a ser implementada e desenvolvida na Escola Rio Aracatiaçu de clubes de aprendizagem.

Sabendo disso e com a intenção de sensibilizar os professores para aceitarem a proposta de execução do projeto, foi realizado um encontro com todos os professores para a apresentação da importância dos conhecimentos básicos de leitura, escrita, interpretação, cálculo e raciocínio lógico para as demais disciplinas. Após sensibilizados, os professores, em regime de votação, aceitaram a seguinte proposta para o exercício do projeto na escola e validado pela CREDE 02 e SEDUC-CE: os alunos estudam diariamente, durante a 6ª aula, viabilizada com a redução em 10 minutos das outras cinco aulas do dia, os conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática baseados nos descritores da Matriz de Referência dessas disciplinas do SPAECE.

Ao fim de cada período, seria realizado o Sistema Próprio de Avaliação (SPA) em que seria montada uma avaliação pela Coordenação Pedagógica elaborada em parceria com os professores coordenadores de área que foram capacitados na própria escola para a elaboração de itens de avaliações externas. Logo, esse sistema levaria em consideração a nota padronizada da prova, multiplicada pela média de aprovação geral nas disciplinas da turma e, a partir dele, seria gerado o Índice de Desenvolvimento da Turma (IDE-TURMA) que foi idealizado pela equipe gestora e que segue os moldes de cálculo do Índice de Desenvolvimento do Ensino Médio do Estado do Ceará (IDE-MÉDIO) e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Os dados obtidos seriam analisados nas reuniões de alinhamento bimestral na qual aconteceria correção de rotas do projeto para o reinício do ciclo, construindo novas metas de aprendizagem e realocando os alunos conforme os níveis que atingiram na última avaliação.

Em um formato estratégico e utilizando o círculo virtuoso da administração, o Plan – Do – Check – Act (PDCA). O PDCA é um método

interativo de gestão que compreende quatro passos e é utilizado para o controle e a melhoria permanentes de processos e produtos. Todas as ações implementadas nos clubes foram submetidas às definições do PDCA.

O primeiro passo é chamado “Plan” (planejar): antes de se executar o processo, é preciso planejar as atividades, definir a meta e os métodos. As ações foram muito bem planejadas em reuniões periódicas de alinhamento, realizadas pelo núcleo gestor na assembleia de professores. O segundo passo é denominado “Do” (executar): tudo o que foi acordado é executado durante o período estipulado até a próxima reunião. O terceiro é “Check” (avaliar): na próxima reunião de alinhamento, é avaliado como estava o processo e em que ele precisava melhorar. O quarto e último passo é “Act” (Agir): momento em que era realizada a ação com base nas fraquezas e ameaças encontradas para replanejar todo o processo, voltando, assim, sempre ao início do círculo que tem relação com o planejamento.

Em termos práticos, no início de cada ano letivo, a coordenação pedagógica realiza um mapeamento temporal, primeiramente do passado, ao observar os resultados obtidos pelos alunos, quando estavam no 9º ano do Ensino Fundamental e que, hoje, estão cursando a terceira série do Ensino Médio na instituição. Esses resultados, disponíveis no Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará (SPAECE), disponibilizado pela Secretaria de Educação (SEDUC-CE), são apresentados com intenção de conhecer a realidade e a proficiência que esses alunos obtiveram ao término do Ensino Fundamental.

Relacionado ao presente, a escola faz uma identificação das dificuldades a serem enfrentadas no processo de ensino e aprendizagem através da realização de uma avaliação diagnóstica pela rede estadual com questões dos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática nos mesmos moldes de elaboração, aplicação e correção da avaliação estadual<sup>3</sup>.

Com o auxílio do Sistema de Acompanhamento Educacional (SISEDU), ela passa a conhecer os avanços e as barreiras que acompanham esses

---

<sup>3</sup> Esta avaliação diagnóstica consiste em itens elaborados com base na matriz de referência da série avaliada aplicada no início do ano letivo. Ela proporciona informações para o trabalho pedagógico com a identificação das principais dificuldades basilares de aprendizagem dos discentes.

discentes. Essas informações são estudadas pelos professores e núcleo gestor, servindo os dados e as evidências apresentados para o planejamento de ações de melhorias. Além disso, acontece, durante os dias letivos, a observação padronizada de todos os professores nas aulas quanto ao desenvolvimento dos alunos em sala de aula, no que tange à participação, realização das atividades propostas, disciplina, frequência e organização. Os resultados dessas observações são expostos por cada professor nas reuniões periódicas do conselho de classe, realizadas pelo Projeto Professor Diretor de Turma (PPDT).

A partir dos levantamentos e dados obtidos no SPAECE e na Avaliação Diagnóstica, exclusivamente para o momento de realização do Projeto Clube da Virada, os alunos de 3ª série são divididos em pequenos grupos pela Coordenação Pedagógica com o auxílio dos Professores Coordenadores de Área (PCAs), respeitando seus níveis de aprendizado, distribuindo-os com a seguinte nomenclatura: básico, intermediário e avançado. Os alunos são assistidos por um professor que, se for do componente curricular de Matemática e suas Tecnologias ou de algum componente curricular de Ciências da Natureza e suas Tecnologias, irá mediar a aprendizagem de Matemática, já os professores que são dos componentes curriculares de Linguagens e Códigos e suas Tecnologias e Ciências Humanas e suas Tecnologias medeiam Língua Portuguesa.

São propostas pela Coordenação Pedagógica e Professores Coordenadores de Área (PCAs), semanalmente, atividades dirigidas com questões baseadas nos níveis de aprendizagem dos alunos, em uma metodologia de aprendizagem cooperativa, com uma avaliação nas sextas-feiras para aferição da aprendizagem semanal. O desafio da aplicação desse método é o fator tempo de aula, pois algumas disciplinas dispõem de apenas uma hora-aula, outras de duas horas-aula e outras de quatro horas-aula. Todavia, mesmo com tempos diferentes, os conteúdos a serem trabalhados são proporcionais a essa divisão de tempo que são determinados pelo Documento Curricular Referencial do Ceará (DCRC). Acredita-se que o currículo é extenso para o tempo disponibilizado aos componentes curriculares.

Assim, o projeto, de forma prática, acontece com uma divisão dos alunos em células, o que, com o passar dos anos, foi sofrendo transformações. No

início, era feito um simples sorteio, dois anos depois passou a ser feita através de assembleia de professores e, atualmente, acontece através de uma avaliação diagnóstica aplicada no início do ano e a cada período letivo. Como fora mencionado, o horário de realização das ações do projeto acontece em uma sexta aula criada com a redução de 10 minutos nas demais aulas do dia, surgindo, assim, um sexto tempo em ambos os turnos de funcionamento da instituição. O projeto é organizado em um regime de semanalidade intercalando entre os componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática. Os alunos são divididos para participar de momentos de estudos nessas disciplinas, mas as divisões dos clubes entre os alunos são independentes para cada disciplina. Assim, há uma divisão das turmas para cada um desses componentes curriculares trabalhados durante a realização do projeto.

Todos os docentes ajudam na realização do projeto. Embora muitos não tenham a formação específica para lecionar essas disciplinas, por notório saber e afinidade, auxiliam na condução do trabalho. Assim, toda a escola é envolvida com a realização do projeto e tem interesse em aprender novas metodologias e ferramentas para o desenvolvimento do trabalho. Todas as informações apresentadas neste histórico sobre o projeto Clube da Virada foram obtidas através do Projeto Político Pedagógico – PPP Escolar (2019), documento produzido e atualizado anualmente pela escola com sua comunidade.

Mediante este histórico e informações sobre o projeto Clube da Virada, apresentaremos um pouco do contexto histórico dos resultados educacionais da instituição pesquisada e veremos como a aplicação dessa metodologia, durante o decorrer dos anos, foi ajudando fortemente a transformar os resultados de aprendizagem dos discentes, conforme o que apresentam as avaliações externas a que eles foram submetidos.

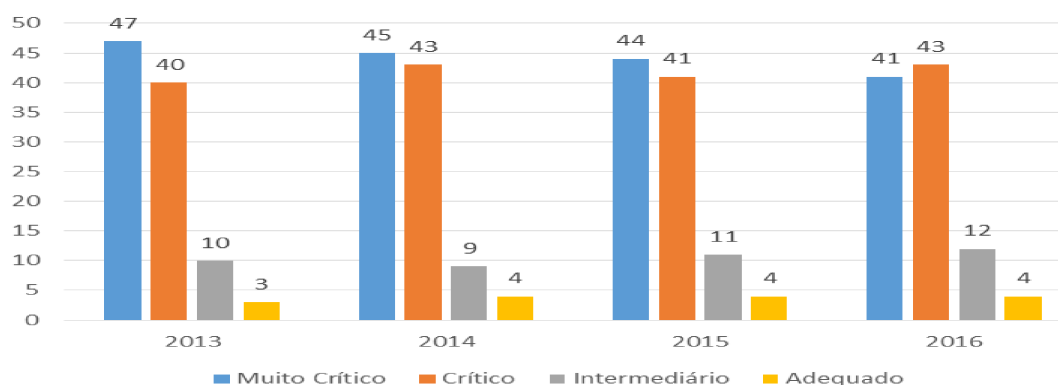
A LDB (1996), em seu Art.32, diz que “o Ensino Fundamental obrigatório terá por objetivo o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo”. Entretanto, avaliando os resultados do SPAECE do 9º ano dos alunos que adentram a escola, oriundos, na sua totalidade, da rede pública municipal de ensino, percebeu-se que a ampla maioria não atingiu esse patamar.

Conforme o gráfico 1 abaixo, de acordo com os dados da avaliação do SPAECE, somando alunos muito críticos e críticos, 84% estavam em um desses níveis em Língua Portuguesa e 90% em Matemática. Vale ressaltar que estes seriam alunos que ingressariam no Ensino Médio em 2017 e que concluiriam o curso em 2019.

Com um recorte temporal, entre 2013 e 2016, devido ao fato de serem anos que antecedem a entrada de alunos na instituição, pois, em 2016, ano de sua inauguração, ela inicia com alunos de 1ª à 3ª série e não somente com alunos de 1ª série. Assim, uma porcentagem de mais de 95% destes seriam os mesmos alunos avaliados agora como pertencentes à instituição nas avaliações externas, entre 2016 e 2019, quando estavam na 3ª série do Ensino Médio.

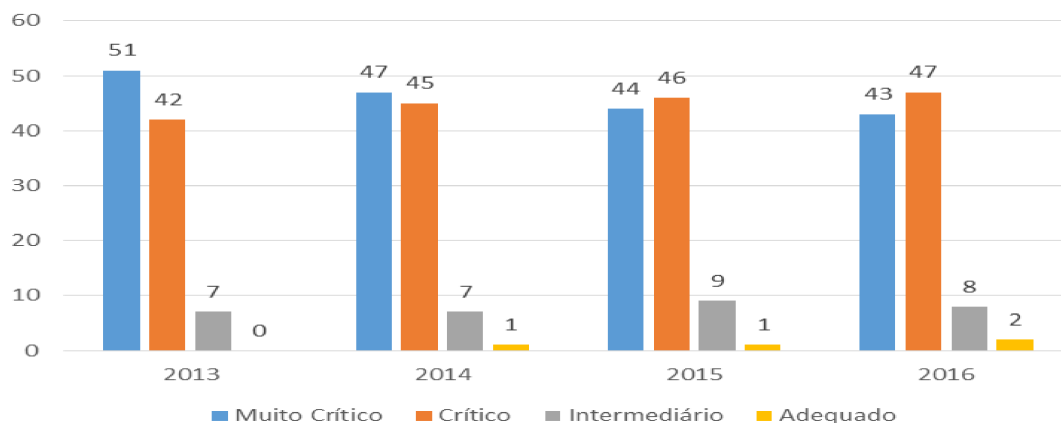
De acordo com o Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará – SPAECE, em média, nos anos de 2013 a 2016, 337 alunos das escolas do 9º ano que pertencem às localidades e ao distrito de onde são oriundos os ingressos da escola fizeram essa avaliação. Segundo os resultados apresentados nos gráficos 1 e 2 a seguir, no último ano estudado, apenas 4% dos alunos dessas escolas alcançaram o nível adequado em Português e 2%, em Matemática.

**Gráfico 1 - Percentual de alunos por proficiência das Escolas Municipais de Origem dos Alunos da EEM Garças do Rio Aracatiaçu – Proficiência em Língua Portuguesa de 2013 a 2016**



Fonte: Ceará (2019).

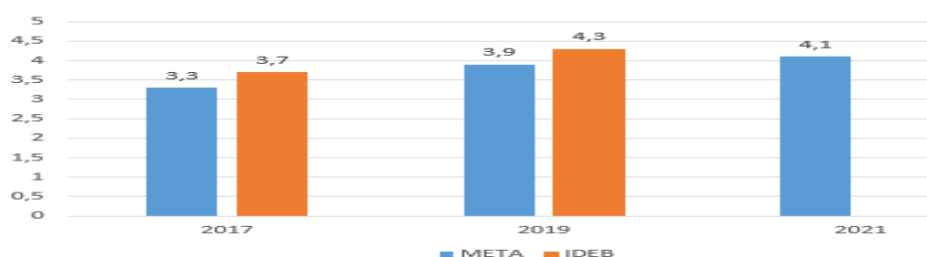
**Gráfico 2 - Percentual de alunos por proficiência das Escolas Municipais de Origem dos Alunos da EEM Garças do Rio Aracatiaçu – Proficiência em Matemática de 2013 a 2016**



Fonte: Ceará (2019).

Mesmo diante de tantas dificuldades com os alunos ingressos, a escola é destaque nos resultados de aprendizagem. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB 2017, da etapa do Ensino Médio da escola, tinha meta de 3,3. O resultado oficial divulgado pelo Ministério da Educação - MEC foi de 3,7, com um fluxo de 91,2%, um crescimento de 0,4 pontos acima da nota esperada. Esse avanço pode ser aferido como se a escola tivesse crescido 4 anos em 1, já que o IDEB é bianual, prevendo sua meta, em média, um crescimento de 0,2 a cada 2 anos, ou seja, na lógica do cálculo, a média é de 0,1 de crescimento por ano. Nas participações de 2017 e 2019 no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) que estão inseridas no mesmo tempo de execução do projeto Clube da Virada, a instituição conseguiu atingir a meta estabelecida de IDEB para a etapa de Ensino Médio para ambas as edições, com um destaque para o resultado de 2019 em que a escola atingiu e superou a meta que está estabelecida para 2021, conforme o gráfico 3 a seguir.

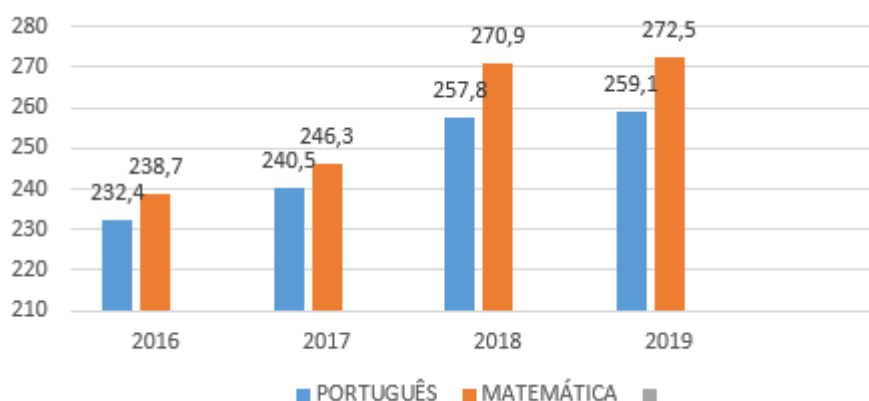
**Gráfico 3. Ideb Ensino Médio 2017, 2019 e projeção 2021**



Fonte: Inep/Mec

Entre os anos de 2016 a 2019, a proficiência da escola no SPAECE cresceu 26,7 pontos em Língua Portuguesa, um crescimento significativo em comparação com o da rede estadual que cresceu 8,6, e o da regional que cresce 8,7 nos mesmos anos. Os resultados são ainda mais evidentes em Matemática, pois a instituição cresceu 33,8 pontos, enquanto que a rede estadual acrescentou 5,1 pontos, e a regional, 5,7 pontos no mesmo período. Só no ano de 2018, a escola cresceu 17,3 em Língua Portuguesa e 24,6 pontos em Matemática, tornando-se o recorde de crescimento em um ano na escala de proficiência da CREDE 02 e o terceiro da rede estadual, conforme podemos ver no gráfico 4.

**Gráfico 4. Crescimento em Língua Portuguesa e Matemática no SPAECE 2016 a 2019 da Escola Rio Aracatiaçu no 3º ano EM**

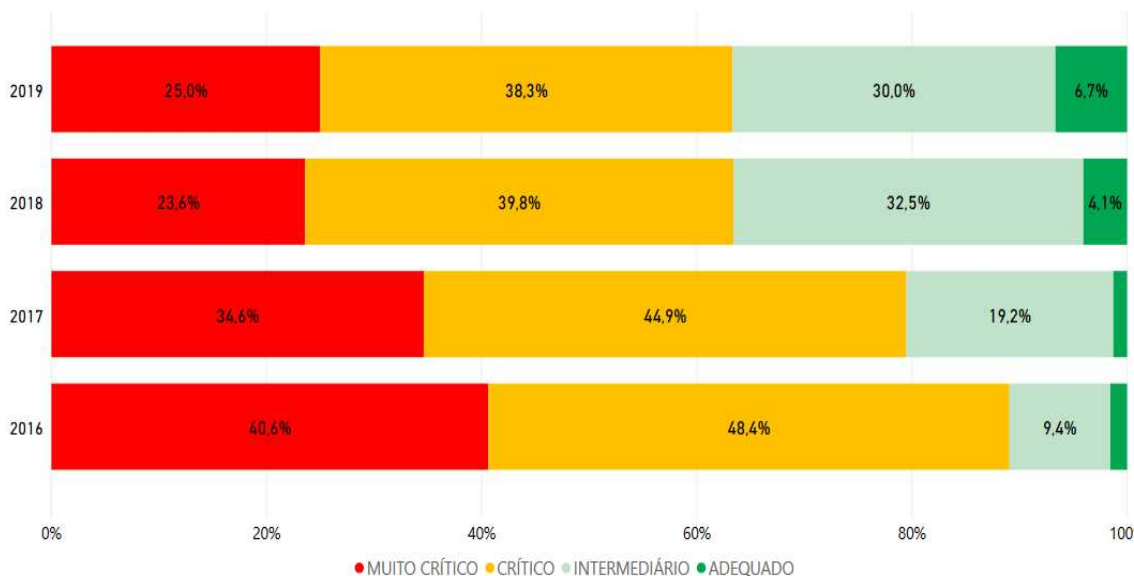


Fonte: Ceará (2019).

Todas essas evidências de melhorias educacionais corroboram para hipótese de uma relação com a implantação e a execução do projeto Clube da Virada, já que estão alinhadas em questão temporal. Mais importante que esse crescimento é a redução de alunos no nível mais baixo da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática, conforme as figuras 1 e 2 a seguir que foram extraídas dos dados oferecidos pelo CAEd, órgão realizador da avaliação, que demonstram a evolução entre 2016 a 2019. Em 2016, 88,4% dos alunos terminaram a etapa do Ensino Médio nos níveis muito crítico ou crítico em Língua Portuguesa. Por seu turno, em Matemática, mais de 90% dos alunos terminavam entre os níveis muito crítico ou crítico que são os níveis mais baixos da escala de proficiência em ambas as disciplinas. Em 2019, são

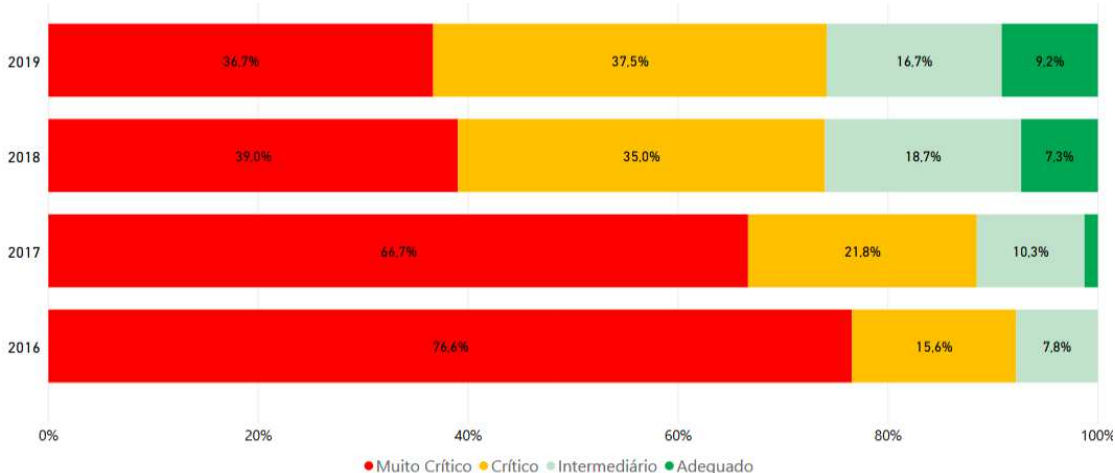
evidentes a redução dos níveis mais baixos de proficiência e o crescimento dos níveis intermediário e avançado. Trata-se de dados importantes que contribuem para a suposição da importância do projeto Clube da Virada para o avanço na aprendizagem dos alunos.

**Figura 2. Níveis de proficiência de Língua Portuguesa – SPAECE 2016 a 2019 – Ensino Médio – Escola Rio Aracatiáçu**



Fonte: CAEd/UFJF

**Figura 3. Níveis de proficiência de Matemática – SPAECE 2016 a 2019 – Ensino Médio – Escola Rio Aracatiáçu**



Fonte: CAEd/UFJF

As figuras 2 e 3 exibem um recorte com os dados das escolas da CREDE 02. Os números abaixo de cada coluna identificam cada escola de

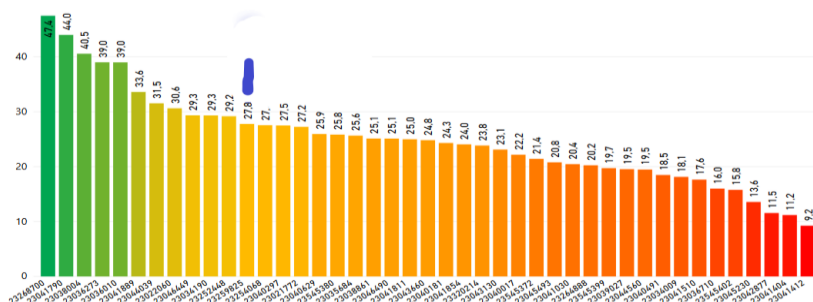


acordo com o código do INEP. As colunas apresentam uma análise longitudinal do SPAECE relacionando ao efeito escola. Essa avaliação externa é realizada no 2º, 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio anualmente, o que proporciona uma análise durante o percurso do aluno nas etapas da Educação Básica, promovendo, assim, a observação da evolução ou não do discente em ambas as disciplinas.

O CAEd, que é a instituição responsável pela aplicação das avaliações, proporciona às escolas conhecer o que conseguiram agregar em termos de aprendizagem ao aluno por meio de adaptações para uma mesma escala de proficiência entre 9º ano e 3ª série do Ensino Médio, sendo feita uma análise da aprendizagem do aluno nesse período de tempo.

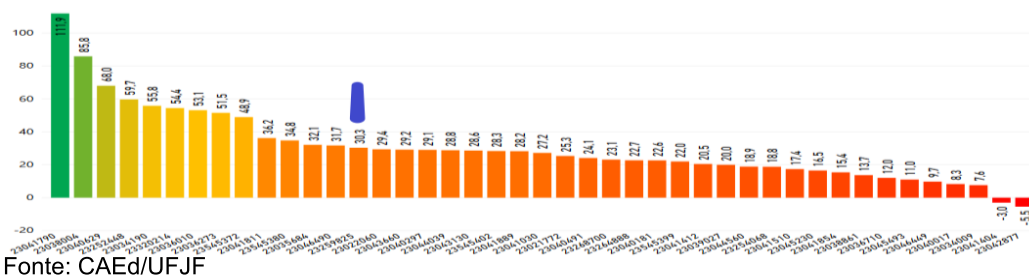
Os dados a seguir mostram uma variação de aprendizagem significativa nos alunos da escola, o que se torna destaque até na regional à que a instituição pertence, coincidindo novamente com a implantação e a execução do projeto Clube da Virada, já que estão sendo analisados, neste gráfico, os alunos que estavam, em 2016, no Ensino Fundamental e, de 2017 a 2019, no Ensino Médio.

**Figura 4. Variação de proficiência média de Língua Portuguesa – SPAECE 9º EF/ 3ª EM – Análise longitudinal – Escolas da regional de Itapipoca**



Fonte: CAEd/UFJF

**Figura 5. Variação de proficiência média de Matemática – SPAECE 9º EF/ 3ª EM – Análise longitudinal – Escolas da regional de Itapipoca**



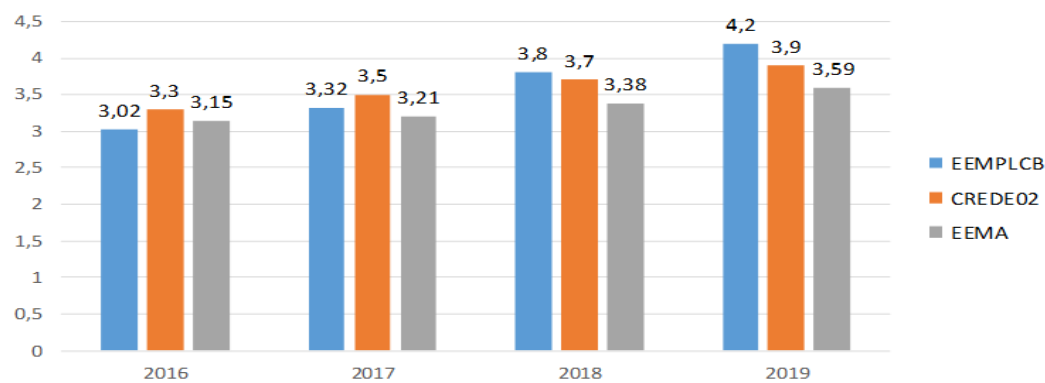
Fonte: CAEd/UFJF

No Ceará, há três formas de oferta para o Ensino Médio: as EEEP's Escolas de Educação Profissional que são integradas e oferecem Ensino Médio e um curso técnico em tempo integral; as EEMTI's Escolas de Tempo Integral que oferecem disciplinas da base comum e disciplinas eletivas; e as EEM's Escolas de Ensino Médio com aulas em regime parcial preferencialmente matutino ou vespertino.

Entre as escolas regulares rurais, a escola Rio Aracatiaçu é a instituição que tem o melhor resultado regional com um efeito de crescimento em proficiência para o aluno ao longo do Ensino Médio de 27 pontos em Língua Portuguesa e 30 pontos em Matemática. Esses indicadores dizem respeito à média de crescimento no SPAECE dos alunos na 3ª série do Ensino Médio em relação a quando os mesmos alunos haviam realizado a avaliação no 9º ano do Ensino Fundamental. Esse indicador demonstra o efeito de crescimento realizado pela escola com seus discentes, pois esses valores de crescimento indicam, em média, que cada aluno que passa pela escola mudará para o próximo nível superior na escala de proficiência.

Em 2016, foi criado, pela rede estadual, o Índice de Desenvolvimento Educacional do Ensino Médio (IDE-MÉDIO), tendo como base da fórmula de cálculo o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que resulta do produto da nota padronizada e transformada em uma escala de 0 a 10 da avaliação externa pelo índice de aprovação geral da escola que variará de 0 a 1. A EEM Garças do Rio Aracatiaçu, em 2016, tinha um IDE-MÉDIO de 3,02, já, em 2017, ele subiu para 3,32, em 2018, avançou para 3,80, atingindo, em 2019, 4,20, o que evidencia um crescimento na relação do ensino e aprendizagem com o fluxo escolar. O gráfico 5 demonstra o crescimento a cada ano e faz um comparativo com a regional e com a outra escola regular do mesmo município, a EEM de Amontada.

**Gráfico 5 – Crescimento no IDE-MÉDIO em comparação ao crescimento da regional e de outra escola de mesma modalidade e mesmo município**

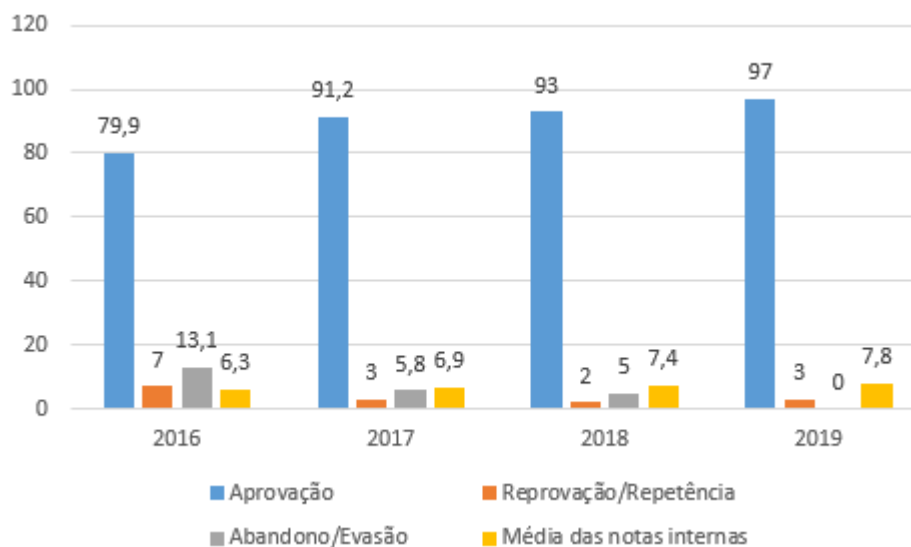


Fonte: SEDUC/CE

Com isso, instaurou-se um processo cíclico. Com essas informações, bem disseminadas pela instituição, a escola passou a ter resultados impactantes nas avaliações externas que foram sendo divulgados. Essa evolução, por sua vez, provocou uma vontade de não parar de crescer. De igual modo, no sistema avaliativo interno, como efeito, a escola, na sua jornada pedagógica que acontece antes de iniciar o ano letivo, revisa seu Projeto Político Pedagógico, seu regimento interno e seus planos de metas. Ela segue, então, um processo de levantamento de evidências as quais incrementam mecanismos de cooperação entre a comunidade escolar, o que resulta em um plano de ação a ser seguido pela instituição.

Esses dados ganharam notoriedade regional e estadual. Em uma ação da Secretaria de Educação, em parceria com o Instituto Unibanco, chamada de Reunião de Boas Práticas, do Projeto Jovem de Futuro (PJF), a metodologia foi destaque, o que proporcionou ao projeto uma publicação no Manual de Boas Práticas do PJF (GOMES 2018). Além disso, a metodologia foi contemplada com a participação no Seminário Docentes, realizado pela SEDUC-CE, em 2019 (OLIVEIRA 2019), na categoria experiência exitosa docente exposição oral.

O gráfico 6 demonstra os efeitos desse plano de ação nos processos internos da escola que tem relação direta com aprovação e aprendizagem, no que tange à diminuição da evasão, da reprovação e melhores resultados nas avaliações internas.

**Gráfico 6 - Resultados internos da Escola Rio Aracatiçu**

Fonte: Secretaria Escolar

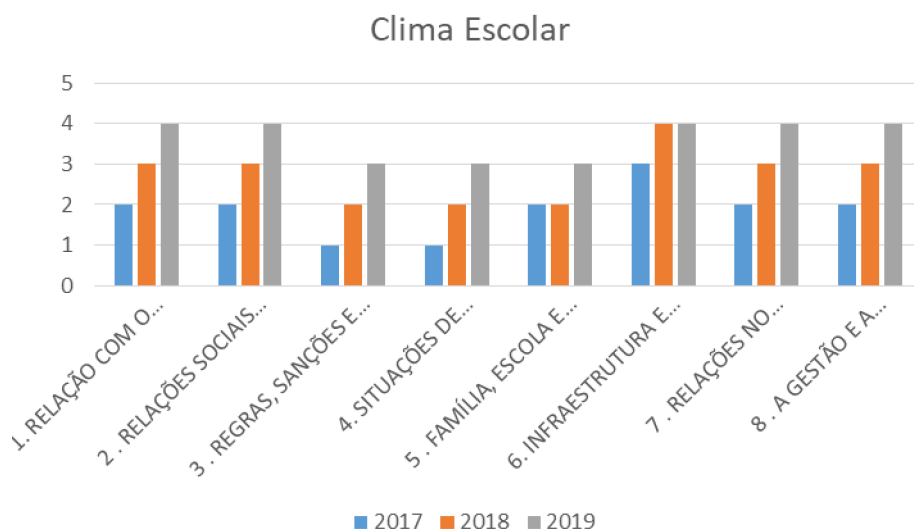
Outro fator interno importante de mudança durante a aplicação do projeto foi a postura pedagógica em relação às metodologias por parte dos professores. Antes da aplicação do projeto na escola, os docentes apresentavam pouca inovação pedagógica, reproduzindo muito do tradicionalismo que vivenciavam nas universidades e em outras experiências educacionais em instituições de ensino. Durante a implantação do projeto, os professores foram desenvolvendo uma abertura ao novo que se apresentava na forma de uma consolidação do método através de mais integração entre as áreas e fortalecimento do planejamento coletivo que passou a ser semanal e registrado no portfólio de ações da Coordenação Pedagógica da instituição.

Após a aplicação e com a consolidação do projeto, é perceptível, na observação de aulas e planos de aula dos professores, como as metodologias de trabalho do Clube da Virada influenciaram as demais aulas, no que se refere ao fazer pedagógico dos professores que hoje investem mais nas metodologias ativas e na aprendizagem cooperativa e solidária, tais como desenvolvimento das atividades entre pares, trabalho de acompanhamento discente, grupos de estudo protagonizados por alunos, sala de aula invertida, trabalhos em times/equipes, trabalhos colaborativos, debates, estudo de caso, geração de ideias (*brainstorming*), mapas mentais, modelagem de processos e atividades investigativas.

A rede estadual, em parceria com o Instituto Ayrton Senna, desde 2018, no início do ano letivo, antes de serem trabalhados conteúdos de estudo socioemocional promovidos na disciplina de formação cidadã que pertence ao projeto professor diretor de turma (PPDT) e, no final do ano letivo, após terem passado por essa formação, aplica aos alunos, professores, funcionários e gestores um teste que é uma autoavaliação e também considerada uma avaliação institucional chamada de rubrica. Esse procedimento tem a finalidade de identificar o nível socioemocional dos envolvidos e proporcionar à escola respostas sobre seu clima escolar.

A avaliação do clima escolar é feita a partir de questionários, que contemplam oito dimensões que interagem entre si. São elas: 1. As relações com o ensino e com a aprendizagem; 2. As relações sociais e os conflitos, na escola; 3. As regras, as sanções e a segurança, na escola; 4. As situações de intimidação entre alunos; 5. A família, a escola e a comunidade; 6. A infraestrutura e a rede física da escola; 7. As relações com o trabalho; 8. A gestão e a participação. As duas últimas são aplicadas somente a professores funcionários e gestores, que devem atribuir um nível de satisfação de 0 a 5 sobre as dimensões. O resultado é a média das duas aplicações de cada ano.

**Gráfico 7 – Pesquisa sobre clima escolar da Escola Rio Aracatiaçu**



Fonte: Instituto Ayrton Senna

As informações coletadas mostram uma evolução na instituição nessas dimensões que coincidem com o período de consolidação da aplicação do projeto Clube da Virada na escola, quando a instituição vivencia um novo clima escolar. O clima escolar é considerado um dos aspectos mais importantes para a definição das escolas de sucesso, que são eficazes, tendo efeito positivo sobre seus alunos (SOARES, 2008). Conforme pesquisa realizada em 2017, o clima escolar antes era conflituoso, com atritos entre alunos e desentendimento entre turmas e até profissionais. Com a implantação do projeto e conforme apresentado na pesquisa, algumas dimensões foram ganhando espaço e sendo solidificadas, favorecendo um ambiente amistoso e de excelente convívio.

Para isso, primeiro, foi preciso quebrar tabus e resolver os desentendimentos entre turmas, já que a ideia da divisão dos clubes reunia alunos de turmas diferentes, o que proporcionava diálogo entre os discentes. Segundo, foi a busca por um clima de paz e integração na escola entre alunos, professores e áreas dos componentes curriculares, trazendo sentimento de unidade e pertencimento no trabalho desenvolvido por muitas mãos. Terceiro, foi a implantação da prática de gestão democrática com reuniões periódicas com os colegiados, tais como o Grêmio Estudantil e o Conselho Escolar para conversar sobre o andamento do projeto. Em uma dessas reuniões, surgiu a proposta de criação de um sistema de ouvidoria eletrônico e físico para ouvir críticas, sugestões e denúncias da comunidade escolar sobre o andamento do Clube da Virada. Quarto, foi a promoção da aprendizagem cooperativa e solidária que trouxe à escola um aspecto importante socioemocional: a empatia que favorece uma melhor relação entre pessoas no ato de se colocar no lugar do outro.

A gestão pedagógica da escola, logo no início em 2016, cumpria com o que era estabelecido pela Regional e Secretaria, mas sem inovação, utilizando um terço da carga horária dos professores para o planejamento. Esse tempo e as orientações pedagógicas resumiam-se à elaboração dos planos de aulas. Assim, a terça-feira era reservada para as disciplinas da área de linguagens e códigos elaborarem os seus planos, a quarta-feira, para as disciplinas da área de Ciências da natureza e Matemática e a quinta-feira, para as disciplinas de Ciências Humanas.

Eram propostas duas aferições de notas durante o período de cinquenta dias letivos. A primeira ficava a critério do professor, podendo ser trabalho, arguição, prova ou similar, sem estabelecimento de calendário. Já a segunda era uma prova escrita de múltipla escolha com 10 itens para cada componente curricular, sempre ao final de cada período. Após isso, era calculada uma média aritmética das duas notas para a obtenção da nota do período em cada disciplina.

Com a chegada do Clube da Virada, a gestão pedagógica passou a aperfeiçoar seu trabalho, passando a investir mais no planejamento coletivo com encontros semanais entre os professores de mesma área nos dias de planejamento, para que houvesse o diálogo, a busca em outras instituições e apresentações de experiências exitosas entre pares.

Com isso, houve uma melhor divisão das tarefas com tempo estratégico para planejamento coletivo, individual e formação continuada. Entre as ações mais importantes, podemos destacar oficinas de elaboração de itens, fundamentos da aprendizagem cooperativa e solidária e metodologias ativas, além do curso “Diálogos socioemocionais”, promovido pelo Instituto Ayrton Senna, através da plataforma de educação a distância do Centro de Educação a Distância do Ceará (CED).

A partir de conhecimentos adquiridos nessas formações, acrescentou-se ao processo interno de avaliação da instituição um novo conceito de aferição de notas. Esse novo sistema de avaliação prevê três instrumentos que, juntos, formam a nota do período do discente. Primeiro, um simulado das avaliações externas; segundo, as avaliações internas com base nos conteúdos lecionados no período e, terceiro, um termo de ajuste que leva em consideração a evolução do aluno durante o período.

Atualmente, a gestão pedagógica conseguiu, junto aos professores, alunos e pais, consolidar essa ideia de trabalho e vem aperfeiçoando suas propostas pedagógicas. As palavras-chave têm sido inovação e abertura ao novo. Com isso, a escola tem sido modelo para outras instituições que até já a visitaram para conhecer esse método de trabalho que conseguiu unir a equipe e potencializar a missão da escola que é promover uma educação de qualidade e evidenciar um de seus valores que é a equidade.

Anteriormente, as principais estratégias educacionais eram pragmáticas e habituais, como a realização de atividades paralelas para recuperações de notas ao final do período e recuperação final, ao final dos quatro períodos, quando o aluno não atingia a pontuação mínima exigida para progredir para a próxima série. Essa nota é estabelecida pela rede estadual, devendo o discente atingir a soma de 24 (vinte quatro) pontos dos 40 (quarenta) possíveis no decorrer do ano letivo.

Com o exercício do Clube da Virada, as estratégias começaram a mudar para um trabalho de acompanhamento sistemático da aprendizagem do aluno, do fortalecimento do professor como mediador e tutor da aprendizagem, de um melhor diálogo estabelecido entre escola e pais ou responsáveis, com a utilização das evidências apresentadas através da aplicação do projeto. Atualmente, o Clube da Virada tem sido a principal estratégia educacional e tem conseguido êxito na sua proposta e ajudado a instituição a se destacar e a atingir resultados no presente que eram projetados para o futuro.

O trabalho do gestor, na promoção desse momento da instituição, na coletividade, troca de experiências, planejamento em rede e corresponsabilidade pelos resultados, é fundamental. A utilização de sua responsabilidade e competência para o fortalecimento desses aspectos através do exemplo e de suas proposições ganha destaque no desenvolvimento e bons resultados alcançados através dessa metodologia.



### 3 ANÁLISES SOBRE O USO DO CLUBE DA VIRADA NA ESCOLA RIO ARACATIAÇU

O capítulo em questão tem a finalidade de apresentar o levantamento teórico a partir de autores que discutem escolas eficazes, educação de qualidade, sucesso escolar, por meio das ações que envolvem a gestão pedagógica através do projeto Clube da Virada. Nessa seara, também trataremos da importância da liderança do gestor escolar, da formação docente para o uso de dados e tomadas de decisões por evidências e como isso favoreceu para a boa aplicação do projeto. Além disso, desenvolveremos o desenho metodológico e os instrumentos de pesquisa utilizados. Vale ressaltar que esta pesquisa não se trata de uma análise de impacto que tem suas particularidades que permitem ao pesquisador determinar e avaliar os potenciais efeitos que uma variável ou mais podem ocasionar, utilizando-se até do isolamento delas para entender tal relação.

Assim, na seção 3.1, apresentaremos um levantamento bibliográfico realizado no banco de dissertações do PPGP/CAEd/UFJF. Foram selecionadas, a partir de busca na plataforma *on-line* do programa, oito dissertações que trazem como abordagem específica o eixo central da nossa investigação, qual seja, analisar os fatores da eficácia escolar e aspectos do projeto Clube da Virada que favorecem para uma instituição de ensino crescer, de forma constante nos resultados das avaliações externas e internas. Desse modo, dedicamo-nos a descrever e analisar os referenciais teóricos, as conclusões e os planos de ação nas produções de Rosa (2012); Miranda (2012); Galvão (2012); Rangel (2013); Santos (2014); Batista (2016); Ramos (2016) e Nogueira (2018).

O estudo das dissertações colaborou para que levantássemos vários eixos de análise que envolvem a análise de fatores que levam uma instituição a ter bons resultados na aprendizagem de seus alunos. A partir disso, definimos, para esta pesquisa, dois eixos adjacentes e inter-relacionados ao tema central, sendo eles: escolas eficazes e gestão escolar.

Na seção 3.2, apresentaremos estudos sobre escolas eficazes, estudando suas relações com o caso pesquisado. Os estudos que serão utilizados como referencial são Cassassus (2001); Arellano (2012); Guimarães

de Castro (2009); Brook (2008); Lee (2010); Alves (2003); Soares (2008); Martins; Calderon (2019).

Na seção 3.3, serão abordados estudos sobre a importância da liderança escolar para a implantação de projetos nas escolas. As pesquisas referenciais são Brazer; Bauer; Johnson (2019); Leithwood; Druke (1998); Leithwood (2006); Scheerens (2005).

Na seção 3.4, serão feitos estudos teóricos (SUMMER, 2006; TAYLOR, 2008; THAPA, 2013; CANGUÇU, 2015) acerca da necessidade da construção de um bom clima escolar para que um projeto possa ser bem implantado e tenha continuidade.

Por conseguinte, na seção 3.5, serão apresentados a metodologia do estudo e os instrumentos utilizados para a realização da pesquisa: entrevistas, questionários, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental.

Ademais, na seção 3.6, será apresentada a análise dos dados obtidos através da pesquisa relacionados ao o perfil da escola, dos diretores, professores e alunos egressos sujeitos da pesquisa. A eficácia escolar na prática do campo pedagógico do projeto Clube da Virada também fará parte da análise dos dados. Os aspectos relacionados à liderança escolar da instituição e sua importância na implantação e execução do projeto serão foco de análise. O clima escolar também fará parte das análises de dados para o entendimento do seu impacto para a implantação e sua melhoria através do projeto Clube da Virada.

### 3.1 O QUE DIZEM AS DISSERTAÇÕES DO PPGP SOBRE ESCOLAS COM RESULTADOS SATISFATÓRIOS

A pesquisa, em um primeiro movimento, foi realizada no banco de dissertações do PPGP/CAEd-UFJF, na busca de compreender o que já havia de pesquisa semelhante no programa, o que, posteriormente, poderá ser expandido para outros programas. A seleção de trabalhos apresentados nos últimos oito anos justifica-se pela tentativa de encontrar material teórico produzido durante a realização histórica do programa que vão ao encontro da linha de raciocínio desenvolvida nas disciplinas obrigatórias e eletivas propostas pelo PPGP. A opção por se concentrar nas buscas na plataforma do PPGP deve-se ao benefício de as pesquisas terem passado pelo mesmo

programa e a oportunidade de leituras de dissertações que estejam inseridas em um contexto profissional semelhante ao desta pesquisa.

Muitos dos autores são gestores e docentes de escolas de redes estaduais públicas, entre elas, a do Ceará, à qual pertence a escola pesquisada, com situações de investigação próximas à nossa, o que poderia colaborar na validação e esboço do tema. Além disso, o programa é referência, contribuindo há uma década para o desenvolvimento, qualificação de profissionais na área e na produção científica em gestão e avaliação da educação pública.

Em uma primeira busca, a partir das palavras-chave “escolas eficazes”, “melhoria nos resultados” e “desempenho”, foi encontrado um total de 73 dissertações. No entanto, ao ser feita a leitura dos títulos das dissertações, verificou-se que alguns dos textos se repetiam na busca, não tratavam de resultados satisfatórios ou não pertenciam ao eixo norteador desse levantamento bibliográfico que é: instituições de ensino com bom desempenho pedagógico. Sendo assim, surgiu a necessidade de criação de critérios de seleção das dissertações localizadas.

- 1) Busca de dissertações no banco disponível no site do PPGP. Nessa busca, foram encontradas 14 dissertações com a palavra-chave “escolas eficazes”; 27 dissertações com “melhoria nos resultados”; e 32 com “desempenho”. Dessa primeira pesquisa, resultou um total de 57 dissertações, pois houve uma interseção de 16 textos em comum que pertenciam às palavras-chave “melhoria nos resultados e desempenho”.
- 2) Leitura dos resumos, seleção e classificação das dissertações. Para consideração da dissertação neste levantamento e estudo bibliográfico, esta precisava abordar, necessariamente, instituições de ensino com melhorias nos seus resultados e bons desempenhos nas avaliações nas redes de ensino públicas. Esses critérios foram estabelecidos, tendo como base o problema de investigação aqui proposto. Neste ponto, das 57 dissertações, foi excluído um total de 49, por não se enquadrarem em tais requisitos, restando oito textos classificados no critério instituições de ensino com melhorias nos

seus resultados e bons desempenhos nas avaliações nas redes de ensino públicas (filtrados pelas palavras-chave “escolas eficazes”, “melhoria nos resultados” e “desempenho”).

É essencial levar em consideração que, para fins desta investigação, os termos “metodologias inovadoras” e “experiências exitosas” apresentam definições equivalentes, significando as ações desenvolvidas pelas escolas, gestores, professores, alunos ou por outros atores interessados nos resultados educacionais. Em suma, ambas as expressões dizem respeito à capacidade de os agentes escolares inovarem suas ações, sendo que estas últimas deverão produzir evidências de sua eficácia em procedimentos, como monitoramento, avaliação e planejamento das atividades escolares, gerados através de avaliações externas e internas.

Com a intenção de uma análise eficiente das oito dissertações selecionadas, foi utilizado um procedimento sistematizado de triagem e classificação das informações quanto ao objetivo geral da pesquisa: referenciais teóricos utilizados e conceitos, metodologia de pesquisa adotada, resultados encontrados, relação com o caso e contribuição direta para a dissertação.

Frente a isso, essa classificação norteou o eixo de discussão e organização das dissertações do PPGP estudadas: “analisar os fatores que levam uma instituição de ensino a crescer de forma constante nos resultados das avaliações externas e internas”, de acordo com as pesquisas de Rosa (2012); Miranda (2012); Galvão (2012); Rangel (2013); Santos (2014); Batista (2016); Ramos (2016) e Nogueira (2018).

Em relação ao referencial teórico utilizado nas dissertações estudadas, apresentamos, no apêndice A, as principais produções referenciadas pelos autores das pesquisas, bem como os eixos de análise relacionados a cada produção.

A pesquisa de Rosa (2012) buscou analisar as ações implementadas pela equipe gestora da Escola Estadual Getúlio Vargas, em Minas Gerais, que favoreceram a melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas, mais precisamente, na avaliação do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), que integra o Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da

Educação Pública (SIMAVE). Para isso, a autora assume que a visão abrangente da gestão escolar e um bom planejamento pedagógico são aspectos importantes que trazem, como consequência, a elevação do desempenho dos discentes da instituição. A pesquisadora trabalha na superintendência regional da qual a escola faz parte, e sua pesquisa tem a intenção de disseminar as boas práticas nas instituições da mesma jurisdição.

Para respaldar o tema descrito, Rosa (2012) apresenta a discussão teórica subdividida em três eixos, como exposto no apêndice A. No eixo “competências do gestor”, a autora costura seu argumento a partir da afirmativa de que o desenvolvimento de competências de liderança e administração pública é o caminho essencial para um bom trabalho da gestão escolar e implantação de projetos. No segundo eixo: “educação de qualidade”, são apresentadas a relevância e a abrangência do termo, os desafios de alcançá-los, bem como as muitas responsabilidades dos diferentes atores que o envolve. Para o eixo “clima escolar”, são abordados o conceito e a necessidade de adoção de algumas práticas para o atingimento de uma sinergia em prol de melhores resultados.

Os resultados encontrados nessa dissertação ajudam a esclarecer a pesquisa sobre as competências do gestor no que tange à sua liderança, condução e inovação nos processos pedagógicos a serem desenvolvidos por seus liderados na instituição de ensino para favorecer a implantação de projetos pedagógicos.

A dissertação de Miranda (2012) apresenta como enfoque temático a análise dos fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola. Assim, o objetivo é o de compreender em que medida as ações da escola têm logrado o seu sucesso e o êxito dos alunos em relação aos resultados das avaliações externas.

A pesquisadora pertence à Superintendência Regional de Educação de Diamantina-MG, estando a escola pesquisada sob sua responsabilidade de acompanhamento. Os eixos de análise utilizados pela autora são: “gestão e liderança escolar” e “procedimentos de gestão”, ambas com fundamentação teórica em Lück (2009), além de “organizações escolares”, tendo como referência Nóvoa (2011). Em comparação com a dissertação de Rosa (2012), ambas abordam a importância do trabalho da gestão para a implementação de

projetos e melhoria nos resultados escolares, sendo que cada uma levanta um aspecto importante a ser considerado: o clima escolar por Rosa (2012) e a organização por Miranda (2012).

Galvão (2012), assim como Rosa (2012) e Miranda (2012), discute as dimensões da gestão escolar. No entanto, concentra-se na análise das ações de gestão escolar presentes nas escolas públicas que impactam no desempenho escolar dos alunos. Sua principal hipótese, assim confirmada, é de que o processo de seleção de gestores, a participação de todos nas decisões e o bom planejamento das atividades escolares são variáveis importantes que constituem a investigação.

A pesquisadora é técnica da Superintendência Regional de Ensino (SRE) do município de Nova Era, estando as duas escolas investigadas sob a sua jurisdição, o que a coloca em uma posição de corresponsável pela gestão. São trabalhados quatro eixos de análise. No primeiro, o da “análise de políticas públicas”, nota-se o enfoque nessa dimensão para a área educacional. No eixo “efeito escola”, destaca-se o estudo de Soares (2007) sobre o potencial que uma instituição de ensino tem em impactar a aprendizagem dos alunos. O terceiro eixo, “dimensões da gestão escolar”, fala das muitas facetas que envolvem o trabalho do gestor.

O diferencial dessa pesquisa em relação às já mencionadas está na abordagem do quarto eixo: “reformas na educação”, na afirmativa de que as reformas podem acontecer em muitos aspectos e instâncias, desde a própria sala de aula até as leis que regem toda a federação.

O enfoque da pesquisa de Rangel (2013) está em analisar as práticas gestoras e pedagógicas que os profissionais desenvolvem em uma instituição de ensino – Escola Verde (nome fictício), do sistema estadual de ensino de Minas Gerais -, bem como verificar a sua relação com os resultados positivos obtidos no Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), especialmente na série histórica dos anos de 2009 e 2012.

A pesquisadora atua profissionalmente na Superintendência Regional de Ensino no município de São João del Rei-MG. A pesquisa assemelha-se com as observadas até aqui, pois se trata de uma investigação realizada em uma escola da rede pública de ensino de Minas Gerais. Rangel (2013) tem evidências do estudo realizado fundamentadas a partir de três eixos:

“dimensão pedagógica da gestão escolar”, “práticas docentes e gestoras da organização e cultura escolar” e “efeito professor”. O terceiro tem uma abordagem diferencial, pois levanta a questão da influência do trabalho do professor nos resultados pedagógicos alcançados pelas escolas.

Prosseguindo a revisão bibliográfica, Santos (2014) apresenta um caso de sucesso de uma escola situada no município de Divinópolis/MG, tendo como enfoque identificar elementos de eficácia escolar. O pesquisador é analista educacional na SRE de Divinópolis/MG, o que ajuda na aplicabilidade e disseminação do resultado da pesquisa. Em relação aos eixos de análise, o autor não os deixa claros, mas, por inferência, o eixo observado seriam os “elementos de eficácia escolar”, em que busca conhecer e compreender conceitos e elementos fundamentais para uma boa pesquisa relacionada a essa temática.

Na dissertação seguinte, Batista (2016) debate as práticas gestoras que contribuíram para que C.E. Ministro Raul Fernandes, uma escola do sul fluminense, apresentasse melhorias nos indicadores do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e Índice de Desenvolvimento Escolar do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ), levando em consideração o período de 2011 a 2013. A justificativa da autora para sua investigação se ampara na recorrência de melhoria nos resultados das avaliações externas das quais a instituição participa.

Nessa linha, para Batista (2016), os fatores associados ao bom desempenho, observados nos resultados do IDEB e IDERJ, estão relacionados, principalmente, à gestão estratégica da escola. Seu trabalho favorece a investigação, já que ela é Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE) nessa unidade de ensino. A pesquisa tem três eixos de análise: o primeiro é “gestão no contexto escolar”; o segundo, “gestão estratégica”; o terceiro, “sucesso escolar” em que são apresentados muitos fatores que conceituam e contribuem para o êxito estudantil.

O caso de gestão pesquisado por Ramos (2016) não é diferente das dissertações investigadas até aqui, pois debate as práticas pedagógicas adotadas pelos docentes e pelo gestor escolar de uma escola do noroeste fluminense que estão contribuindo para os bons resultados nas avaliações do SAERJ. A hipótese, assim confirmada, é de que as práticas pedagógicas e

gestoras, realizadas na escola, junto à capacidade de envolver o grupo docente no projeto pedagógico, são fatores decisivos para os bons resultados.

É importante registrar que a pesquisadora, no momento da investigação, atuava como Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), na escola pesquisada, com experiência de cinco anos no cargo. Logo se compreende que se encontrava em uma função que a colocava em uma posição de corresponsabilidade pela gestão e pelos resultados da escola. Os eixos de análise delineados são: “gestão escolar”, “escolas eficazes” e “avaliações externas”. Nessa empreitada, a autora avalia as ações pedagógicas desenvolvidas pela instituição de ensino que impactam positivamente o alcance de bons resultados nas avaliações externas.

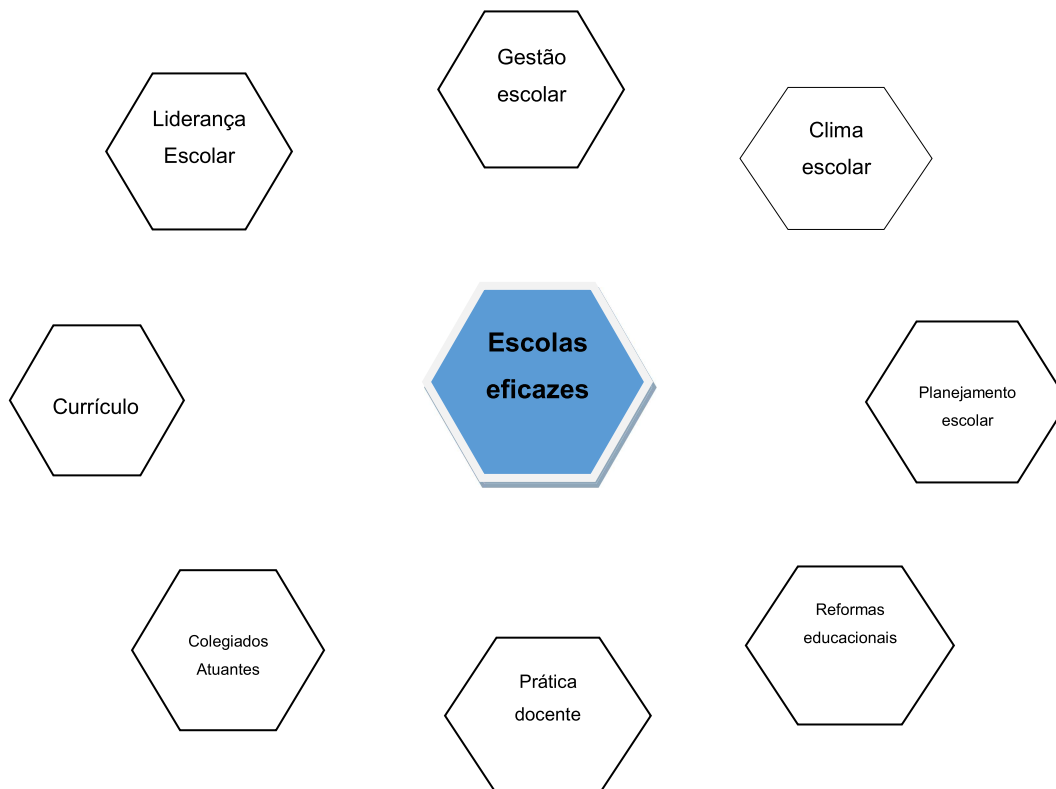
Por seu turno, Nogueira (2018) aborda, em seu estudo, as práticas gestoras e docentes que influenciam os índices educacionais. A pesquisadora atua como Assessora Pedagógica na Gerência do Ensino Fundamental dos Anos Iniciais (APGEFAI), na instituição investigada. O primeiro eixo de análise em sua dissertação é “gestão escolar”; o segundo eixo de análise é “trabalho cooperativo e colaborativo”; o terceiro eixo aborda o “trabalho coletivo” e, por último e diferentemente em relação às demais dissertações estudadas, ela trata do eixo “utilização de simulados” com reflexões a partir dos estudos de Silva (2013).

Essa pesquisa apresenta métodos instigantes que demonstram os caminhos a serem utilizados para a realização de uma pesquisa eficaz, além de apresentar resultados interessantes sobre as muitas responsabilidades e foco que todas tomam dentro da gestão escolar que é a busca por resultados significativos para a aprendizagem dos alunos.

Após a leitura e análise dos referenciais teóricos abordados pelas dissertações, organizou-se a figura esquemática 5, a seguir, na qual são apresentados os eixos de análise trazidos nas pesquisas, em articulação com os eixos “escolas eficazes”, “liderança escolar” e “clima escolar” em posições de destaque.



**Figura 6 – Eixos de análises inter-relacionado a “Escolas Eficazes” observados em oito dissertações do PPGP (estudados nesta dissertação)**



Fonte: Elaboração própria

As oito dissertações analisadas apresentam fatores ou eixos de análise que interferem na qualidade educacional, tornando as escolas eficazes para sua missão, contribuindo, portanto, para o sucesso do ensino ofertado. Esses eixos norteiam o trabalho e o desenvolvimento da revisão bibliográfica, em convergência com o tema central de cada pesquisa explorada. Devido ao fato de as produções selecionadas abordarem práticas inovadoras, como é o caso do projeto Clube da Virada, além da gestão escolar e a importância das lideranças para o sucesso escolar de uma instituição, temos os eixos escolas eficazes e gestão escolar com lugares de destaque, pois estão diretamente ou indiretamente sendo citados em todas as dissertações selecionadas. Isso demonstra que a relevância dessas temáticas deve ser aprofundada, dada sua importância na melhoria nos resultados educacionais.

As dissertações lidas constroem relações complementares sobre os eixos que contribuem para a construção de escolas com excelências de ensino.

Todas são unânimes ao falar sobre a importância do trabalho da gestão escolar na liderança do desenvolvimento desses aspectos e integram-se, ao apresentar eixos de análises que influenciam diretamente no processo de ensino aprendizagem em que um não está sendo realçado em detrimento do outro, mas sim como mais um aspecto a ser levado em consideração para a construção de um ensino de qualidade.

Associados a esse eixo central, verificamos, na figura 5, outros elementos importantes, alguns deles considerados em nossa análise, tais como “liderança escolar” e “planejamento escolar”. Em destaque, notam-se a prática docente, os “colegiados atuantes” e a “organização escolar” como fatores importantes associados aos eixos centrais desta pesquisa. Partiremos da hipótese de que, para que se consolide o processo que resultará no sucesso escolar, é essencial o desenvolvimento de um projeto inovador com trabalho da gestão escolar para fortalecer e aprimorar o planejamento, atuações coletivas através do incentivo à participação dos colegiados nas tomadas de decisões, melhorias na prática docente e promoção de um bom clima escolar.

Partindo dessa análise, trataremos do Plano de Ação Educacional (PAE), traçados pelos autores das dissertações no que se refere aos eixos desta pesquisa, “Escolas eficazes” e “Gestão Escolar”. O apêndice A sintetiza esses planos na sua última coluna, o que facilita a consolidação sobre o que dizem as dissertações do PPGP sobre escolas com desempenho escolar satisfatório.

Portanto, sobre o PAE de cada dissertação apresentado no apêndice A, é interessante ressaltar algumas alternativas. A primeira está na abordagem sobre a atualização do trabalho da gestão escolar no que tange à necessidade de firmeza e objetividade da liderança pedagógica, estudo sistematizado, organização, disciplina, controle, monitoramento e preocupação com a formação da equipe docente, conforme elencado por Rosa (2012); Miranda (2012); Batista (2016); Ramos (2016) e Nogueira (2018).

Em virtude disso, é válido destacar a importância da atuação dos gestores escolares, como os diretores e profissionais das regionais de ensino na formação e liderança por resultados qualitativos educacionais com a implementação de projetos. Os gestores escolares devem ser selecionados e preparados para assumir o papel central na gestão pedagógica e de resultados

da instituição, com autonomia e liderança na implementação de ações que envolvem a política de inovação, cooperação e metas. Aos órgãos competentes, como Secretarias de Educação e Regionais, cabe a responsabilidade de oferecer suporte, formação e orientação em auxílio ao cumprimento dessa missão.

As principais ações traçadas nos planos de ação educacional das dissertações, a fim de colaborar na resolução da demanda acima descrita, estão no sentido de realização de cursos de formação continuada a gestores e professores. Os cursos assumem formatos diversos, tais como seminários, grupos de estudo com estudos de caso, com atividades síncronas e assíncronas e oficinas. Vale ressaltar a responsabilidade que é dada aos órgãos regionais e estadual de auxiliar os gestores escolares para capacitar e oferecer suporte técnico e logístico e para a realização efetiva dessas ações cruciais em busca de melhores resultados.

Em continuidade às principais ações elencadas, estão o incentivo e a criação de espaços de planejamento coletivo. Nogueira (2018) incentiva o planejamento em equipe nos momentos semanais, para que haja alinhamento entre os objetivos da instituição com as práticas gestoras e docentes e ações integradas, organizadas e planejadas com objetivos claros e definidos democraticamente.

Para mais, sinalizam-se ações para a melhoria do clima escolar. Tal questão é abordada nas dissertações de Miranda (2012); Santos (2014) e Nogueira (2018). A falta de um bom clima escolar acarreta uma série de entraves na elaboração de novas propostas educacionais e na sua aceitação pelos atores envolvidos. Os sujeitos não se sentem corresponsáveis pelo bom êxito na execução da atividade, como identificado na pesquisa de Santos (2014), em que professores que não sentem um clima favorável para a realização de seu trabalho tendem a fugir da responsabilidade pelos resultados.

As ações delineadas no PAE como alternativa ao problema são, por exemplo, o fortalecimento do diálogo entre gestão e professores através de momentos sistemáticos de assembleia de professores, a realização mensal de reunião com os segmentos e colegiados, além da criação de um sistema de ouvidoria física e virtual. O diálogo é a chave para o entendimento entre as

partes envolvidas, criando, assim, um clima favorável de realização do trabalho.

Além disso, identifica-se, como aspecto que interfere nos melhores resultados pedagógicos, a atualização do currículo. Há uma pesquisa que ressalta que um grupo de professores reconhece a necessidade de estabelecimento de um novo currículo que proponha o trabalho por situações problemas (RANGEL, 2013). Uma das ações propostas, muito interessante, é construída por Batista (2016). Na proposta, a comunidade escolar promoveria uma atualização curricular a cada início de ano letivo com a participação de todos os segmentos a qual seria baseada nas matrizes de avaliações externas e vivências da comunidade.

Portanto, a partir do levantamento das dissertações acerca de tópicos que tangenciam o tema de investigação aqui proposto, fica mais nítido o delineamento dos eixos de análise desta pesquisa, sendo ele escolas eficazes e gestão escolar. Esses eixos serão tratados e dialogados trazendo suas relações com o projeto Clube da Virada com mais detalhes nos tópicos subsequentes, com a apresentação de outros referenciais teóricos, como também com o desenvolvimento e os caminhos escolhidos e o delineamento da construção metodológica utilizada na investigação.

### 3.2 ESCOLAS EFICAZES

O estudo sobre escolas eficazes tem sido alvo de pesquisa de vários autores cujos estudos buscam entender as dificuldades e os desafios em se introduzirem resultados eficazes ao cenário educacional brasileiro, assim como apresentar ações, evidências e potencialidades existentes que fundamentam um incentivo coeso para um trabalho voltado para o significativo aprendizado dos estudantes. Entre os autores que se dedicam a estudar sobre esse tema, foram selecionados Cassassus (2001); Arellano (2012); Castro (2009); Brook (2008); Lee (2010); Alves (2003); Soares (2008); Martins; Calderon (2019). Esses autores, que apresentam a importância do estudo sobre escolas eficazes e também do efeito escola, são unânimes em colocar a necessidade da pesquisa e do conhecimento sobre o tema, tornando-o uma ferramenta necessária para a educação do século XXI.

As reformas educacionais na América Latina, em uma perspectiva global, iniciam-se na década de 1960, quando a principal característica era o trabalho para a expansão dos sistemas educativos para que o maior número de pessoas ingressasse no sistema. Um segundo ciclo, de característica mais complexo, surge relacionado com gestão de sistema e qualidade. Na década de 1990, acontece a Conferência Mundial de Educação para Todos na Tailândia convocada pela Organização das Nações Unidas pela Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e Banco Mundial. Além desses órgãos, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) atuou como copatrocinador, que tinha um propósito fundamental de criar um contexto político favorável para a educação em nível global.

Segundo Casassus (2001), a educação da América Latina passa a ser delimitada por três cruciais objetivos: situar a educação e o conhecimento como centro da estratégia de desenvolvimento local, tanto no aspecto econômico como social; iniciar uma nova etapa de desenvolvimento educacional mediante mudanças na gestão e melhorar os níveis de qualidade de aprendizado por meio de ações no nível macro e micro, sendo a principal ação no nível macro a instalação de Sistemas Nacionais de Avaliação. Há dois processos que aparecem como centrais na nova estrutura de nível macro: a avaliação de desempenho educacional e a capacidade de intervir nas escolas mediante programas de discriminação positiva. Com destaque para o primeiro processo com as avaliações de desempenho, foram criados sistemas de medição e de avaliação do rendimento escolar em todos os países da região da América Latina e Caribe, com a exceção de Cuba.

Nesse contexto, favorável a mudanças requisitadas pelos novos tempos advindos com a globalização, as reformas educacionais ocorridas na década de 1990 condicionaram a melhoria da qualidade educacional ao estabelecimento de políticas como: priorização à educação; melhoria da equidade; descentralização e reorganização dos sistemas escolares; fortalecimento da instituição escolar e atribuição de responsabilidade por seus resultados; maior aproximação com a sociedade; maiores e melhores investimentos, atrelando-os aos resultados e à formação competente dos

professores e ao fortalecimento da capacidade de gestão dos diretores escolares.

Um dos fatores que não pode ser ignorado para a observação da eficácia escolar é a avaliação externa que tem se tornado um forte indicador educacional de controle, prestação de contas à sociedade e revisão dos conteúdos e metodologias (ARELLANO, 2012). Nesse sentido, o Ceará é um dos pioneiros nesse tipo de avaliação. Com base em evidências dos resultados dos últimos anos na principal avaliação externa da rede estadual, o SPAECE, o estado tem inovado nas propostas para a melhoria na aprendizagem dos alunos. Guimarães de Castro (2009) aponta que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de monitoramento das políticas educacionais desenvolvidas, o que permite definir ações, para minimizar as distorções e as limitações existentes no sistema.

Essa forma de observação da eficácia através das avaliações externas deve ter o intuito de promover o crescimento da eficiência e da qualidade do ensino que consiste em colocar a escola como centro, promovendo um circuito integrado de ações como principal a aprendizagem dos discentes, que passa a ter atividades e ou mudanças no currículo, matrizes de referência, avaliação diagnóstica, materiais/metodologias e formações entre pares.

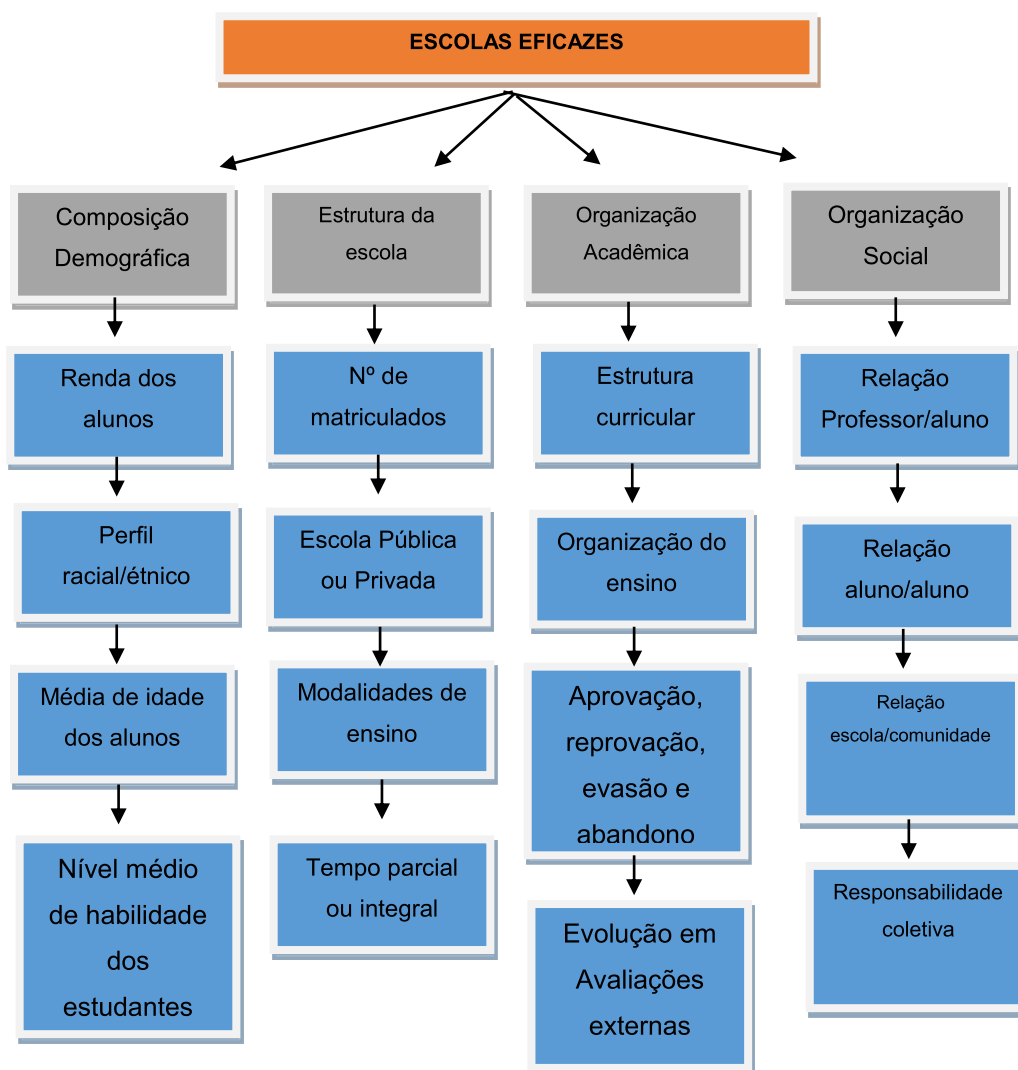
Os estudos desenvolvidos no âmbito da eficácia das escolas demonstram que as instituições focalizavam a avaliação nos resultados escolares, como aprovação, evasão, abandono, repetência e notas padronizadas em sistemas externos, privilegiando a formalidade de um sistema que lhe é proposto, deixando para segundo plano, ou até de lado, os processos intrínsecos, basilares e locais importantes para sua comunidade. Assim, é preciso haver, na verdade, um equilíbrio entre atender à aprendizagem para as avaliações externas e aos anseios da comunidade. Na instituição pesquisada, o projeto Clube da Virada se apresenta como um elo na manutenção desse equilíbrio.

Existem muitos fatores que são determinantes e tornam-se evidência para a percepção da eficácia do trabalho desenvolvido por uma instituição de ensino. Conquanto as conclusões percebidas pelos autores em suas pesquisas sejam diversas, algumas ganham destaque e são relatadas com frequência em estudos sobre o assunto. Para explanar sobre as principais condicionantes no

ambiente escolar, segundo Lee (2010), existem dois pré-requisitos para elaborar uma análise de boa qualidade a respeito da eficácia escolar. O primeiro refere-se à necessidade de obtenção de dados longitudinais. O segundo diz respeito à necessidade da utilização da metodologia adequada na análise dos dados.

Assim, a pesquisa pode ser dividida por categorias, como a composição demográfica, a estrutura da escola, a organização curricular e a organização social da escola. A seguir, usaremos o exposto na figura 7 para indicar que os argumentos dos autores estudados são comuns e relatam, mesmo que de formas diferentes, as principais análises a serem feitas para a determinação de escolas eficazes.

**Figura 7 - Categorias e ramificações que compõem a análise da eficácia escolar**



Fonte: Elaboração própria

Nessa análise de relações entre o trabalho desenvolvido pela unidade de ensino e os resultados dos discentes, não podemos esquecer a importância de observações relacionadas às características do Nível Socioeconômico - NSE dos alunos. Porém, para Soares (2008), mesmo que sejam isoladas suas características de origens sociais e demográficas, ainda existem outras diversas variáveis extraescolares, como a convivência social, o território a que se pertence, a estrutura familiar e o nível de envolvimento e suporte dos pais aos estudos, entre outras que interferem no desenvolvimento da aprendizagem.

Assim, ao analisar a eficácia escolar, mesmo que controlando a variável indicativa do NSE, ou possivelmente isolando-a, ela não responderá sozinha pelo sucesso ou fracasso escolar. Segundo Lee (2010), os desenvolvimentos de pesquisas sobre a eficácia escolar, na maioria das vezes, focalizam em fatores intraescolares que podem apresentar evidências sobre o resultado de aprendizagem dos alunos. Contudo, vale ressaltar que, por interagir com os demais fatores, torna-se tarefa improvável isolar completamente as características sociais dos alunos.

Realizar investigações sobre a eficácia das escolas tem como premissa básica a necessidade de combater a tese de que as escolas não produzem efeitos positivos ou negativos nos alunos. À luz do trabalho das escolas, essa comprovação traz à sociedade a importante informação de que elas produzem efeito no desempenho de seus discentes. Isso impulsiona um olhar diferenciado para cada uma delas pelo sistema educativo que as administra, que passa a percebê-las como únicas, com suas particularidades e realidades. Assim, percebe-se que não há sentido em se estabelecer comparação entre instituições e, sim, acompanhar a evolução de cada uma em relação a si mesma, impondo metas não comparativas. Isso porque, se são diferentes, produzem distintos efeitos sobre os resultados escolares.

Os resultados da educação escolar são muitos e vão além dos tipos de talentos e habilidades medidas nos testes padronizados de desempenho e habilidade usados em praticamente todos os estudos e programas anteriores de eficácia escolar. Se achamos, por exemplo, que não existe relação entre tamanho da turma e o desempenho ou habilidade medida do aluno, isso não significa que o tamanho da turma seja uma variável educacional sem importância. (MADAUS; AIRASIAN; KELLAGHAN, 2008, p. 114 apud BROOK 2008, p 65).



Nesse sentido, estabelecer estudos, trabalhos e pesquisas voltados para a eficácia escolar favorecerão o conhecimento e o entendimento de como fatores extra e intraescolares tendem a influenciar, direta ou indiretamente, no envolvimento, continuidade e desempenho dos alunos nas escolas a que pertencem. A presente pesquisa visa exatamente conhecer como e quais fatores fizeram com que o projeto Clube da Virada influenciasse na melhoria dos resultados da escola, assim como pode contribuir no estabelecimento de estratégias que possam ajudar a combater possíveis problemas, como afirma Alves (2003, p.126):

O estudo de escolas eficazes, procura entender como a experiência escolar no sentido mais amplo (socialização, normas, valores, clima escolar) e as características individuais e sociais das crianças e jovens (motivação, atitude, valores, delinquência) se relacionam com o desempenho cognitivo.

As escolas brasileiras que têm resultados positivos no que tange a processos internos e externos precisam ser contextualizadas e investigadas. Segundo Soares (2008, p, 13), “é digna de nota, em especial, a existência de escolas com efeito positivo, alto e constante as quais precisam ser mais estudadas, por metodologias qualitativas, para se compreender melhor os fatores que impactam a aprendizagem na realidade brasileira”.

No ano de 2006, o governo federal criou o prêmio “Inovação em Gestão Educacional” voltado para o incentivo ao desenvolvimento de boas práticas no âmbito da gestão escolar. Desenvolvido pelo INEP e pela Secretaria de Educação Básica (SEB), em parceria com a UNESCO e com a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), entre as muitas edições já realizadas, analisa-se que algumas das ações da gestão educacional ganham notoriedade e têm mais força para a decisão pela premiação que é voltada para escolas eficazes. Segundo Martins e Calderon (2019), são elas:

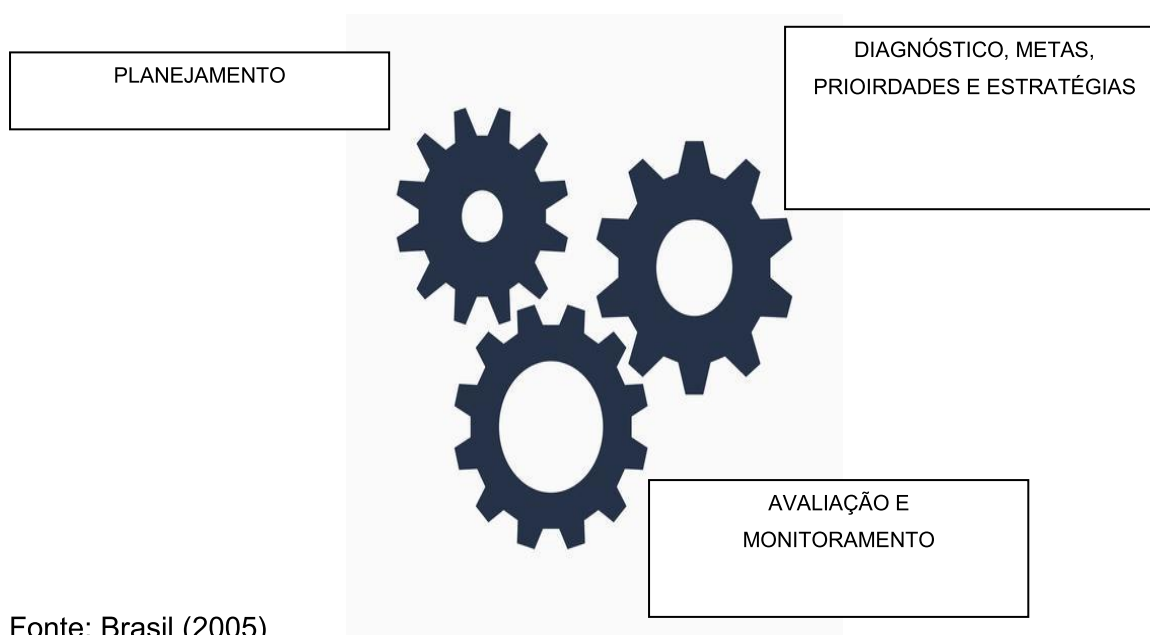
- Gestão participativa no contexto da rede municipal de ensino;
- Condições de acesso, permanência e sucesso na escola, inclusive para alunos com deficiência;
- Ampliação do número de vagas nas escolas municipais;
- Formação continuada dos professores, funcionários e gestores;
- Regularização do fluxo escolar e da distorção idade-série, com diminuição da repetência escolar;
- Ações focadas na alfabetização;
- Eleição dos diretores das escolas da rede municipal;
- Utilização de critérios meritocráticos para designação de diretores;

- Compromisso de todos os profissionais escolares com o ensino e a aprendizagem dos alunos;
- Avaliação institucional;
- Melhoria da infraestrutura das escolas;
- Melhoria do clima organizacional das escolas;
- Clima escolar favorável ao diálogo entre os partícipes do processo educativo;
- Oferta de merenda escolar de boa qualidade;
- Participação da família e da comunidade nas atividades escolares;
- Promoção de atividades escolares diversificadas;
- Realização de viagens pedagógicas;
- Ensino em tempo integral;
- Parcerias com instituições externas;
- Participação em avaliações externas, inclusive administradas pelas redes municipais de ensino;
- Implantação de currículo comum nas escolas das redes municipais;
- Ações voltadas para a garantia do direito de aprender de cada criança da rede municipal. (MARTINS; CALDERON, 2019, p. 72).

De acordo com a pesquisa realizada, as boas práticas escolares resultam da dedicação de todos os atores escolares e de uma ampla movimentação para que todos e cada um dos discentes logrem êxito em seus estudos, o que podemos perceber claramente na execução do projeto Clube da Virada em cuja logística de realização todos estão envolvidos. De forma bastante clara, compreende-se um expreso comprometimento de todo o núcleo escolar sobre as consequências da aprendizagem, pois, de acordo com a pesquisa,

o conjunto de fatores aponta para uma questão estruturante: a responsabilização da gestão pública, da escola e do professor como uma equipe fundamental para o enfrentamento do desafio de garantir o direito de aprender (BRASIL, 2010a, p. 15).

Uma importante tendência nos estudos analisados sobre a eficácia escolar são as publicações relacionadas à gestão escolar as quais trazem essa dimensão como central para o entendimento e desenvolvimento de boas práticas no chão das escolas. Outro fator importante a ser ressaltado nessas análises foi a constante estratégia de o planejamento em rede e escolar das ações anuais, semestrais, bimestrais, mensais, semanais e até diárias estar em consonância com a definição de metas, expostas de forma clara, e de uma realidade não utópica a ser atingida, evidenciando, assim, uma engrenagem de trabalho desenvolvido, como apresentado na figura 8 que ilustra esta relação:

**Figura 8 - Sistemática de trabalho de escolas eficazes**

Fonte: Brasil (2005)

A ótima relação entre boas práticas (planejamento, estratégias e monitoramento) e eficácia escolar fica evidente como um dos fatores comuns nas leituras realizadas. A partir do momento em que as ações são desenvolvidas nas redes de ensino e nas instituições escolares, elas contribuem para o alcance ou até a superação de metas e objetivos institucionais, mesmo diante de contextos desfavoráveis para o processo ensino e aprendizagem. Isso é o que se apresenta no caso em questão estudado, em que a instituição, mesmo diante de tanta adversidade, vem conseguindo melhorias em seus resultados, tendo como principal estratégia o projeto Clube da Virada.

Nessa seara, a gestão escolar tem um papel importante que é o de promover a análise de resultados alcançados em avaliação, motivação e criação de estratégias. Mintzberg (2010, p. 23-24 apud CUSTÓDIO et al, 2013, p. 3) afirma que a gestão “[...] deve ser vista como ativa, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática”. A eficácia de uma instituição de ensino passa, dentre muitos fatores a serem considerados, pela capacidade de liderança do gestor escolar frente a seus liderados e pelo clima escolar que é criado dentro da instituição, o que será melhor tratado no próximo tópico.

### 3.3 GESTÃO ESCOLAR: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Com a finalidade de ampliar e aprofundar a discussão teórica, buscamos diretamente obras de autores com trabalhos consolidados sobre o assunto, alguns deles citados pelas pesquisas realizadas no PPGP. Portanto, para um estudo mais específico sobre o eixo de análise “Liderança escolar”, serão utilizados, como base da discussão teórica, os autores Brazer; Bauer; Johnson (2019); Leithwood; Druke (1998); Leithwood (2006); Scheerens (2005).

Para começar, é importante dizer que liderança escolar possui uma série de definições que emergiram no último século, diante do reconhecimento de que o conceito de liderança é diverso e que suas concepções acompanham as transformações características do tempo em que são desenvolvidas. Continuando na argumentação, os autores apresentam quatro aspectos fundamentais da liderança na atualidade: 1) relações, que envolve o aspecto relacional entre líder e liderados; 2) oficial, que permeia na execução de poder; 3) necessidades coletivas, que implicam o desenvolvimento comum de valores; e 4) planejamento, focado nos objetivos da instituição. Para isso, as habilidades de influenciar, juntar e corresponsabilizar pessoas para atuarem juntas são cada vez mais prestigiadas pelas perspectivas atuais de liderança.

A partir do final dos anos de 1970, surgiu a ideia de liderança como “um relacionamento com o propósito no qual o líder e seus seguidores exercem poder no sentido de motivar e convencer um ao outro a procurarem e/ou alcançarem certos fins compartilhados” (BRAZER; BAUER; JOHNSON, 2019, p. 135).

Nesse direcionamento, surgiu, então, um dos conceitos mais proeminentes de liderança para o âmbito escolar: a chamada liderança transformacional, fundamentada em uma abordagem na qual o líder desempenha um importante papel motivacional (LEITHWOOD; DUKE, 1998).

Duas ações foram fortemente utilizadas no âmbito da liderança transformacional: a composição visionária e modificações na gestão das organizações. Nesse sentido, “LT enfatiza as motivações e aspirações que os membros da organização constroem a partir do poder descrito nas teorias de relações humanas e é complementada pela ênfase nas análises voltadas para

o desempenho das organizações” (BRAZER; BAUER; JOHNSON, 2019, p. 153).

Para Ken Leithwood, liderança transformacional implica dar sentido à organização com objetivos de compromisso:

Todas as abordagens transformacionais sobre liderança enfatizam as emoções e valores e compartilham em comum a meta fundamental de favorecer o desenvolvimento de capacidades e maiores níveis de comprometimento pessoal com os objetivos da organização. Assume-se que a melhora das capacidades e comprometimento resultam em esforços extras e maior produtividade (LEITHWOOD, 1992, p. 17).

As características da liderança transformacional a serem promovidas pelo diretor escolar são resumidas em oito por Leithwood e Duke (1998):

1. Construir a visão da escola;
2. Estabelecer os objetivos da escola;
3. Prover estímulo intelectual;
4. Oferecer suporte individualizado;
5. Modelar melhores práticas e os valores organizacionais;
6. Demonstrar altas expectativas em relação ao desempenho;
7. Criar uma cultura organizacional produtiva;
8. Desenvolver estruturas para fomentar a participação nas decisões da escola. (LEITHWOOD; DUKE, 1998, p. 31).

Ressaltamos que, nesse mesmo período, debates foram esboçados envolvendo o conceito de *transformational leadership* (TL), *instructional leadership* (IL) e *distributive leadership* (DL). As diferenças entre essas abordagens não são separativas, porém, basicamente, IL enfatiza as ações relacionadas ao desenvolvimento de metas de aprendizagem, planejamento curricular e avaliação de professores e do ensino. Essas atividades fizeram com que tal conceito se tornasse mais frequente em estudos experimentais que buscam medir o efeito da liderança sobre a aprendizagem dos estudantes.

A *distributive leadership*, por sua vez, como a nomenclatura informa, aborda um conceito de liderança que não está centrada na figura de um líder, mas, sim, na coletividade. Essa abordagem tem como características a comunicação e a distribuição de tarefas entre a liderança e seus liderados. Vale destacar, no entanto, que ela não elimina a figura do líder, mas, antes, enfatiza a potencialidade que ele detém de fortalecer sua influência entre outros membros da instituição (BRAZER; BAUER; JOHNSON, 2019).

Admitindo o foco diferente que cada abordagem indica para a atuação da liderança, este estudo não busca apontar a melhor, pois se compreende ser mais positiva a interpretação de facetas que pertencem a um mesmo conceito que podem ser potencialmente exploradas conforme a necessidade existente em cada instituição. É responsabilidade de cada liderança de escola verificar qual abordagem demonstra ser mais necessária e que gerará melhores resultados em determinadas situações e, assim, empregá-la nas suas atitudes (BRAZER; BAUER; JOHNSON, 2019).

A partir das características gerais sobre o que é uma liderança escolar e das ações apontadas pelas abordagens discutidas acima, encontra-se a necessidade de detalhamento das competências inerentes à liderança. Em conformidade com os focos apresentados pelas abordagens instrucionais, distributivas e transformacionais, um importante ofício foi desenvolvido por Jaap Scheerens (2005), que identificou, a partir de diversos estudos disponíveis sobre a temática, três grandes linhas de liderança educacional: a liderança integral, a focada na instrução e currículo e a focada em mudanças estruturais e culturais.

A liderança integral traz uma abordagem mais ampla de liderança que busca superar a dicotomia entre liderança educacional e liderança administrativa, evidenciando que, em escolas eficazes, essa separação não existe na prática.

A ideia básica é de que estabelecer uma distinção entre liderança educacional e administração educacional não leva a bons resultados, principalmente por conduzir à fragmentação e segmentação. Quanto a isso, o líder escolar deve integrar todas as áreas da escola (educacional, de pessoal, financeira etc.) numa perspectiva estratégica que abranja a escola como um todo. (SCHEERENS, 2005, p. 9).

Líderes eficazes, segundo a abordagem focada na instrução e no currículo, são aqueles que

envolvem-se diretamente com o ensino oferecido pela escola e com seus alunos; repetidamente, avaliam o trabalho de sala de aula de seus professores, como também os progressos e os resultados alcançados pelos alunos; promovem um ambiente de trabalho ordeiro e uma atmosfera escolar onde se espera que cada criança seja capaz de aprender (SCHEERENS, 2005, p. 7).

Sendo assim, as características desses líderes apresentam-se da seguinte forma:

Promovem um ambiente de trabalho ordeiro e estimulante; dão ênfase à capacitação básica; monitoram o desenvolvimento dos alunos; cooperam com os professores em questões curriculares e didáticas; incentivam e premiam professores; supervisionam e controlam o corpo docente; e proveem o aperfeiçoamento da capacitação, da especialização e do profissionalismo dos professores (SCHEERENS, 2005, p. 7).

Por fim, a liderança focada em mudanças estruturais e culturais é aquela determinada para a composição e aplicação da missão da escola. Para isso, nove dimensões foram levantadas por Scheerens e ordenadas em três iniciativas gerais caracterizadas pela missão, currículo e organização da escola:

- a) Definir uma missão para a escola: i. estabelecer metas; ii. Comunicar as metas da escola.
- b) Administrar o currículo: i. avaliar e monitorar o currículo e a instrução; ii. Orientar os professores; iii. Promover a colaboração e o consenso entre os professores.
- c) Promover um clima didático orientado para a consecução de tarefas: i. visibilidade; ii. Premiar os professores; iii. Promover o desenvolvimento profissional; iv. Promover um clima ordeiro e orientado. (SCHEERENS, 2005, p. 8).

Nesse caminho, esta pesquisa compreende que todas essas características têm o dever de produzir uma atuação estável de liderança e que prováveis predisposições para uma ou outra abordagem fazem parte da eficácia de a liderança escolar perceber quais aspectos são indispensáveis de serem focados na escola em determinados momentos, como na implantação e execução de um projeto inovador, como é o caso do Clube da Virada, que, necessitando do envolvimento de todos, requer que isso seja favorecido pela liderança.

Outra importante contribuição para estudo sobre a liderança escolar que buscou identificar as atribuições da liderança escolar foi o trabalho da *National Policy Board for Educational Administration* (NPBEA), que, no ano de 1996, expandiu um conjunto de competências esperadas por líderes escolares (*Standards for School Leaders*). Esse estudo foi atualizado em 2008, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento do profissional da gestão escolar, no que se refere a desempenho e avaliação de líderes escolares. Para essa finalidade, foram observadas seis importantes competências que se desenvolvem em um conjunto de atribuições, conforme o quadro a seguir apresenta.

**Quadro 5 – Educational Leadership Policy Standards ISLLC, 2008**

continua

<b>Parâmetros</b>	<b>Funções</b>
<p><b>1. Visão e objetivos</b> Um (a) líder educacional promove o sucesso de cada estudante por meio da facilitação do desenvolvimento, da articulação, da implementação e da administração de uma visão do aprendizado que é compartilhada e apoiada por todos os colaboradores.</p>	<p>A. Desenvolver e implementar, de forma colaborativa, visão e missão compartilhadas; B. Coletar e usar dados para identificar objetivos, analisar a efetividade organizacional e promover o aprendizado; C. Criar e implementar planos para atingir os objetivos; D. Promover melhorias contínuas e sustentáveis; E. Monitorar e avaliar progressos e reformular planos.</p>
<p><b>2. Ensino e aprendizagem</b> Um (a) líder educacional promove o sucesso de cada estudante por meio da promoção, do cultivo e do apoio a uma cultura escolar e de um programa instrucional que conduza ao aprendizado dos(as) alunos(as) e ao crescimento dos profissionais da escola.</p>	<p>A. Cultivar e apoiar uma cultura de colaboração, confiança, aprendizagem e altas expectativas; B. Criar um programa curricular abrangente, rigoroso e coerente; C. Criar um ambiente de aprendizagem para os alunos que seja personalizado e motivador; D. Supervisionar o ensino; E. Desenvolver sistemas de avaliação e <i>accountability</i> para monitorar o progresso dos alunos; F. Desenvolver a capacidade de ensinar e de liderança dos profissionais da educação; G. Maximizar o tempo gasto em ensino de qualidade; H. Promover o uso das tecnologias mais efetivas e apropriadas.</p>
<p><b>3. Gestão de sistemas organizacionais e segurança</b> Um (a) líder educacional promove o sucesso de cada estudante ao garantir a gestão da organização, sua operação e recursos para obter um ambiente de aprendizagem seguro, eficiente e efetivo.</p>	<p>A. Monitorar e avaliar os sistemas de gestão e operacionais; B. Obter, alocar, alinhar e utilizar com eficiência recursos humanos, fiscais e tecnológicos; C. Promover e proteger o bem-estar dos alunos e dos profissionais da escola D. Desenvolver a capacidade de descentralizar a liderança; E. Garantir que o tempo dos profissionais da educação e da organização estão focados em apoiar ensino de qualidade e aprendizagem dos estudantes</p>
<p><b>4. Colaboração com outros atores</b> Um (a) líder educacional promove o sucesso de cada estudante por meio da colaboração com a equipe e membros da comunidade, respondendo a diversos interesses e necessidades e mobilizando</p>	<p>A. Coletar e analisar dados e outras informações pertinentes para o ambiente educacional; B. Promover o entendimento, a valorização e o uso dos diversos recursos da comunidade, culturais, sociais e</p>



recursos junto à comunidade.	intelectuais; C. Construir e manter relacionamentos positivos com familiares e responsáveis; D. Construir e manter relacionamentos produtivos com parceiros da comunidade.
<b>5. Ética e integridade</b> Um (a) líder educacional promove o sucesso de cada aluno agindo com integridade, justiça e de maneira ética.	A. Assegurar um sistema de <i>accountability</i> sobre o sucesso acadêmico e social de cada aluno; B. Desenvolver princípios de autoconhecimento, práticas reflexivas, transparência e comportamento ético; C. Proteger os valores da democracia, equidade e diversidade; D. Considerar e avaliar potenciais consequências legais e morais das decisões tomadas; E. Promover justiça social e garantir que as necessidades individuais de cada aluno sejam levadas em consideração em todos os aspectos de sua vivência escolar.
<b>6. O Sistema educacional</b> Um (a) líder educacional promove o sucesso de cada estudante ao compreender, responder e influenciar os contextos políticos, sociais, econômicos, culturais e legais.	A. Advogar pelos interesses das crianças, familiares e responsáveis; B. Agir para influenciar decisões locais, regionais, estaduais e nacionais que afetam o aprendizado dos estudantes; C. Avaliar, analisar e antecipar novas tendências e iniciativas, visando adaptar as estratégias da liderança.

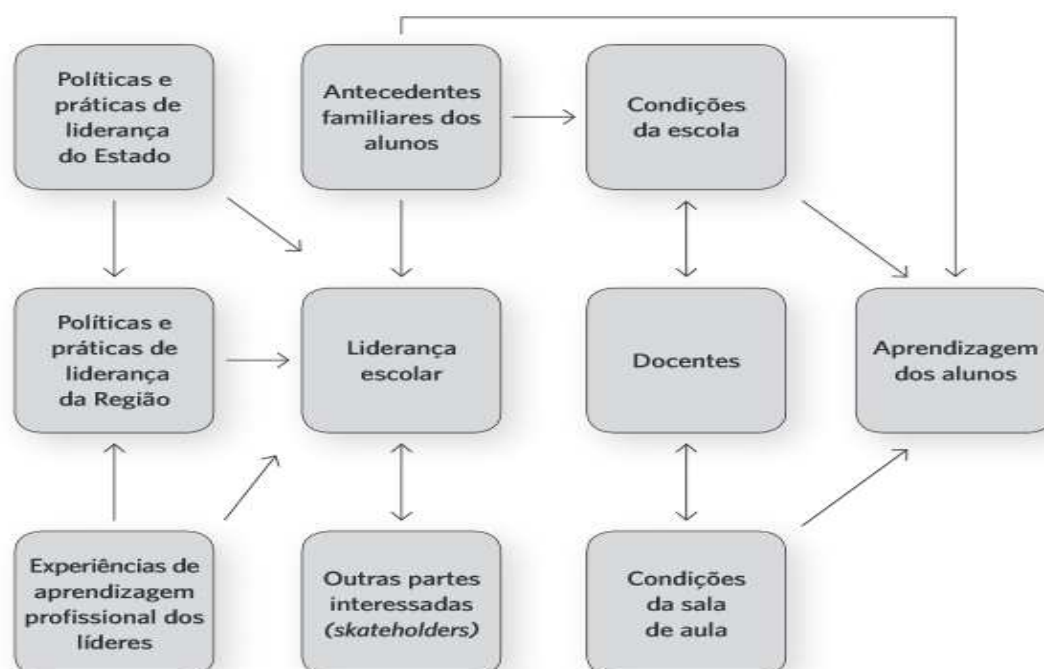
Fonte: *Educational leadership policy standards/ ISLLC* (2008, p. 14-15 apud SILVA, 2020, p.35-39)

Portanto, a liderança, na hipótese de ser um ponto crucial para o funcionamento e desenvolvimento das escolas e seus projetos desenvolvidos, deve ser estudada em profundidade para se compreender o modo como ela atua e interfere em relação às atribuições que lhe são delegadas, como também na relação com os mais variados componentes que formam e potencializam a organização da escola. Nessa intencionalidade, nas últimas décadas, uma vasta literatura foi desenvolvida com o objetivo de identificar escolas eficazes e o que as caracteriza.

Os estudos realizados demonstram que a aprendizagem dos alunos tem, como uma das variáveis, o trabalho dos docentes que, por sua vez, é fortalecido pelas suas motivações, competências e contexto de trabalho que lhe são oferecidos. Essas variáveis são dialógicas, tendo efeito sobre as outras. Logo, a melhoria nesses aspectos, por parte da liderança escolar, afeta diretamente o resultado final e o mais sublime do processo, a aprendizagem

dos alunos. Sendo assim, para conseguir melhores resultados escolares, os líderes devem aperfeiçoar os elementos que compõem uma liderança eficaz, ou seja, as motivações, as competências, as habilidades e as conexões de trabalho de todos os membros da escola: professores, servidores e alunos, o que pode ser favorecido com a implementação e o bom desenvolvimento de um projeto como o do Clube da Virada.

**Figura 9 – Quadro de referência para a relação entre liderança da escola e aprendizagem dos alunos**



Fonte: Adaptado de Leithwood et al. (2006 apud LIMA, 2011)

Segundo Leithwood (2006), a base de uma liderança escolar de sucesso assenta-se nas seguintes grades de práticas: (1) construção de uma visão e definição de um rumo a seguir por todos os atores escolares; (2) compreensão e desenvolvimento das pessoas; (3) concepção da organização e redesenho de funções e responsabilidades e (4) gestão do processo de ensino/aprendizagem. Cada uma dessas categorias engloba um determinado número de comportamentos mais específicos de liderança.

Para Leithwood (2009, p. 93), “a liderança escolar é atualmente objeto de uma atenção sem precedentes”. Mesmo diante dessa importante colocação,

são observadas poucas pesquisas que possam mostrar o cenário dentro da qualidade de ensino, a qual depende das competências de gestão e de liderança. Por isso, uma pesquisa nesse âmbito que pode contribuir para responder perguntas relevantes para a evolução do processo ensino aprendizagem nas instituições através da liderança educacional tem pertinência.

A bibliografia apresentada até aqui deixa claras a necessidade e a excelência da liderança escolar e suas principais responsabilidades. Em que pese a abundância de abordagens, observam-se elementos habituais que entrelaçam a visão de liderança escolar, sendo ela a que detém a responsabilidade de preparar e encorajar os atores educacionais para terem objetivos em comum em prol de resultados favoráveis à coletividade e para o desenvolvimento de ações para ter esse êxito, como é o caso do projeto Clube da Virada estudado nesta pesquisa.

Para isso, nossa pesquisa foca em entender as atitudes da liderança escolar para a implantação do projeto Clube da Virada que obteve resultados expressivos. Para isso, foi preciso definir os objetivos do projeto para a instituição, incentivar e fomentar a corresponsabilidade da equipe pedagógica, promover a formação continuada da equipe, o desenvolvimento de um currículo específico para o projeto com visão de desenvolver a aprendizagem dos alunos, com acompanhamento sistemático de todas as ações propostas.

#### 3.4 GESTÃO ESCOLAR: UM BOM CLIMA PARA EFETIVAÇÃO DE RESULTADOS

Gestores, professores, funcionários e alunos passam uma significativa parcela de seus dias úteis no ambiente escolar. Logo, trazer percepções e reflexões sobre o clima escolar é importante e necessário para entender os bons resultados e as ações realizadas por uma instituição de ensino. Compreender como funciona a estrutura, a organização e as relações de convivência entre diferentes atores que compõem a comunidade escolar requer pesquisa, que bem realizada, pode trazer informações riquíssimas que podem auxiliar no diagnóstico de aspectos que facilitam ou dificultam o bom

andamento dos diálogos e ações escolares propostas, como é o caso do projeto Clube da Virada.

Existe uma aceitação entre acadêmicos que pesquisam sobre o assunto (SUMMER, 2006; TAYLOR, 2008; THAPA, 2013; CANGUÇU, 2015) de que o clima escolar se constitui de compreensão e perspectivas em comum dos membros da comunidade escolar sobre os variados aspectos (dimensões) da escola. Todavia, na abordagem das dimensões, existem diversidades, ou seja, uma variação no que tange aos fatores que são apontados no clima escolar, o que se verifica tanto no aspecto quantitativo, envolvendo um ou mais fatores dessas dimensões, como também no qualitativo, relacionados a temas mais voltados para as relações e sua influência no clima escolar.

As pesquisas realizadas nesse âmbito mostram que um clima escolar saudável e amistoso, dentro dos muros da escola, gera uma série de efeitos, proporcionando melhor desempenho acadêmico (TAYLOR, 2008; THAPA *et al.*, 2013). No tocante aos reflexos no desempenho, a literatura aponta que as dimensões que mais se relacionam são: dimensão sobre relações sociais e os conflitos na escola (TAYLOR, 2008; CANGUÇU, 2015), dimensão das regras, sanções e segurança na escola (SUMMER, 2006; TAYLOR, 2008; CANGUÇU, 2015); relações com o ensino e com a aprendizagem (SUMMER, 2006; TAYLOR, 2008; CANGUÇU, 2015); prevenção ao *bullying* e segurança (SUMMER, 2006; THAPA, 2013) e auxílio na diminuição de conflitos inter-relacionais (CANGUÇU, 2015).

Um bom clima escolar é um desejo e, ao mesmo tempo, um desafio para qualquer comunidade escolar. Conseguir equilíbrio e boas relações entre os atores envolvidos na perspectiva de aprendizagem com olhares tão distintos requer muita liderança, exemplo, presença e experiência para lidar com as mais variadas situações do cotidiano escolar. Investigadores têm divulgado que tal desafio compreende diferentes aspectos que, bem trabalhados, favorecem o sentimento de que a escola é facilitadora para que o aluno chegue à aprendizagem. Assim, diante de uma boa expectativa implantada na instituição de ensino, os pais passam a ter uma melhor compreensão e abertura para apoiar a missão e os valores da escola.

O espaço de aprendizagem, liberto de outras dificuldades, desde as preocupações com a infraestrutura física da instituição até as relações entre

protagonistas do ensino e aprendizagem, favorece uma melhor dedicação para estudar, aprender e, como consequência, para obter melhor desempenho em avaliações, sejam elas internas ou externas, algo que podemos observar na pesquisa apresentada até aqui voltada para a instituição de ensino e o projeto Clube da Virada.

O clima escolar trata-se de um incentivo concreto que estimula a aprendizagem, em que gestores professores, funcionários e alunos estão em sintonia em prol de um bem em comum, o pleno ensino e conhecimento de habilidades e competências, além do fortalecimento da coletividade, o que, conseqüentemente, diminuirá as situações de conflito e comportamentos inadequados durante as aulas ministradas.

Para Brunet (1992), a manutenção saudável do ambiente escolar traz efeitos positivos, sejam eles individuais ou coletivos. Existem três variáveis que são preponderantes para o clima organizacional, quais sejam: (a) comportamental (funcionamentos individuais e de grupo: atitudes, personalidade, coesão, normas); (b) processo organizacional (estilo de gestão, modos de comunicação) e (c) estrutura (características físicas da organização).

Sobre o clima dentro de uma instituição de ensino, é preciso entender as diversas facetas sobre as quais ele tem direta e indireta responsabilidade, além de compreender como ajuda para a promoção de uma ação ou projeto proposto ou o inverso, como é o caso do projeto Clube da Virada que pode ajudar para que o clima se torne favorável nas relações. Por isso, compreender se a escola estimula um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos, objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade a que pertence é necessário.

Entender se essa sintonia criada influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola e se a satisfação dos profissionais com as relações estabelecidas no local de trabalho também tem relevância para implantação e execução de uma ação ou projeto.

As boas relações entre professores, entre professor e coordenação pedagógica, entre professores e diretor escolar, entre os funcionários da

escola, entre professores e alunos, entre a escola e o conselho escolar e uma boa relação da escola com as demais instituições de ensino em seu entorno, com sua Regional e com a Secretaria são outros fatores a serem considerados para um bom andamento educacional.

Ademais, segundo Brunet (1992), esse clima amistoso e sadio trará, como possíveis consequências, o bom comprometimento dos professores com a política de trabalho da escola, a capacidade de compartilhar responsabilidades, a criação de um grupo coeso, a prática para a motivação dos alunos para a aprendizagem, o entendimento de confiar na evolução dos colegas e alunos, a iniciativa de abertura ao novo e de buscar novas estratégias que melhorem a aprendizagem dos alunos.

Estar alinhado a documentos norteadores como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o regimento escolar também é demonstração de organização. Para Taylor (2008), o favorecimento de toda a equipe e a busca por trabalhar a imagem da escola de forma positiva diante da comunidade também são uma outra demonstração de um clima por melhores resultados.

Outro fator a ser considerado é a boa comunicação e a capacidade de divulgação de informações através dos mais diferentes veículos de imprensa e sociais que estão à disposição hoje de qualquer instituição de ensino. Segundo Canguçu (2015), essa demonstração de boa organização e eficiência na comunicação para todos os atores do processo de ensino aprendizagem gera um efeito que resultará em um efetivo diálogo entre professores, funcionários, alunos, núcleo gestor e comunidade em geral.

Diante disso, não podem deixar de ser consideradas, segundo Brunet (1992), as características físicas que têm relação com o bom andamento da instituição de ensino e que favorecem para um bom clima. Algumas delas são: o número de alunos por turma, o tempo de aula para cada componente curricular, as condições físicas das salas de aula, os ambientes à disposição do ensino, os materiais à disposição para as aulas, a alimentação ofertada aos alunos, a limpeza e organização de todos os espaços e a cordialidade que esses espaços repassam para seus utilizadores.

Logo, a manutenção de um clima organizacional adequado tem uma significativa importância de forma consensual entre os estudos na área da eficácia escolar e da boa implantação e continuidade de projetos de

aprendizagem, como é o caso do Clube da Virada. Para Brunet (1992), na área da variável estrutura, é importante oferecer um ambiente estimulante, tranquilo e agradável para os discentes, além de um clima de organização e coerência nas atividades propostas para eles.

Finalizando os fatores escolhidos para compor uma boa análise do clima escolar, temos a relação com a satisfação no ambiente de trabalho. Essa inquietação com o grau de satisfação do profissional da educação no desempenho de suas responsabilidades é desenvolvida em algumas pesquisas (MAY; SUPOVITZ, 2011; PRICE, 2012, entre outros), as quais refletem para além das condições estabelecidas para o docente no exercício da sua função.

O grau de satisfação no ambiente de trabalho relatado pelos docentes é cada vez mais relacionado ao desenvolvimento de suas metodologias de trabalho, abertura a novas propostas de ensino, como também ao desempenho de seus alunos, além da comprovada diminuição nos índices de rotatividade de professores, abandono da função e faltas constantes dos profissionais que hoje são fatores desafiadores para a gestão escolar.

Os estudos realizados indicam que a soma desses fatores elencados nesta seção influencia na mudança de perspectivas e resultados de uma comunidade escolar, através das estratégias e ações que passam, efetivamente, a serem adotadas. No caso desta pesquisa, nossas atenções estão em entender como as iniciativas e atitudes relacionadas ao clima dos atores envolvidos (diretor, coordenador pedagógico, professor e aluno) favoreceram para que a implantação de um projeto inovador e desafiante como o Clube da Virada lograsse êxito.

A seção a seguir irá nos mostrar as metodologias e instrumentos utilizados para argumentar acerca da hipótese de que existe um conjunto de evidências, no caso estudado, que reforçam a importância da liderança escolar preparada, com liberdade para desenvolver o trabalho, do clima organizacional bem estruturado e, como consequência, o alcance de bons resultados de aprendizagem dos discentes, o que torna a escola um caso de eficácia escolar, tendo como foco principal a execução de um projeto de reforço escolar com atividades complementares.

### 3.5 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para Campomar (1991, p. 96), “[...] nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis interferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados obre o evento de interesse”. Pesquisar sobre o dia a dia escolar foi o fundamento deste estudo de caso com respaldo nas informações apresentadas sobre o que favorece o desenvolvimento dos alunos. Campomar (1991, p. 96) afirma que “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e interferências em estudo de caso feitas por analogias de situações, respondendo principalmente a questões como? E por quê?”.

Para Lüdke e André (1986), os estudos de caso têm, como objetivos, descobrir determinado fenômeno, destacando a interpretação do contextual, a apresentação da realidade de modo aprofundado e literal, utilizando-se de variadas fontes de busca e informação. Além disso, os estudos de caso evidenciam experiências profissionais e pessoais por meio de associações com informações observadas na investigação.

Depois da definição do problema de pesquisa e da delimitação de seus objetivos, definiram-se as metodologias que foram utilizadas, sendo uma qualitativa, alinhada a duas quantitativas. Peculiar de investigações no campo das Ciências Sociais, o método qualitativo desenvolveu-se em uma situação natural, com abundância de dados descritivos, focado na realidade com respeito à sua contextualidade e complexidade (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Por conseguinte, iniciamos com uma observação focada, com análises sobre registros das interações entre os atores educacionais envolvidos e entre essas pessoas e a instituição na qual estão inseridos. Além disso, foi dedicado tempo para a obtenção de dados fornecidos através da aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas com a apresentação dos dados organizados em gráficos e tabelas. Para Martins e Ramos (2013), a necessidade de uma investigação quantitativa é quando existe o envolvimento de uma considerável população de pesquisados, pois haverá a carência de extrair um número considerável de dados.



Diante da realidade investigada, o trabalho iniciou com o esboço do problema de pesquisa. Para essa atividade, utilizamo-nos de variadas evidências, detectadas a partir da minha experiência profissional como professor da instituição, atuante em Matemática, que é um dos componentes curriculares envolvidos na investigação, de relatos de profissionais que atuavam na época da implantação do projeto e de alunos que passaram pela sua aplicação.

Porém, indo além do olhar próprio e ocupacional, surgiu a necessidade da utilização de indicadores, diante de informações coletadas em leis, portarias, resoluções, decretos, documentos oficiais da instituição, como seu regimento interno, projeto político pedagógico (PPP), o acesso a ambientes de informações de dados da Secretaria de Educação, como o Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE), Sistema de Gerenciamento de Assistência Estudantil (SIGAE), Sala de Situação, o Sistema *On-line* de Avaliação, Suporte e Acompanhamento Educacional (SISEDU), além da literatura sobre a temática, a qual oportunizou um conhecimento mais embasado sobre as razões da educação de qualidade, escolas eficazes e sucesso escolar.

Outro aspecto importante da construção da metodologia foi a elaboração de um questionário direcionado a 25 professores e a uma amostragem de 80 alunos egressos da Escola Rio Aracatiaçu, que realizaram e participaram diretamente do projeto Clube da Virada. Além disso, foram feitas entrevistas semiestruturadas com o gestor escolar na época da implantação do projeto na escola e com o atual gestor escolar.

Os instrumentos utilizados tinham por finalidade a ampliação e o entendimento da problemática aqui abordada, assim como alçar informações relevantes para a elaboração de um Plano de Ação Educacional que tivesse relação circunstancial com as necessidades e os interesses dos protagonistas envolvidos na investigação. A ferramenta contava com questões abertas e fechadas disponibilizada aos respondentes, presencialmente, através de cópias impressas e, virtualmente, por *e-mail* pessoal.

A pesquisa documental em âmbito escolar deu-se a partir da análise dos planos de atividades do projeto Clube da Virada, registros de aulas, Regimento Escolar e Proposta Político Pedagógica, documentos basilares que ajudaram a descrever o fenômeno estudado. Também foram analisados os

diplomas de graduação e históricos acadêmicos do corpo docente da Escola Rio Aracatiaçu cedidos pela secretaria escolar, utilizados para investigar a formação inicial e suas possíveis relações com a aplicação do projeto Clube da Virada.

Como fora mencionado, o questionário foi um dos instrumentos escolhidos para a coleta de dados junto aos professores e alunos da Escola Rio Aracatiaçu. A escolha aconteceu baseada nas afirmações de Martins e Ramos (2013), para quem o questionário é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo o levantamento de opiniões, de crenças, de sentimentos, de interesses, das expectativas e situações vivenciadas pelos respondentes, além de trazer autonomia e conforto, já que não existe a necessidade da presença do pesquisador. Assim, as contribuições podem ser expostas de forma mais contundente e sem constrangimento.

Por conseguinte, dois questionários foram aplicados para a geração de dados. Foi aplicado um questionário direcionado a 80 alunos egressos do Ensino Médio da Escola Rio Aracatiaçu (Apêndice A). O instrumento foi construído e aplicado na ferramenta de edição eletrônica *Google Forms*. Esses alunos participaram da pesquisa por já terem vivenciado, na sua vida estudantil, toda a aplicação do projeto Clube da Virada, todas as suas práticas pedagógicas ao longo de três anos e, por essa razão, podem lembrar, descrever e dar opiniões de forma mais objetiva e fidedigna sobre a realidade do projeto. A aplicação do questionário para os alunos teve o objetivo de gerar dados referentes à opinião em relação à efetividade do projeto, a sua contribuição para os alunos e suas opiniões sobre o que pode ser melhorado na prática de execução da logística e das práticas pedagógicas do projeto Clube da Virada.

O segundo questionário, também construído e aplicado na ferramenta de edição eletrônica *Google Forms*, foi direcionado aos 25 professores da Escola Rio Aracatiaçu (Apêndice B), com o objetivo de coletar dados referentes à visão dos docentes em relação ao projeto Clube da Virada como metodologia pedagógica, em que aspectos ele tem ajudado a escola, os fatores que dificultam ou que podem dificultar sua execução e quais os fatores que podem e devem ser melhorados para uma prática mais efetiva.

Os questionários, aplicados de forma individual, através de acesso aos links disponibilizados pelo pesquisador a grupos de *WhatsApp* criados para a finalidade de coleta de dados para a pesquisa, também por envio de *e-mails* dos participantes da pesquisa, ficaram no ar por uma semana durante os dias 21 a 30 de junho de 2021. Para que os participantes ficassem mais à vontade para emitir sua opinião, não lhes foi solicitada identificação. Para que o cansaço em responder várias perguntas não comprometesse a veracidade das informações coletadas, buscou-se um questionário sucinto, mas que abordasse todos os eixos de análises escolhidos, conforme pode ser observado nos apêndices C e D.

Durante o percurso de leituras sobre a pesquisa a ser realizada, foi percebida a necessidade de entender a visão dos gestores da escola sobre o projeto Clube da Virada para entender sua gênese, seus pontos fortes, os que precisam melhorar e quais as medidas a serem tomadas para uma instituição que, porventura, queira implantar essa metodologia em sua realidade educacional. Para a obtenção dessas significantes informações, foi escolhida a entrevista como ferramenta de coleta de dados devido ao fato de não haver qualquer dado ou documento que demonstrasse a visão do núcleo gestor da escola relacionado ao projeto Clube da Virada. Para Campomar (1991), a entrevista tem o papel de coletar dados não obtidos a partir da interação entre o entrevistador e o entrevistado, mostrando-se o instrumento, neste caso, como a ferramenta ideal para essa finalidade.

Mediante a decisão de realização de entrevista com os gestores e desta como ferramenta de coleta de dados, fez-se necessário determinar qual seria o tipo de entrevista utilizada para a coleta das informações pretendidas. A partir de uma análise das diferentes opções de entrevista, pelo fato de o pesquisador ter contato direto e diário com os entrevistados, optou-se por uma entrevista com menos formalidade, mas capaz de responder aos questionamentos que surgiram ao longo do estudo. Assim, entendeu-se que a pesquisa semiestruturada seria o método que atenderia, de forma mais prática, ao objetivo de entender a visão dos gestores da escola sobre o projeto Clube da Virada.

Para as entrevistas, foram convidados o gestor na implantação do projeto Clube da Virada na Escola Rio Aracatiaçu (Anexo I), por ele dispor de

informações muito relevantes sobre o início e o amadurecimento da metodologia junto a seus desafios para a implantação, e o atual diretor da escola (Anexo II), por estar na gestão da instituição e ter uma visão abrangente dos principais desafios pedagógicos que a escola enfrenta atualmente. Com isso, informações do projeto Clube da Virada que não estão documentadas, mas que são cruciais para a presente pesquisa, puderam ser conhecidas.

Vale ressaltar que as entrevistas semiestruturadas do presente estudo tiveram como base os instrumentos de pesquisa criados para o estudo da pesquisadora Jânua Caeli Gervásio Galvão (GALVÃO 2012). As questões levantadas nos instrumentos criados por ela, além de contemplarem, de forma satisfatória, os objetivos do presente estudo, compõem de um instrumento já testado e que se mostrou eficaz na obtenção de dados sobre projetos inovadores que impactaram no desempenho acadêmico dos discentes.

Os instrumentos de pesquisa, como fora citado anteriormente, foram aplicados no intervalo de dez dias (21 a 30 de junho), com o objetivo de analisar os dados obtidos de forma concomitante, para que a análise buscasse confrontar as respostas dos participantes da pesquisa e, assim, pudessem ser compreendidas algumas visões e opiniões dos pesquisados em relação ao projeto Clube da Virada. Com o objetivo de facilitar a aplicação e, posteriormente, a análise dos dados obtidos na pesquisa, foi criado um cronograma de aplicação dos instrumentos de coleta de dados, presente no quadro 6.

**Quadro 6 – Cronograma de aplicação dos instrumentos de pesquisa**

DATA DE APLICAÇÃO	INSTRUMENTO	FORMATO/ PLATAFORMA	PARTICIPANTES	TOTAL DE PARTICIPANTES
21 a 30 de junho de 2021	Questionário	Digital / <i>Google Forms</i>	Alunos egressos da Escola Rio Aracatiagu	80
21 a 30 de junho de 2021			Professores da escola em análise.	25
29 de junho de 2021	Entrevista semiestruturada	Digital / <i>Google Meet</i>	Diretor na implantação do projeto na escola	1
30 de junho de 2021			Atual diretor escolar.	1

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os instrumentais de pesquisa foram aplicados conforme o planejado. Foi possível realizar as atividades propostas no cronograma de aplicação nos dias escolhidos, a receptividade dos atores da pesquisa foi boa e era perceptível a alegria em ter um projeto desenvolvido pela instituição de ensino fazendo parte de uma pesquisa de mestrado. Sobre as dificuldades encontradas, vale registrar que, como a aplicação se deu em formato remoto, houve a necessidade de insistência e lembrança para alguns registrarem suas contribuições nos links disponibilizados. Por esse motivo, alguns professores e alunos egressos foram contatados por redes sociais, *e-mail* e/ou por telefone para que dessem suas contribuições aos questionários.

Na próxima seção, apresentamos análises das pesquisas realizadas dentro dos eixos escolhidos, escolas eficazes, gestão escolar e clima escolar. As evidências e os dados apresentados estão em consonância com os questionários aplicados a alunos e professores, como também trazem trechos das entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores.

### 3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As análises explanadas nesta seção estão em acordo com os eixos de análises escolhidos pela pesquisa. Os questionários estão organizados conforme a necessidade de informações que fossem relacionadas a esses eixos de análises, sendo aplicado a 80 alunos egressos e a 25 docentes da escola. A entrevista semiestruturada realizada com o primeiro gestor (2016-2019) e com o atual gestor da instituição também estão alinhadas com os eixos de análises propostos, detalhados no Apêndice A e B e anexos I e II. Assim, na subseção 3.6.1, trataremos dos dados gerais da escola, dos alunos egressos, professores e diretores; na subseção 3.6.2, serão enfatizadas a importância e a influência do projeto Clube da Virada na eficácia escolar na prática do campo pedagógico; na subseção 3.6.3, serão evidenciadas as potencialidades e as dificuldades de uma liderança escolar para resultados educacionais com a implantação do projeto Clube da Virada; por fim, na seção 3.6.4, serão apontados elementos importantes de serem considerados para uma eficácia

escolar através do clima escolar para a implantação e execução do projeto Clube da Virada.

### **3.6.1 Análise dos perfis da escola, dos diretores, professores e alunos egressos sujeitos da pesquisa**

A escola investigada oferece uma etapa de ensino (Ensino Médio) com característica de escola rural. Dentre os alunos e professores que responderam à pesquisa, 35% chegam a morar a 27km da instituição e são totalmente dependentes do transporte escolar. Embora a escola esteja localizada em um dos distritos do município de Amontada, os professores e os alunos que participaram dos questionários residem em localidades e até em distritos diferentes. Os alunos egressos responderam que, ao efetuarem matrícula na instituição, consideravam-se em níveis de aprendizagem distintas.

Na sua maioria, quase 90% dos respondentes consideravam-se abaixo do esperado para sua série, o que é confirmado em pesquisa documental junto à secretaria escolar com a avaliação diagnóstica realizada pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará sempre no início de cada ano letivo. Além disso, indagados sobre o nível socioeconômico, 95% dos discentes responderam que pertencem a famílias de nível baixo. Assim, nota-se o contexto da escola analisada uma certa complexidade quanto à oferta e aprendizagem para essa etapa de ensino.

À vista disso, vale considerar o que Andrade e Soares (2008, p.9) dizem sobre escolas que reúnem estudantes de diferentes níveis e realidades tão difíceis como sendo “mais complexas porque necessitam de mais espaço físico, mobiliário e equipamentos adaptados aos alunos de diferentes realidades e necessidades específicas, bem como um número maior de profissionais e apoios variados”. Tal fato impacta no trabalho da instituição, no sentido de tornar a gestão da escola mais voltada para resultados.

No que se refere ao perfil e características dos diretores respondentes, quanto ao nível de escolaridade, 100% possuem nível superior com pós-graduação *lato sensu*; 50% têm mestrado, sendo em gestão e avaliação da educação pública e nenhum diretor apresenta doutorado. Logo, em questão histórica, a escola passou por gestões que tem uma considerável qualificação, tendo buscado formação por meio de cursos de pós-graduação (*lato sensu* e

*stricto sensu*). Todos são do sexo masculino, com faixa etária entre 35 e 40 anos, tendo sido na instituição suas primeiras e únicas experiências como diretores escolares. Diante dessa inexperiência na função, os gestores são qualificados durante o desenvolvimento do trabalho. Estas são informações importantes que podem trazer luz acerca do porquê das ideias de inovação, da metodologia de liderança e da continuidade de trabalho.

Questionados sobre qualificação durante a execução de suas atribuições, obtivemos as seguintes informações pelo gestor na implantação do projeto.

*[...]Passamos por qualificação proporcionada pela Secretaria da Educação através do ambiente virtual de aprendizagem do Centro de Educação a Distância (AVACED) que oferece curso de atualização em gestão escolar, na modalidade EaD, a todos os diretores estaduais do Ceará. Esta formação tem caráter obrigatório e divide-se em cinco módulos: Módulo I – Introdução ao ambiente virtual de aprendizagem; Módulo II – Legislação Educacional; Módulo III – Gestão democrática e participativa; Módulo IV – Gestão pedagógica e de resultados educacionais; e Módulo V – Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE). O material de estudo é disponibilizado em PDF e slides interativos<sup>4</sup>. (Gestor na implantação do projeto na Escola Rio Aracatiaçu, entrevista realizada em junho de 2021)*

Infere-se que a capacitação oferecida recentemente colaborou para o trabalho dos diretores e foi tocante a temas relevantes de nossa pesquisa, como o aprofundado conhecimento da legislação educacional, o fortalecimento da gestão democrática e voltada para resultados educacionais. Isso demonstra que a Seduc vem se atentando à necessidade de formação e atualização dos de diretores nesse assunto.

Para os diretores respondentes, as atribuições no cargo são muitas e há muitas ações, como os aspectos administrativos, financeiros e disciplinares que ocupam bastante a rotina de trabalho e dificultam a dedicação com mais aprofundamento aos aspectos pedagógicos e de aprendizagem dos alunos. Estes são os grandes desafios para a função e o equilíbrio entre essas responsabilidades, como podemos ver na fala do atual gestor escolar:

*[...] O ponto-chave está no equilíbrio entre estes aspectos. Depois de conseguir isso, você pode ir avançando para os fatores mais pedagógicos. A minha forma de gerir é uma gestão muito*

---

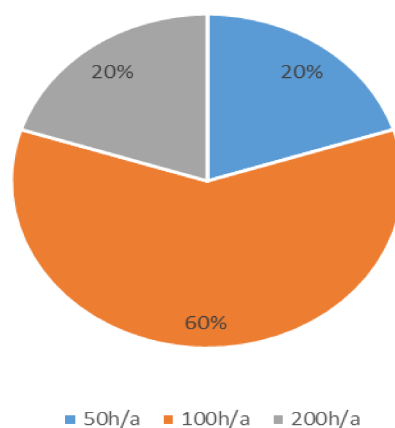
<sup>4</sup> Por opção metodológica, as falas dos entrevistados são apresentadas em itálico.

*transparente, muito humanística. Eu acredito que quando eu cuido do humano, o profissional ele se dedica mais, então eu tenho uma filosofia, eu acredito que a nossa dedicação deve ser mais de 70% com a parte pedagógica, mas, para isso, é preciso primeiro organizar a casa e conseguir delegar funções que facilitem esta atenção. (Atual gestor da Escola Rio Aracatiáçu, entrevista realizada em junho de 2021)*

Essa resposta do gestor entrevistado faz uma menção importante à equipe com a qual ele trabalha e como ela é importante para que as decisões e ações pensadas realmente passem para a prática. Isso porque quem trabalha no chão da sala de aula tem esse poder mobilizador e incentivador junto aos alunos. Logo, precisamos conhecer e analisar um pouco do perfil do corpo docente da instituição estudada para termos informações relevantes acerca de um segmento crucial para a boa implantação e consolidação do projeto na escola.

Responderam o questionário 25 professores, dos quais 96% eram professores temporários e apenas 4%, professores efetivos da rede estadual. Destes 12%, estavam na escola há quatro anos, 39%, há três anos, 45%, há dois anos e 4%, há menos de um ano. 66% eram do sexo feminino e 34%, do sexo masculino. 33% residiam na sede do distrito onde se localiza a escola e 67% moravam em outros distritos ou localidades. Sobre a formação, 100% eram licenciados, 60% possuíam especialização, não havendo docentes que tenham cursado mestrado ou doutorado. No que concerne à carga horária de trabalho, 20% tinham 50 horas mensais, 60%, 100 horas mensais e 20%, 200 horas mensais, como podemos ver no gráfico a seguir.

**Gráfico 8 – Distribuição de carga horária entre os professores**



Fonte: Elaboração própria



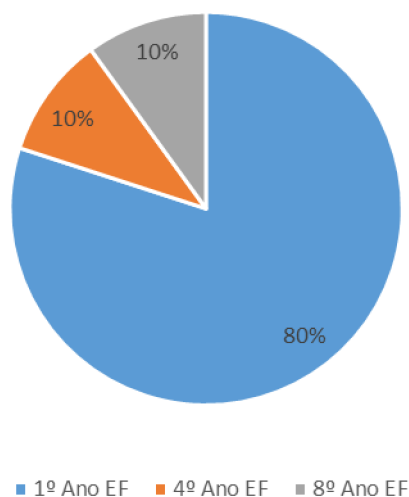
Podemos perceber que uma parcela significativa dos professores tinha um vínculo com a instituição de mais de um ano de trabalho e que 80% dos professores tinham lotação de, pelo menos, 100h/a na escola, o que poderia fortalecer um sentimento de pertencimento e, com isso, mais engajamento nas ações propostas.

Vale salientar algumas características peculiares à escola em que há um número elevado de professores temporários conforme mostram os dados. Essa sensação de instabilidade na função é um ponto de atenção. Outra problemática diz respeito à distância de suas residências para a escola, já que mais da metade dos professores precisavam se deslocar via transporte próprio para chegar à instituição. Outro ponto a ser levantado é a presença de uma certa estagnação na continuidade dos estudos, já que nenhum desses profissionais estudava em pós-graduações *stricto sensu*, havendo uma boa parcela que ainda não tinha sequer especialização.

Nesse sentido, podemos perceber que os professores tinham suas realidades de trabalho inerentes à função e suas particularidades relacionadas ao desenvolvimento do trabalho dentro da instituição pesquisada. É preciso, porém, conhecer, além dos gestores e professores, atores importantíssimos para que todo o processo aconteça, os alunos. Assim, a seguir, conheceremos um pouco do perfil e da realidade dos alunos egressos que participaram da pesquisa sobre o projeto Clube da Virada.

Os alunos egressos respondentes ao questionário foram 80, sendo 74,4% do sexo feminino e 25,6% do sexo masculino. 28,2% tinham 19 anos, 43,6%, 20 anos e 28,2%, mais de 20 anos. 100% dos alunos eram egressos e estudaram seu Ensino Médio totalmente na instituição pesquisada. Sobre o histórico estudantil, 94,9% estudaram somente em escola pública e 5,1%, em escola pública e particular, mas prevalecendo um período maior em escola pública. 94,9% nunca repetiram de ano na vida estudantil, 3% repetiram uma vez e 2,1%, mais de um ano. 46,2% dos alunos ingressaram na escola em 2016, 28,2%, em 2017, os outros 24,6% ingressaram no Ensino Médio em 2018. Dos alunos que repetiram de ano, podemos ver no gráfico a seguir que uma série/ano, especificamente, representa uma parcela significativa do total.

**Gráfico 9 – Anos do Ensino Fundamental em que os alunos egressos ficaram reprovados**

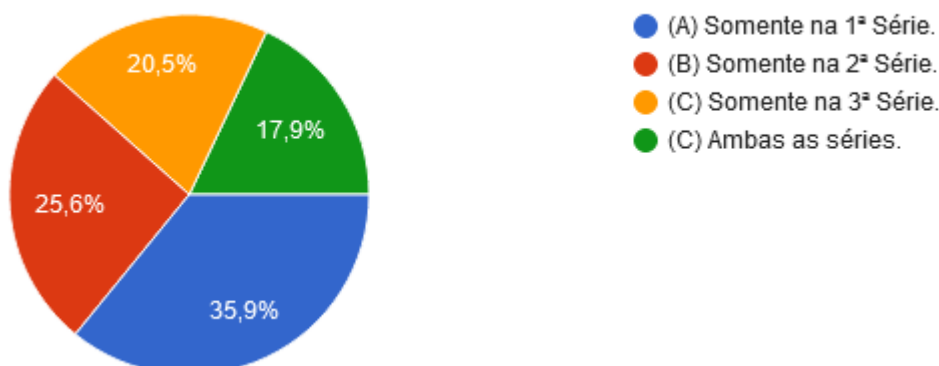


Fonte: Elaboração própria

Das informações coletadas no gráfico, chama a atenção o fato de haver, entre os alunos que tiveram alguma reprovação durante sua trajetória estudantil, um número bastante expressivo de reprovados no primeiro ano do Ensino Fundamental, um dos anos de consolidação da leitura e escrita dos discentes, o que demonstra um contexto de dificuldade de aprendizagem desde cedo, que, se não recuperada, pode afetar todo o processo de aprendizagem, ou seja, tais dificuldades precisam de diagnóstico e evidências.

Sobre a questão do contexto da aprendizagem, 25,6% dos alunos disseram ter dificuldade em uma disciplina durante o decorrer de seus estudos no Ensino Médio, 38,5%, em duas, 28,2%, em três e 7,7%, em mais de três disciplinas. Os componentes curriculares em que os alunos disseram que precisavam de reforço escolar em maior destaque foram Física, com 33,3%, e, logo após, Matemática, com 30,8%. Outras disciplinas foram mencionadas, mas com porcentagens menores, como Química, com 12,8%, Biologia, Língua Portuguesa e Sociologia, as três com a mesma porcentagem de 7,7%. No gráfico a seguir, podemos observar em que séries foram as maiores dificuldades de aprendizagem dos alunos que participaram da pesquisa.

**Gráfico 10 – Séries de maior dificuldade de aprendizagem para os alunos egressos**

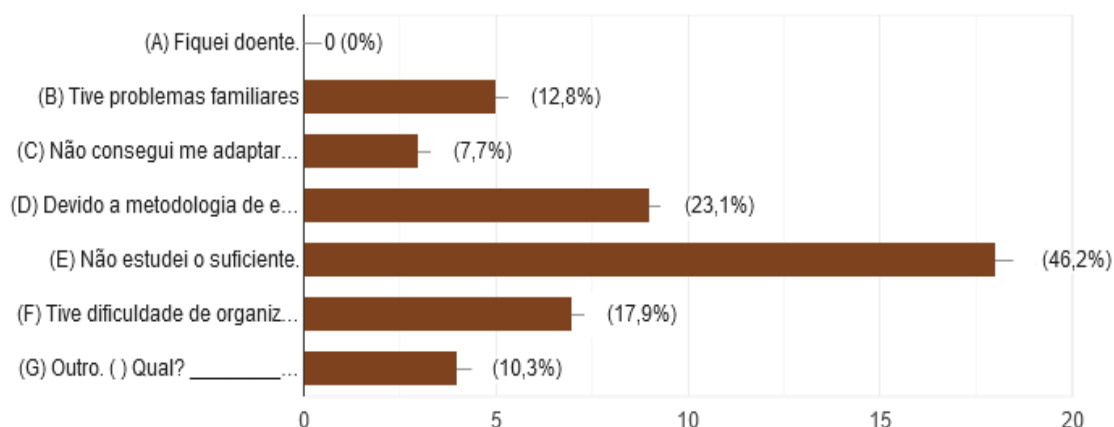


Fonte: Elaboração própria

Podemos perceber uma grande variação nas séries e disciplinas em que os alunos responderam ter dificuldades de aprendizagem, mas podemos analisar dois fatores importantes: o primeiro é que a maior dificuldade era na primeira série do Ensino Médio e o segundo era que ganhavam evidência de dificuldade de aprendizagem os conteúdos da área de Ciências da Natureza e Matemática.

Perguntados sobre a que os alunos relacionavam as dificuldades de aprendizagem, obtivemos as seguintes respostas apresentadas em um gráfico de barras para melhor compreensão.

**Gráfico 11 – Principais causas geradoras de dificuldades de aprendizagem para os alunos egressos**

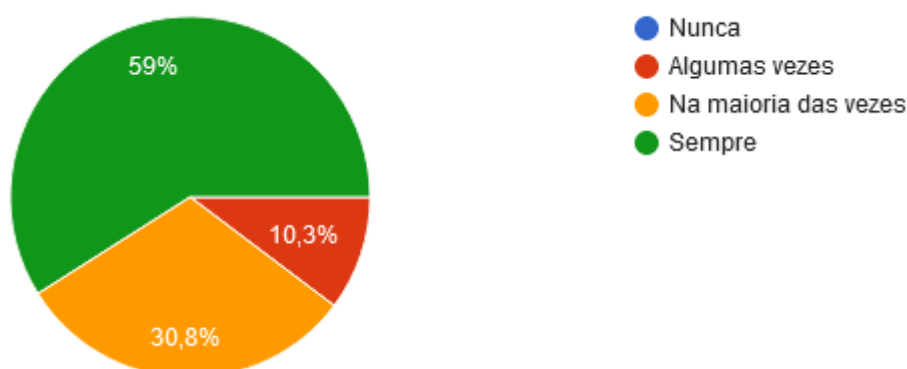


Fonte: Elaboração própria

Ganha destaque, nas respostas dos alunos, o reconhecimento de que poderiam ter dedicado mais tempo aos seus estudos durante a etapa do Ensino Médio. Logo depois, levantaram a questão de melhoria na metodologia de trabalho dos professores e, em terceiro, veio a questão de organização e tempo dedicado aos estudos. Todavia, para que isso acontecesse, seriam necessários a parceria e o acompanhamento dos pais ou responsáveis.

Questionados sobre interesse, acompanhamento, monitoramento e incentivo de seus pais ou responsáveis durante suas vidas escolares no Ensino Médio, 41% responderam que isso frequentemente acontecia, 35,9% que acontecia com moderada frequência, 17,9% que raramente acontecia e 5,1% que nunca aconteceu. Sobre o processo de ensino e aprendizagem em sala de aula, 66,7% dos alunos responderam à pesquisa dizendo que algumas vezes tiveram dificuldades em se manter atentos às aulas, 12,8% disseram que, na maioria das vezes, tinham essa complicação e 20,5% responderam que nunca deixaram de estar atentos às aulas. Questionados sobre como consideravam seus níveis de atenção às aulas, obtivemos o seguinte gráfico baseado nas respostas dos discentes.

**Gráfico 12 – Nível de atenção dos alunos egressos às aulas dos professores**



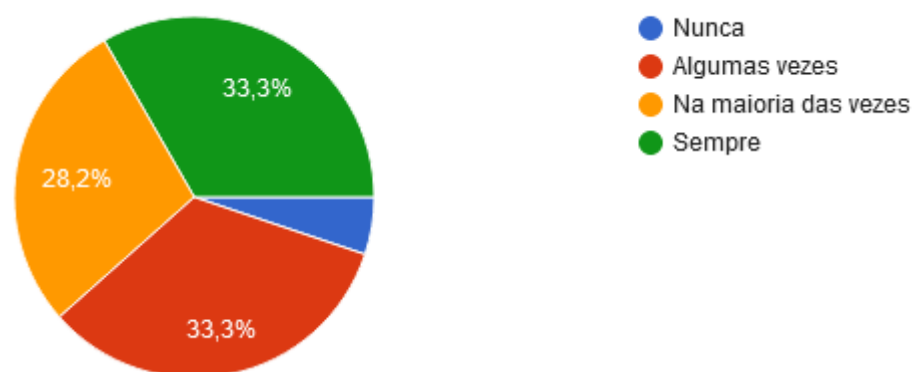
Fonte: Elaboração própria

Mediante as respostas dos alunos, podemos perceber uma diferença no quesito acompanhamento da família à sua vida estudantil, visto que as respostas foram variadas. Já sobre a atenção às aulas, podemos analisar que os alunos foram sinceros em expor suas dificuldades na atenção às aulas,

havendo uma boa parcela dos alunos que realizava as atividades de forma total ou parcial. No processo ensino e aprendizagem, a relação entre professor e aluno é crucial para que isso aconteça. Para tal, é preciso conhecer mais esse fato sobre os discentes respondentes da pesquisa. É o que faremos a seguir.

Os egressos foram indagados se faziam perguntas para os professores durante as aulas para tirar dúvidas sobre o conteúdo: 33,3% disseram que sempre faziam, 33,3% que algumas vezes realizavam o questionamento, 28,2%, na maioria das vezes, que surgia a dúvida se dirigiam ao professor para sanar alguma informação não compreendida e 5,1% responderam que nunca faziam perguntas ao professor. A grande maioria dos alunos, 87,2%, respondeu que algumas vezes se retirava de sala para tomar água ou ir ao banheiro durante as aulas, 7,7% disseram que sempre se retiravam, 2,6% que, na maioria das vezes, faziam isso e apenas 2,5% disseram que nunca faziam isso e tentavam ao máximo esperar o momento do intervalo. No próximo gráfico, podemos ver o comportamento dos alunos diante de dúvidas geradas durante as aulas.

**Gráfico 13 – Interação entre alunos e professores através de perguntas mediante dúvidas geradas durante a explicação do conteúdo**



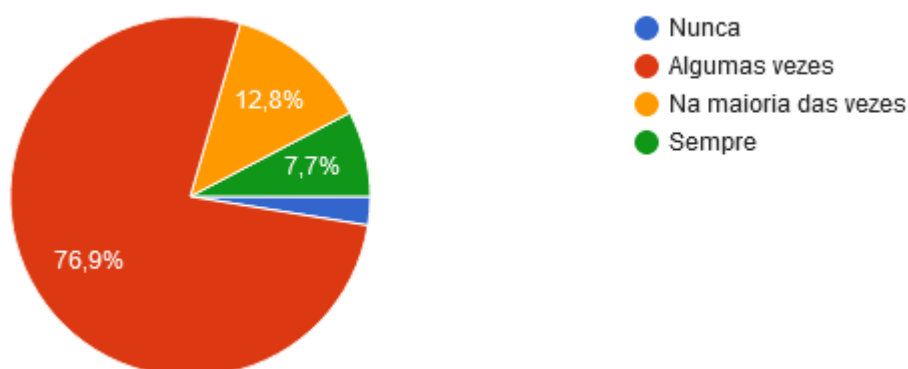
Fonte: Elaboração própria

Podemos perceber, diante das respostas, que os dados apresentam um perfil de aluno que costumava interagir com o professor sobre o conteúdo, efetuando perguntas relacionadas ao conteúdo explanado durante as aulas, o que se constitui um aspecto positivo. Por outro lado, há um perfil de alunos que se retirava de aula frequentemente, o que também poderia dificultar o

processo. Vale salientar que a escola tem um intervalo institucional estabelecido, durante o dia letivo, de 20 minutos. Outro fator a ser analisado são as interrupções e os diálogos paralelos entre os discentes durante as aulas que não têm relação com o conteúdo a ser estudado.

Outro ponto de análise foi a conversa dos estudantes com seus colegas de classe durante as aulas. O gráfico a seguir apresenta as respostas obtidas através do questionário aplicado aos alunos egressos.

**Gráfico 14 – Conversas paralelas ao conteúdo entre os alunos egressos durante as aulas**



Fonte: Elaboração própria

As respostas dos alunos demonstraram uma característica de aulas com alunos participantes, mas com alguns aspectos que dificultavam o andamento do processo como frequente saída de sala de aula e as conversas avulsas aos conteúdos durante as aulas, além de historicamente alguns já terem o histórico estudantil de dificuldade de aprendizagem.

Com o perfil de cada uma das representações analisadas na pesquisa, iremos partir para as observações e visões de cada um dos segmentos representados sobre a eficácia do projeto Clube da Virada relacionado às melhorias no campo pedagógica da escola pesquisada.

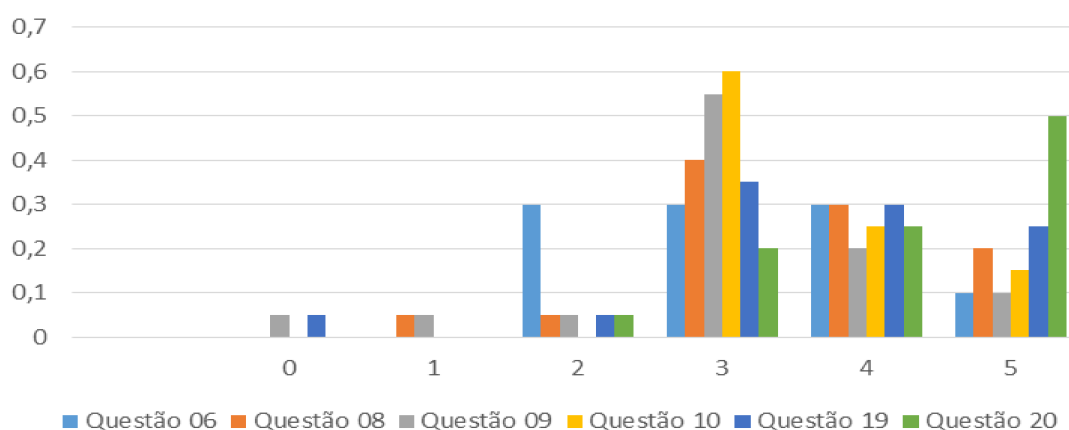
### **3.6.2 O projeto Clube da Virada e a eficácia escolar na prática do campo pedagógico**

Nesta seção, apresentamos os resultados dos questionários aplicados a alunos e professores, das entrevistas realizadas com o gestor na implantação

do projeto Clube da Virada e do atual gestor da instituição, procedendo a uma análise focada nas respostas para entendermos a eficácia do projeto Clube da Virada no que diz respeito a melhorias pedagógicas que chegaram com o advento dessa metodologia. A pesquisa busca as respostas para o que poderia ter facilitado para o bom início, para a eficiente continuidade e aprimoramento do projeto na escola. Para isso, faremos análises paralelas entre os atores da pesquisa e suas respostas voltadas para as influências pedagógicas que aconteceram.

A seguir, podemos refletir acerca das questões aplicadas<sup>5</sup> no questionário para os professores e sobre o nível de envolvimento e influência do Clube da Virada para o bom andamento do campo pedagógico. As questões estarão numeradas no gráfico a seguir que apresentará as respostas dos professores sobre o Clube da Virada e sua relação com o fazer pedagógico.

**Gráfico 15 – Projeto Clube da Virada na prática do campo pedagógico**



Fonte: Elaboração própria

É interessante notar que, aproximadamente, 90% dos professores consideraram o Clube da Virada como sendo um elo de convergência com as demais dimensões da gestão, facilitando um trabalho eficaz na escola. Este é um aspecto positivo, pois, mesmo com os desafios cotidianos impostos pelas muitas dimensões com que a gestão escolar precisa lidar, o trabalho da escola se mostra comprometido com o campo pedagógico. Esse trabalho, que

<sup>5</sup> As perguntas poderão ser consultadas no apêndice B

receberia, segundo os professores entrevistados, forte influência do projeto Clube da Virada, passa por desenvolver um bom planejamento estratégico, através da revisão anual do PPP, como também saber buscar as evidências para a mobilização do trabalho docente em prol de melhores resultados na aprendizagem do aluno.

Essas informações coletadas sobre o projeto Clube da Virada fortalecem o posicionamento de Soares (2008, p. 37) para quem a eficácia escolar está relacionada à atuação dos professores no “conhecimento amplo do que acontece na escola e na sala de aula”, e que o “principal resultado de várias estruturas internas das escolas é o apoio pedagógico ao trabalho dos professores”.

No gráfico 15 chama atenção o item 2 cuja porcentagem difere das demais, apresentando valor menor. Esse item tem relação com o trabalho da gestão em ajudar a estabelecer na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientações das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade. Isso informa que, apesar de a gestão ter um olhar e trabalho para o pedagógico, existe um desafio para ela em conseguir avançar nesse processo demonstrando aos demais segmentos a importância e a necessidade de envolvimento de todos e a compreensão de que todos são educadores e precisam passar pelo processo de planejamento e estruturação de estratégias para desenvolver bem suas funções.

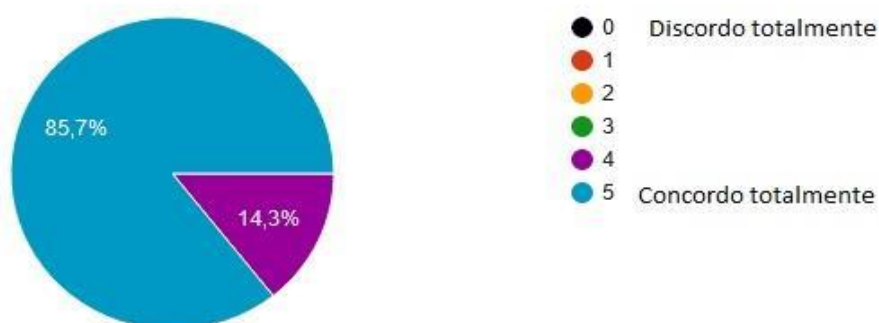
Para Cassassus (2001), a eficácia escolar passa pelo poder de mobilização estabelecida entre os muitos segmentos que o compõem. Cabe à escola realizar ações e movimentos com essa finalidade. Assim, podemos estabelecer aqui a reflexão e a análise da necessidade de um trabalho por parte da gestão escolar para buscar uma melhor forma de informação e envolvimento dos funcionários da escola com o projeto.

Os docentes avaliam o projeto Clube da Virada com grande importância e influência no trabalho, em uma escala de 0 a 5. 92,9% dos professores classificaram como 5 a capacidade do projeto em promover, na prática escolar, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes. Com a mesma porcentagem de 92,7%, o projeto recebeu nota máxima no questionário ao perguntar para os professores se ele incentivava a formação de alunos



autônomos, críticos e participativos. No gráfico a seguir, podemos perceber que a maioria acentuada dos docentes atribuiu nota de maior valor<sup>6</sup> para o projeto relacionado à equipe adotar uma visão abrangente de escola relacionado à sua complexidade, magnitude e responsabilidade social.

**Gráfico 16 – Concordância de melhora no nível de visão abrangente de escola dos professores através do projeto Clube da Virada**



Fonte: Elaboração própria

Podemos entender que os professores concordaram que essa ação, junto aos demais agentes educacionais, poderia ajudar na eficácia escolar, já que os docentes creditaram forte peso à influência do projeto em suas práticas. Além disso, os professores demonstraram reconhecer que o projeto favoreceria a obtenção de alunos mais autônomos, críticos e participativos. Os professores, em suas respostas, evidenciaram que passaram a ter uma visão mais ampla sobre as necessidades e as potencialidades que a escola poderia oferecer à comunidade em que está inserida.

Na concepção de Lee (2010), essa visão mais ampla e holística dos professores pode favorecer empatia diante das dificuldades e realidades da comunidade escolar, do espaço físico e pedagógico que a escola oferece para a prática de seu ofício, como também os fatores externos que influenciam na aprendizagem dos alunos. Essa série de percepções que passam a ser estabelecidas fomenta ações com mais eficácia em busca de melhorias de resultados de aprendizagem, o que podemos perceber nas respostas às perguntas a seguir.

<sup>6</sup> O gráfico está em níveis de concordâncias graduais de 0 a 5.

Todos os professores que participaram da pesquisa atribuíram nota máxima à assertiva de que o projeto desenvolve uma orientação interativa que favorece a promoção de uma educação de qualidade. Ademais, 71,4% e 28,6% deram nota 5 e 4, respectivamente, para a capacidade que o projeto tem de desenvolver uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências do corpo docente. Essa prévia demonstrou a visão positiva de trabalho da equipe docente relacionada ao projeto Clube da Virada.

Podemos destacar também que 100% dos professores deram peso 5 para o projeto, quando perguntados se ele incentivava ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos. Com a mesma porcentagem e mesmo peso, os docentes responderam que o projeto estabelecia, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar os resultados educacionais da instituição. Além disso, ainda nessa seara, 92,9% e 7,1% deram peso 5 e 4, respectivamente, em suas respostas, afirmando que o projeto orientava a aplicação de resultados, o monitoramento e a avaliação para a tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.

Diante das informações coletadas pelas respostas dos professores, podemos perceber que, conquanto o projeto tenha uma visão, missão e causa bastante importantes, que é a aprendizagem dos alunos, demanda um trabalho acadêmico para que sua engrenagem possa funcionar. Martins e Calderon (2019) relatam que, entre as muitas assertividades de uma eficácia escolar, o monitoramento sistematizado e a constante avaliação com as devidas correções das ações demonstram ser um ponto em comum nas pesquisas por eles realizadas.

Para melhor representar as 25 respostas abertas atribuídas ao questionamento sobre as qualidades do projeto Clube da Virada que inspirariam os professores, organizamos uma representação, por meio de uma nuvem de palavras, elaborada com a utilização do *software* Knime, apresentada na figura 10, na tentativa de verificar, em um diagrama, as principais palavras utilizadas pelos professores ao responderem à questão.



*do processo, que cada professor tinha essa estabilidade, quem entrava na escola já conhecia ou pelo menos tinha um entendimento que a escola o utilizava. e então, tudo isso foi tornando um projeto de acordo com a necessidade dos alunos. Os estudantes de 2017 eram uns, os alunos de 2018 eram outros, em 2019 entravam outros. Então o projeto ele não poderia ser igual ao ano anterior, ele teria que se adaptar às realidades que vinham ocorrendo de acordo com a necessidade dos alunos, por isso que credito essa porcentagem alta ao Clube da Virada nos resultados da escola, porque o aluno não se adaptava ao projeto e sim o projeto se adaptou aos alunos, às necessidades que eles tinham, de acordo com o histórico que eles recebiam. e então, havia necessidade de um olhar para o diagnóstico de cada aluno e, a partir daí, envolver estratégias personalizadas (Gestor na implantação do projeto na Escola Rio Aracatiaçu, entrevista realizada em junho de 2021).*

O entrevistado demonstra que atribuía grande importância e influência ao projeto Clube da Virada nas melhorias educacionais alcançadas pela escola durante os últimos anos. Mediante suas ponderações e baseado em Soares (2008), podemos ver que uma metodologia flexível e adaptável às necessidades que se apresentam no momento são pontos cruciais para a eficácia escolar. Segundo Arellano (2012), pessoas diferentes podem passar por uma mesma estratégia e ter êxito, mas será mais seguro, se esta tiver sido moldada para suas necessidades.

Continuando sobre o assunto pedagógico, o atual gestor foi perguntado sobre as evoluções pelas quais o projeto vem passando com o passar do tempo e quais ele consideraria mais importantes. Vejamos seu relato:

*[...] Diante das experiências, com o passar do tempo, surgiu uma avaliação diagnóstica aplicada no início do ano, desde 2017, para montar as células do clube. E, com estas evidências, surgiu novos grupos, surgiu subgrupos. e então, se havia um grupo maior, mais elevado na aprendizagem, teria que trabalhar de uma forma diferenciada. Mas, se tinha um grupo menos elevado, teria que trabalhar também de uma outra forma. e então, o projeto foi se adaptando a estas realidades e aí, a partir daí, os resultados acabaram aumentando a cada ano que passava. Vale ressaltar que o aumento foi o maior da Coordenadoria Regional de Itapipoca em 2017, e que os dos anos seguintes vieram sempre superando o anterior, então sempre superando aquele recorde que aconteceu lá no primeiro. Para o gestor, essa superação, mesmo com alunos diferentes, vem muito da questão da adaptação do projeto. Ele não é um projeto acabado, ele é um projeto sempre em mutação. (Atual gestor da Escola Rio Aracatiaçu, entrevista realizada em junho de 2021).*

Podemos perceber nos dois relatos, tanto do gestor na implantação do projeto como do atual gestor, que o destaque está nas ações de adaptação e evolução pelas quais o projeto vem passando ano após ano. Para ambos, o

projeto tem um peso muito grande na melhoria dos resultados e nos processos pedagógicos da instituição, uma vez que, mesmo com o passar dos anos e o trabalho na melhoria da qualidade da educação, pelas informações que são repassadas pela regional para cada escola no início de cada ano letivo, a escola continua a receber discentes com resultado muito semelhantes, conforme os dados levantados no site do CAEd no SPAECE da rede municipal realizado com alunos que estão no 9º ano do Ensino Fundamental.

O projeto propicia que se tenha um diagnóstico do aluno em relação a seu nível de conhecimentos logo que ingressa na instituição. Isso facilita o trabalho inicial, que é de mobilização, porque o aluno já percebe que tem que estudar e o porquê de ele participar de um clube. Para Martins e Calderon (2019), este é o maior desafio no início de um trabalho pedagógico: o poder de mobilização sobre a comunidade escolar.

Outro fator relacionado nas respostas das entrevistas que contribui para esse crescimento longitudinal nos resultados educacionais é o sentimento de pertencimento que o clube ajuda a florescer nos estudantes. Para Arellano (2012), o envolvimento, a expectativa e o orgulho de pertencer a uma comunidade são fatores de observação para uma eficácia escolar. Logo, o trabalho bem desenvolvido ajuda a florescer no discente a ideia de que os resultados alcançados não são apenas seus, mas também da sua escola e da sua comunidade.

Para o atual gestor, este é um fator muito importante, além das aulas diferenciadas que o clube proporciona. Para ele, trabalhar com grupos menores e que apresentam semelhanças em relação ao nível de aprendizagem favorece o trabalho. No percurso, os próprios alunos percebem que, na verdade, o trabalho vai muito além da aprendizagem, vez que se forma um elo forte com a instituição. Tudo isso, junto a uma competitividade sadia de bater o recorde da geração que passou, favorece para a melhoria nos resultados e, assim, para a eficácia escolar.

Segundo as repostas dos entrevistados, também existem fatores externos que favorecem isso, como é o caso do programa MAIS PAIC<sup>7</sup>, citado nas entrevistas.

É preciso, portanto, entender, na ótica dos alunos, o que favorece a melhoria nos resultados educacionais e perceber se a percepção de gestores e professores se assemelha à deles ou se existem divergências extremas. A seguir, veremos as repostas dos discentes sobre a eficácia escolar da instituição.

Os alunos egressos que participaram da pesquisa através de um questionário tiveram perguntas relacionadas à eficácia escolar e ao trabalho pedagógico favorecido pelo projeto Clube da Virada. Na tabela a seguir, veremos suas repostas sobre o grau de efeito do projeto Clube da Virada na escola.

**Tabela 1 - Porcentagem de repostas associadas ao projeto Clube da Virada como influência na eficácia escolar e no trabalho pedagógico da instituição**

Grau de efeito do projeto Clube da Virada, desenvolvido na escola, na aprendizagem dos alunos?	% de repostas associadas
1 - Nenhum efeito	2,5
2 - Pequeno efeito	3,75
3 - Efeito moderado	12,5
4 - Grande efeito	81,25

Fonte: Elaboração própria

As repostas sinalizam que, para os alunos que passaram pela escola, o projeto Clube da Virada teve grande responsabilidade nas melhorias de aprendizagem, o que trouxe como consequência um dos fatores para a eficácia

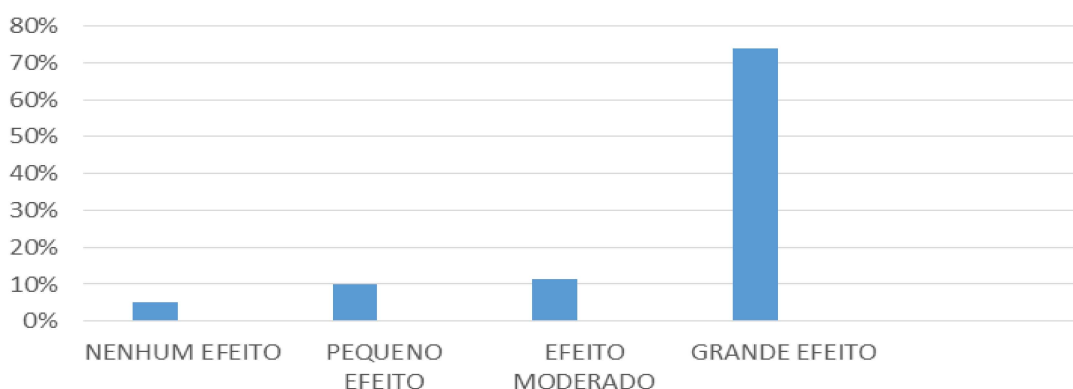
---

<sup>7</sup> O Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC), transformado em política pública prioritária do Governo do Estado do Ceará, em 2007, visa oferecer aos municípios formação continuada aos professores, apoio à gestão escolar etc. Iniciou suas atividades com a meta de garantir a alfabetização dos alunos matriculados no 2º ano do Ensino Fundamental da rede pública cearense. Juntamente com outras experiências, o PAIC contribuiu para a estruturação por parte Ministério da Educação do Pacto Nacional Alfabetização na Idade Certa (PNAIC). Trata-se de um programa de cooperação entre Governo do Estado e municípios cearenses com a finalidade de apoiar os municípios para alfabetizar os alunos da rede pública de ensino até o final do segundo ano do Ensino Fundamental.

escolar. O alto índice de resposta ao grande efeito demonstrou a admiração e o envolvimento que a metodologia utilizada ocasionava nos alunos durante a sua aplicação, fazendo com que fosse um projeto vivo, que conseguia aflorar, nos discentes, protagonismo, empatia, envolvimento por uma causa e carinho pelos colegas, transcendendo, assim, para algo mais amplo. Foram os efeitos diretos e indiretos que o projeto trouxe para a escola.

A segunda questão abordada foi feita justamente para ouvir os alunos sobre o grau de efeito que o projeto trazia para uma melhor dedicação do corpo discente com os estudos. Em contraponto, em se tratando de maior envolvimento dos alunos com os estudos, um percentual menor de alunos disse que o efeito fora moderado, pequeno e até que não gerara nenhum efeito, conforme podemos constatar no gráfico em colunas a seguir.

**Gráfico 17 - Porcentagem de respostas associadas ao projeto Clube da Virada como efeito na dedicação dos discentes aos estudos**



Fonte: Elaboração própria

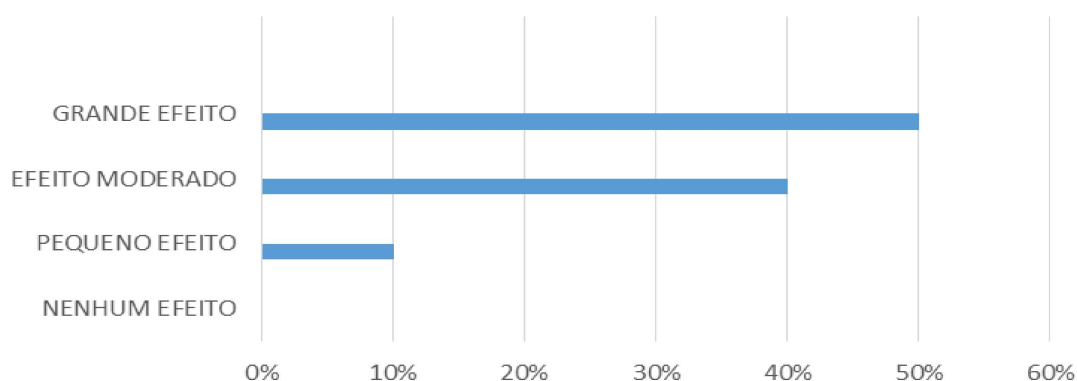
Esse resultado não difere muito do resultado da tabela 1, ou seja, para uma parcela considerável dos alunos respondentes, o projeto Clube da Virada influenciou nas ações pedagógicas da escola e fortaleceu a dedicação dos alunos aos estudos. Assim, comprova-se que, para os alunos, em geral, o projeto Clube da Virada teve forte influência na aprendizagem, no repensar pedagógico da instituição e dedicação aos estudos por parte dos alunos, sendo este um ponto importante de diagnóstico para esta pesquisa.

As escolas precisam pensar o seu fazer pedagógico e como mobilizar seus alunos para a dedicação à aprendizagem para obter melhores resultados e alcançar eficácia escolar. Firma-se, com isso e com as pesquisas de Soares

(2008), a importância da troca de experiências exitosas entre instituições de ensino, no sentido de consolidar a prática de ações que visam à mobilização, ao monitoramento e à avaliação da aprendizagem dos estudantes.

Por conseguinte, a fim de identificar para os alunos o grau de responsabilidade do projeto Clube da Virada na melhoria dos resultados educacionais de forma longitudinal na escola, obteve-se o gráfico 18.

**Gráfico 18 – Porcentagem de respostas associadas ao projeto Clube da Virada como efeito nos resultados educacionais**



Fonte: Elaboração própria.

Mediante as respostas, obtemos duas informações importantes. A primeira é que nenhum aluno marcou a opção nenhum efeito, logo todos que participaram da pesquisa consideraram que o projeto tinha efeito sobre os resultados educacionais alcançados pela escola. Podemos notar que, para 50%, o projeto Clube da Virada tinha um grande efeito e para 40% um efeito moderado, o que podemos considerar como mediano, somando, assim, 90%, ou seja, para um número significativo de alunos o projeto Clube da Virada foi o responsável pela mudança nos resultados educacionais da instituição.

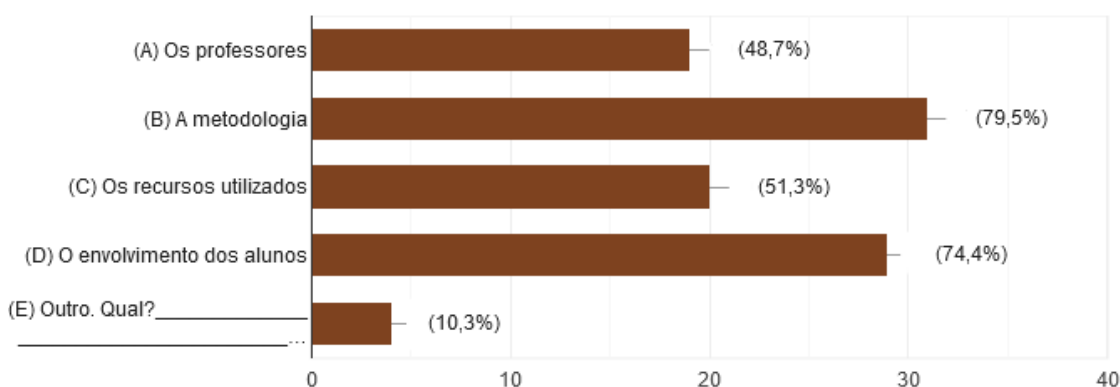
Assim, segundo o gráfico, depreende-se que os alunos relacionaram também outros aspectos que ajudaram na melhoria dos resultados educacionais, que, juntamente ao projeto Clube da Virada, formaram um trabalho sólido e coeso para bons resultados. É o que notamos, ao verificar as respostas dadas pelos alunos em outras ações realizadas pela escola, como atitudes que buscam a participação coletiva como estratégia para a resolução dos problemas de aprendizagem e levar temas socioemocionais para as aulas. Esses fatores apresentados nos questionários com alunos, assim como as



lideranças escolares e o clima escolar serão melhor aprofundados nas próximas seções.

Os alunos foram perguntados qual seria, para eles, o diferencial do projeto Clube da Virada, havendo a opção de marcar mais de uma alternativa no questionário. No gráfico a seguir, podemos observar e entender as respostas dos discentes ao questionamento.

**Gráfico 19 – O diferencial do Clube da Virada para os alunos egressos**

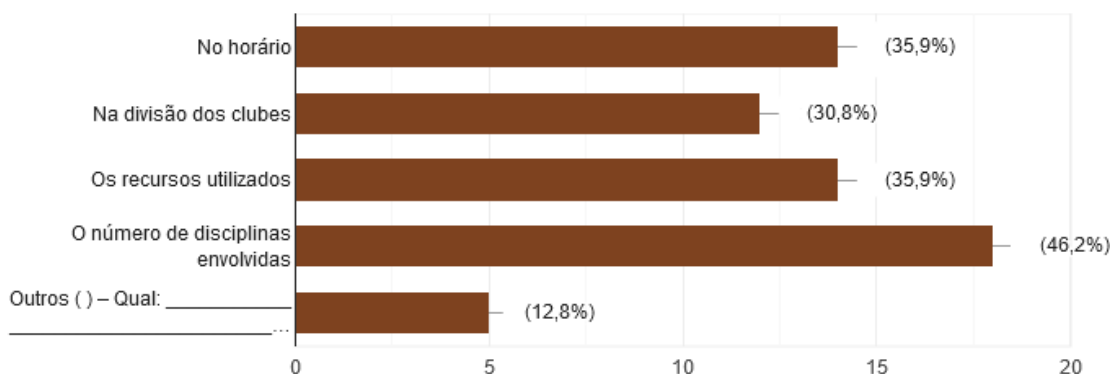


Fonte: Elaboração própria

Vale destacar as respostas dos alunos com uma porcentagem alta e parecidas para dois aspectos, a metodologia utilizada no projeto desde a logística de distribuição dos clubes, seus monitoramentos de aprendizagem mais individualizados, tornando o ensino mais personificado, o que pode ajudar a responder o outro fator amplamente marcado, que foi o envolvimento dos alunos com o Clube da Virada.

Questionados sobre em que o projeto poderia melhorar, os egressos tiveram algumas alternativas as quais são apresentadas a seguir.

**Gráfico 20 – Em que o projeto Clube da Virada pode melhorar na concepção dos alunos egressos**



Fonte: Elaboração própria.

Podemos entender que os alunos gostariam que o projeto abrangesse outros componentes curriculares e não somente Língua Portuguesa e Matemática, assim como fosse repensado o horário de funcionamento dos clubes que, atualmente, ocorrem na última aula, após cinco aulas já terem sido ministradas. Para eles, a forma de divisão das células do clube deveria ficar mais clara e ser aprimorada, além de repensar os recursos utilizados durante as aulas para torná-las mais dinâmicas e lúdicas para a aprendizagem.

Para Lee (2010), o caminho para a eficácia escolar pode ser estabelecido, mas a sua manutenção dependerá das adaptações e mudanças que acontecerem com o passar do tempo. Não é preciso esperar uma queda na metodologia para que ela seja avaliada e aperfeiçoada. Nesse sentido, esta pesquisa tem, entre outros objetivos, o de proporcionar à escola uma avaliação institucional sobre o que está bem no projeto e o que pode ser fortalecido.

Durante os estudos realizados, as leituras de outras pesquisas feitas e na própria pesquisa de campo, notou-se o elo entre a eficácia escolar e outros dois aspectos muito importantes para que ela aconteça: o primeiro, a influência e trabalho da liderança escolar e o segundo, o clima escolar em que a escola se encontra. Por isso, nas próximas seções, analisaremos, junto às repostas dos participantes da pesquisa, suas visões sobre mais esses dois eixos de análise.

### **3.6.3 A liderança escolar: sua importância na implantação, execução do projeto Clube da Virada**

Os diretores escolares, de forma geral, em qualquer rede de ensino, possuem atribuições e responsabilidades designadas para os setores pedagógico e administrativo junto às instituições de ensino, com base em um dos fundamentos da administração pública, a legalidade. Logo, devido às variadas funções que exerce na escola, os gestores escolares são reconhecidos como líderes da instituição. Embora seja algo importante e de bastante tempo presente nas escolas, somente a partir da década de 1990, o tema liderança escolar se tornou um objeto de pesquisa empírica de contextos educacionais de forma sistemática (LEITHWOOD; DUKE, 1998).

O tema liderança escolar envolve muitas necessidades e diferentes facetas. Por isso, a dificuldade de determinar parâmetros e conceitos, principalmente, se levarmos em consideração o quão se torna subjetivo, devido às muitas interpretações possíveis sobre o que é um líder. Logo, existe uma significativa dificuldade de estabelecer conceitos de forma consensual sobre quais são as possíveis características e qualidades de uma pessoa para que seja considerada ou percebida como líder.

Diante dessa dificuldade, em nossa pesquisa, como já explorado em nosso referencial teórico, trabalhamos na perspectiva da liderança transformacional para buscar compreender a liderança exercida pelo gestor escolar. Para Leithwood (2009), esse conceito consiste no trabalho mobilizador e influenciador para alcançar as metas estabelecidas em prol do coletivo e bem comum. O fato de o autor ser notadamente reconhecido mundialmente como uma das principais referências na literatura sobre o tema justifica a escolha feita para nossa pesquisa.

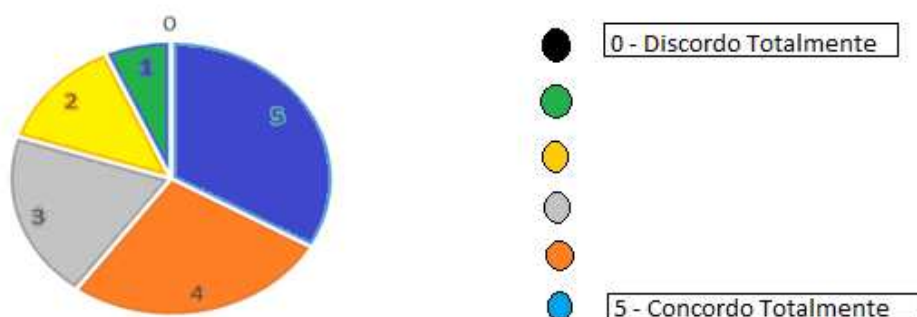
No questionário aplicado aos professores, algumas das questões apresentavam essa relação entre o projeto Clube da Virada e liderança escolar. Em uma das perguntas, foi questionado aos docentes se o projeto evidenciava a prática de uma liderança integrada e cooperativa com a perspectiva de promoção de um ambiente educativo, orientado por elevadas expectativas e amplamente compartilhado. 85,7% dos professores deram pontuação máxima

para essa pergunta e 14,3% estabeleceram nota quatro, o que demonstra, na ótica dos professores, que o Clube da Virada fortaleceu a liderança escolar, assim como a liderança escolar tinha forte influência para o andamento do projeto na escola.

Cabe enaltecer também a visão dos professores sobre a gestão escolar. Diante da busca do líder por uma gestão democrática, 100% dos professores colocaram entre as notas quatro e cinco, que são as maiores na escala estabelecida para o questionário, o fato de haver notadamente uma boa relação entre escola e comunidade. Além disso, 78,6% dos professores concordaram plenamente que a liderança buscava fortalecer os colegiados escolares, através de reuniões mensais para prestação de contas, tomada de decisões e mobilização dos segmentos.

Os docentes concordaram plenamente que a prática do projeto ajudaria na liderança de pessoas na escola e nas sistemáticas de organização do trabalho coletivo, focada na formação e aprendizado dos alunos. No gráfico 21, podemos ver claramente o aspecto de menor porcentagem no cinco e quatro, com 30% e 27,1%, respectivamente, que está relacionado à pergunta sobre a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas.

**Gráfico 21 – Percepção dos professores sobre a ajuda que o projeto da liderança escolar para promover um bom relacionamento interpessoal e uma boa comunicação**



Fonte: Elaboração própria.

Logo, podemos perceber este como um dos fatores que merece atenção, Assim, há que se buscar alternativas que aprimorem o projeto e, conseqüentemente, favoreçam uma melhor relação interpessoal entre todos os profissionais da educação e facilitem a comunicação entre todos, evitando desentendimentos ou desinformações por parte dos membros da instituição. Isso porque, para o bom andamento do projeto e sua credibilidade, é preciso que os discentes percebam que há um entrosamento entre a equipe docente, funcionários, comunidade escolar e núcleo gestor. Vale ressaltar que este é um fato que se apresenta de forma interna, já que 100% dos professores responderam entre os pesos quatro e cinco que o projeto ajudaria a estabelecer canais de comunicação positiva na comunidade escolar, favorecendo, assim, o bom diálogo entre líder e sociedade local.

Na entrevista realizada com o gestor da implantação do projeto, quando lhe foi perguntado acerca das muitas atribuições de um líder escolar, sobre qual a dimensão a que ele conseguira dedicar mais tempo na sua gestão e o porquê, esta foi a resposta do entrevistado:

*[...] Existem diversos setores numa escola, mas uma característica que eu sempre tive convicção, enquanto gestor escolar, é que precisava ter uma atenção maior e dedicada ao pedagógico. É claro que um gestor, ele tem outras tarefas importantes ou tão importantes quanto, que precisar do diretor, por exemplo, administrativo, financeiro, o relacional, e o clima escolar são outros fatores relevantes de atenção. Mas vem aí a importância de uma equipe. Se, na escola, tiver uma equipe totalmente alinhada com a promoção de diálogo pelo líder escolar, é possível ter, em determinados momentos, mais atenção a uma demanda. Na minha concepção, o diretor não poderia deixar de trabalhar o pedagógico, o diretor é mais um professor que está fora de sala de aula, mas que ele é um professor acima de tudo e o pedagógico deve acompanhá-lo. Ao longo dos anos que eu estive como diretor, ele foi o meu, vamos dizer assim, o meu carro chefe, ele foi o meu braço direito e ele sempre esteve ao meu lado em qualquer decisão que eu fosse que tomar desde a compra de um produto da merenda escolar, desde a conversa com um pai, desde uma reunião do Grêmio ou mesmo de pais, desde o transporte escolar, desde a atuação com a comunidade, sempre o pedagógico estava do lado. Essa minha atuação usando o pedagógico como a área mais importante da gestão, eu diria que foi o principal pilar para que a escola tivesse sucesso ao longo da gestão e eu diria que esse foi o principal legado deixado na escola que deu continuidade hoje com o atual gestor. (Gestor na implantação do projeto Clube da Virada, entrevista realizada em junho de 2021)*

Nesse relato, podemos perceber a importância que o líder educacional dava ao setor pedagógico da instituição que liderava. Com isso, sua busca por melhorias e inovações educacionais para o desenvolvimento da aprendizagem de seus alunos culminou no desenvolvimento de um embrião da ideia para o

projeto Clube da Virada, mas que, para ser colocada em prática, precisava do engajamento e atenção dos demais profissionais para que obtivesse êxito e superasse as suas expectativas. Por isso, a capacidade de liderar um movimento como esse se torna primordial para que o projeto possa ser bem recebido e praticado. É preciso poder, no sentido positivo da palavra, para mobilizar e incentivar as classes diferentes que estariam envolvidas nessa ação.

Nessa mesma seara da área da liderança para a boa implantação do projeto, o gestor foi perguntado sobre o que fora feito para conseguir o envolvimento e o engajamento de todos em um projeto que precisava de tantas mãos para que pudesse, na prática, ter eficácia. A resposta do entrevistado foi que ele utilizou algumas análises para apresentar à comunidade escolar e conseguir o envolvimento. A primeira, de ordem interna, foi buscar perceber se, na escola, havia clima escolar para envolver tantos segmentos em prol de um bem comum. Ele queria uma causa que transcendesse simplesmente a busca por resultados. Ele chama essa causa de “aprendizagem”. Assim, os resultados seriam consequência da dedicação a essa causa. Posteriormente, observando uma análise de forma externa, ele buscou evidências nas avaliações nacionais e estaduais de que a instituição participava para demonstrar que algo deveria ser feito para mudar aquela realidade.

Podemos perceber, diante da resposta do então gestor escolar, um caminho traçado pelo líder, que foi convincente, fazendo uso de alguns mecanismos teóricos fundamentados para o bom envolvimento de equipes. Para Brunet (1992), o líder precisa ter a percepção de como está o clima escolar antes de tomar qualquer atitude ou decisão que envolverá o coletivo. A utilização de evidências de resultados externos longitudinais, para Lee (2010), é uma das melhores formas de instigar a inovação e a dedicação integrada. Segundo Leithwood (2009), a institucionalização de uma causa traz o sentimento de missão para a equipe. Diante dessa explanação, ficam claros os fatores que permearam a boa implantação do projeto na escola e a importância da liderança para que ele acontecesse. Depois desse importante momento de criação, o projeto passa por outro momento tão desafiante quanto que diz respeito à sua continuidade e melhorias. Veremos a visão do atual gestor acerca desse aspecto.

A entrevista realizada com o atual gestor também teve perguntas relacionadas à liderança escolar e sua importância para o projeto Clube da Virada, mas, agora, focadas nos fatores continuidade e evolução. Questionado sobre o papel da liderança para haver envolvimento, atenção e dedicação ao projeto, o gestor respondeu:

*[...] Creio que o segredo está em uma liderança horizontal e parceira. Em nosso caso, a escola toda se envolve, às vezes eu fico pensando como seria implementar o Clube da Virada em outras escolas, porque teria que ter todo um contexto voltado para esta realidade. Os professores abraçaram também pela inovação e pela forma democrática que o projeto propõe, mas, claro, vale ressaltar que cabe ao líder promover estes momentos e ter a percepção da necessidade de quando deve acontecer. Para se ter noção, além dos professores, a secretária dá aula, alguns funcionários dão aula e o próprio diretor dá aula partindo também para a questão do exemplo. Então, assim, o envolvimento é algo que me deixa muito admirado, é algo que os profissionais demonstram que são muito fãs, porque os alunos, por exemplo, têm alunos que, na aula normal com 40 alunos, não fazia perguntas, era tímido, introvertido. Quando chegava nos clubes com somente alunos do nível dele, ele perguntava, ele respondia, então o Clube da Virada até para isso, para essa questão de o aluno ser mais é extrovertido, no sentido de perguntar, foi interessante. Então eu creio que, hoje, a escola ganha direta e indiretamente com este trabalho e cabe ao gestor condensar estas informações, apresentar ao grupo para que seja combustível de aposta nesta metodologia. (Atual gestor da Escola Rio Aracatiaçu, entrevista realizada em junho de 2021)*

Torna-se perceptível, no relato do atual gestor, o enaltecimento de uma liderança democrática com momentos de relatos, reflexões e decisões coletivas com a boa utilização das evidências de números, como também da demonstração de mudança de posturas e comportamentos por parte dos discentes, que ele acreditava que deveria ser creditado à forma como o projeto tem sido desenvolvido, favorecendo a participação e a desinibição em perguntar e tirar todas as dúvidas durante a execução do projeto. Para isso, é necessário o bom acompanhamento e monitoramento das ações realizadas no projeto.

Durante a entrevista, o gestor foi perguntado sobre o que a liderança pensou para aperfeiçoamento do projeto para acontecer uma melhor sistematização, acompanhamento e monitoramento da realização das atividades do projeto. Em suas palavras:

*[...] O que a gente pensou foi que o Clube da Virada tinha que ser uma simulação de todo o processo de uma avaliação externa, desde entender em que nível o aluno estava, o processo de avaliação e depois do processo de resultado. Então, como é trabalhado por área e aqui não era só professor de Português e Matemática que dava aula do clube, mensalmente, nas reuniões de alinhamento, que são*

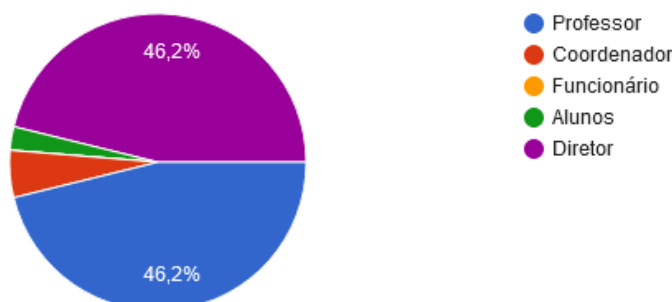
*reuniões com os professores todos juntos, conversávamos. Além disso, no planejamento juntávamos professores que lecionavam no clube o mesmo nível. Então eles se reuniam para trabalhar de forma alinhada os descritores(...) (Atual gestor da Escola Rio Aracatiaçu, entrevista realizada em junho de 2021)*

O caminho para o bom acompanhamento e planejamento traçado pela escola, segundo o relato do atual gestor, passa por pontos de destaque. O primeiro seriam as reuniões semanais e mensais promovidas pela liderança com o corpo docente em que existe a decisão dialogada de quais descritores devem ser abordados em cada clube. O segundo é que existe o acompanhamento da frequência de participação dos alunos nas atividades do clube. O terceiro é que acontece bimestralmente um sistema de avaliação para entender se houve evolução do aluno na aprendizagem, promovendo-se os ajustes necessários no reordenamento das turmas do próximo bimestre. Vale ressaltar a problemática de ausência relatada pelo gestor e que uma das causas está na inconsistência da prestação do serviço de transporte escolar.

Diante de tantos relatos e informações, torna-se necessário entender também a visão dos liderados pelos professores e também pelos gestores, como eles avaliam suas lideranças, o que, para eles, está em destaque e o que deve ser melhorado e se, em suas colocações, realmente, a liderança é um ponto de destaque que realmente influenciou o bom andamento do projeto e sua continuidade.

Os discentes responderam no questionário um bloco de questões relacionadas à liderança escolar. A primeira questão perguntava sobre quem era a principal referência de liderança na escola para o aluno. O gráfico a seguir apresenta as informações conforme as respostas coletadas.

**Gráfico 22 – Principal referência de liderança na escola para os alunos egressos**



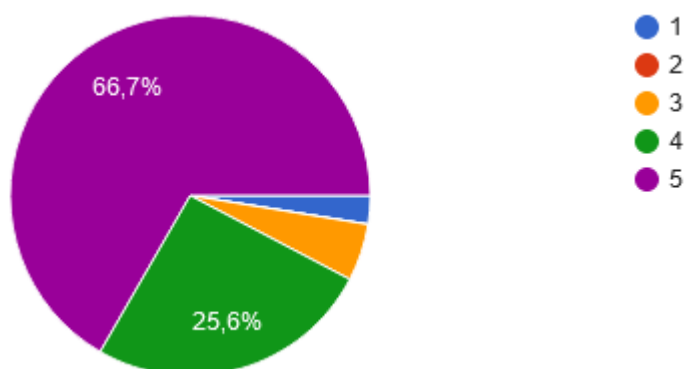
Fonte: Elaboração própria



É perceptível como dois segmentos, segundo as respostas, estão em destaque para os alunos como influentes lideranças escolares: os professores e o gestor, os funcionários nem chegam a ser mencionados e com pequena porcentagem estão os demais. Cabe aqui destacar a capacidade do gestor em obter um número expressivo nessa pergunta, já que o contato mais direto com os alunos é dos professores. Para Scheerens (2005), este é um desafio para a liderança: ser presente e tornar-se referência para seus liderados e até para terceiros pela forma de conduzir os processos.

Ser a referência de liderança para o público de alunos que estavam na faixa etária jovem é desafiante, mas a satisfação relacionada a essa liderança também é ponto a ser analisado, já que, para Brunet (1992), existem várias formas de liderar, mas somente uma com boa eficácia tem uma significativa aprovação por seus liderados. Mediante isso, a segunda pergunta do questionário direcionada aos alunos egressos foi, em uma escala de um a cinco, qual o grau de satisfação dos discentes com o trabalho das lideranças escolares. No gráfico a seguir, podemos ter um panorama das respostas.

**Gráfico 23 – Nível de satisfação dos alunos egressos com o trabalho de suas lideranças escolares**



Fonte: Elaboração própria.

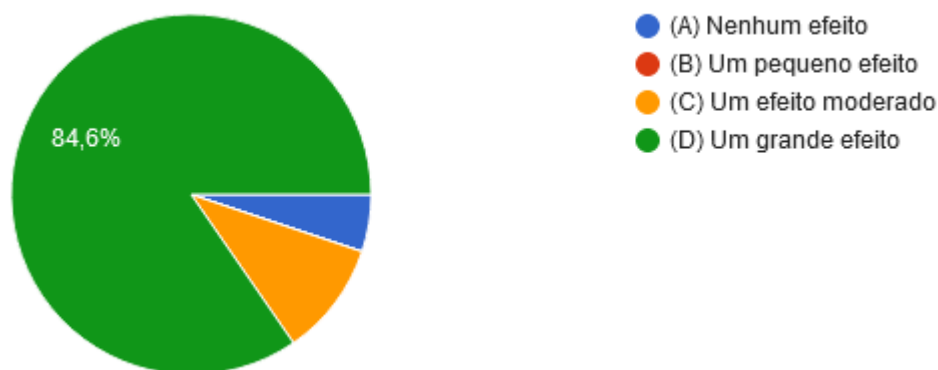
Podemos analisar que os alunos têm um nível de satisfação bastante positivo com o trabalho desenvolvido pelos seus líderes escolares. A soma dos números maiores na escala, que são quatro e cinco, ultrapassa 90%, o que demonstra uma avaliação positiva da forma de liderar. Isso, para Leithwood

(2009), influencia diretamente no envolvimento e mobilização dos liderados diante de propostas apresentadas por seus líderes de referência. Assim, podemos perceber que o projeto Clube da Virada tem um início e continuidade positivos devido a quem o propôs e conduzia junto aos alunos, pois, para eles, eram pessoas influentes e tinham grande confiança dos discentes.

Como apresentado durante a descrição desta dissertação, o projeto Clube da Virada foi idealizado pelo então gestor escolar. Diante dessa informação, duas perguntas foram direcionadas aos alunos sobre a liderança específica dessa função, tendo a finalidade de entender como ela é avaliada pelos discentes e se pode ter sido um dos fatores que fez o projeto nascer com grandes expectativas e caminhar com ótimos resultados.

A primeira pergunta foi: com base em sua vivência durante a passagem pela escola, em sua opinião, qual o grau de efeito do trabalho do diretor escolar? O gráfico a seguir apresenta as informações condensadas.

**Gráfico 24 – Grau de efeito do trabalho do diretor escolar para os alunos egressos**



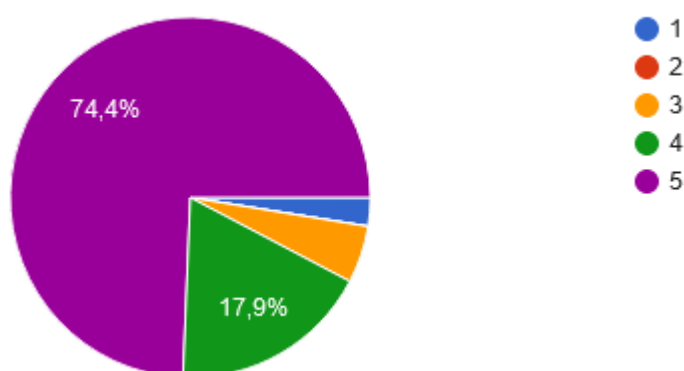
Fonte: Elaboração própria.

As respostas dos alunos no questionário a essa pergunta foram bem significativas para o objetivo de análise proposto. Como apresentado no gráfico, 84,6% dos discentes consideraram com um grande efeito o trabalho desenvolvido pelo gestor escolar, o que fica evidente que os alunos conheciam e reconheciam a importância e as responsabilidades desenvolvidas pelo gestor escolar. Para Brunet (1992), a liderança passa pela capacidade de, não

forçadamente e até de forma natural, apresentar às pessoas suas atribuições e receber o reconhecimento por isso.

Após a elaboração dessa primeira pergunta, houve a necessidade de uma segunda devido à percepção de que o aluno pode reconhecer o grande efeito do trabalho do diretor escolar, mas pode não estar satisfeito com a forma de conduzir e encaminhar as propostas dentro do âmbito educacional. Por isso, foi perguntado aos respondentes, em uma escala de um a cinco, qual o nível de satisfação com o trabalho do diretor escolar. No gráfico a seguir, podemos ter uma boa noção sobre esse grau.

**Gráfico 25 – Nível de satisfação dos alunos egressos com o trabalho do diretor escolar**



Fonte: Elaboração própria.

Fica claro, com as respostas apresentadas pelos alunos e esta última relacionada à satisfação do trabalho desenvolvido pelo gestor escolar, com mais de 90% dos discentes marcando os dois maiores números, que o projeto Clube da Virada passa pelo efeito de uma base muito bem construída pelos líderes educacionais que são motivos de inspiração para seus alunos. Com isso, sua implantação, assim como sua continuidade, foi e está sendo influenciada por quem está apresentando e conduzindo a metodologia.

Ademais, podemos perceber pelas respostas apresentadas pelos gestores, professores e alunos nas seções analisadas até aqui que, aparentemente, existe um clima escolar favorável para que tudo isso tenha acontecido e continue acontecendo. Assim, teremos uma seção dedicada a analisar esse fator e trazer reflexões acerca de duas possíveis hipóteses: a

primeira, de que é preciso um bom clima escolar para que o projeto tenha um sólido começo e uma dinâmica continuidade; a segunda, de que primeiro veio a ideia e a posterior implantação do projeto Clube da Virada e seu bom andamento fez a escola passar a ter um bom clima escolar.

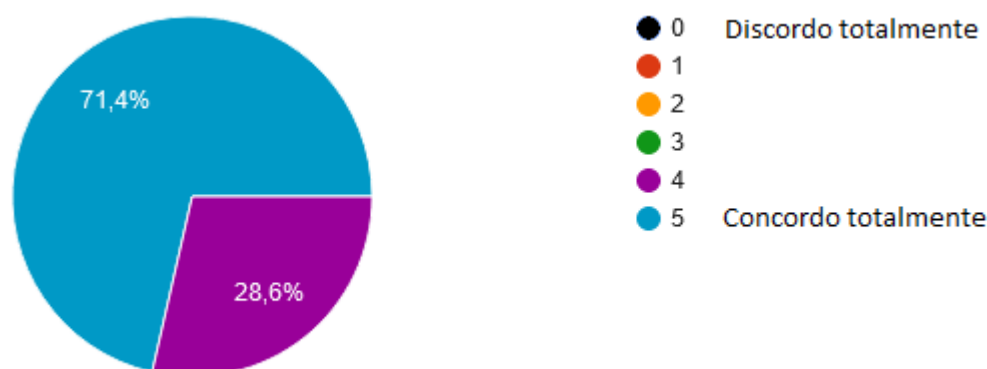
#### **3.6.4 O clima escolar: seus impactos para a implantação e sua melhoria através do projeto Clube da Virada**

As relações estabelecidas no espaço escolar, especialmente entre diretores, professores e alunos, requerem flexibilidade e capacidade de adaptação às particularidades e realidades que estão inseridas nas comunidades tanto na lógica da organização escolar como em demandas externas. Especialmente por se tratar de uma relação hierárquica na qual um detém mais poder de decisão do que outros, este caso torna o processo ainda mais complexo. Para Taylor (2008), as relações no tratamento de poder e as estratégias de ação utilizadas são preponderantes para a manutenção ou conquista de posição de liderança escolar.

O clima escolar é fator de análise de pesquisa desta dissertação na intenção de perceber seu nível de importância e se é uma necessidade como pré-requisito para a implantação de um projeto como o Clube da Virada. Isso porque se trata de uma proposta inovadora que precisa do envolvimento e criação de boas expectativas pela coletividade que compõe a comunidade escolar, na qual destacamos a visão de três segmentos sobre suas concepções como é clima escolar da instituição. Em um primeiro momento, apresentamos as respostas coletadas pelos professores, em seguida, trazemos as informações compartilhadas pelos gestores e, para finalizar, temos análises a partir das respostas dos alunos egressos da escola estudada.

O questionário direcionado aos professores trazia perguntas relacionadas ao clima escolar, na intenção de analisar suas visões sobre como está esse aspecto e em que o projeto Clube da Virada pode contribuir. A primeira questão direcionada era relacionada à influência que o projeto trazia para o trabalho com valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes. A seguir, temos o gráfico 26 que apresenta o que foi marcado pelos docentes.

**Gráfico 26 – A contribuição do projeto Clube da Virada, na visão dos professores, para um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os objetivos legais e conceituais da educação**

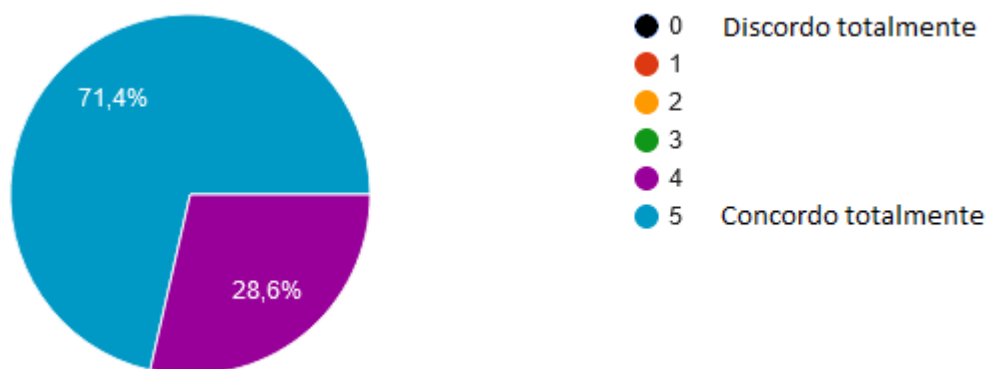


Fonte: Elaboração própria

Podemos perceber, diante das informações, que o projeto Clube da Virada, na visão dos professores, ajudaria a promover um ambiente favorável desenvolvido conforme os objetivos legais que podemos observar através de documentos norteadores, como a Constituição, Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB e Base Nacional Curricular Comum – BNCC. Para Summer (2006), também constitui um bom clima escolar o bom funcionamento de uma instituição baseado em documentos norteadores que podem ser conhecidos e amplamente estudados dentro da escola.

O clima escolar tem outros fatores além do ambiente proposto. Ele também passa por promover um aprimoramento na prática dos relacionamentos interpessoais e comunicação entre todas as pessoas da instituição, daí a importância de os professores serem questionados sobre esses aspectos. No gráfico a seguir, podemos ver suas concepções e análises sobre a interferência positiva que o projeto Clube da Virada realiza para melhorar essas áreas.

**Gráfico 27 – A contribuição do projeto Clube da Virada para o aprimoramento de bom relacionamento interpessoal e boa comunicação entre as pessoas da escola**

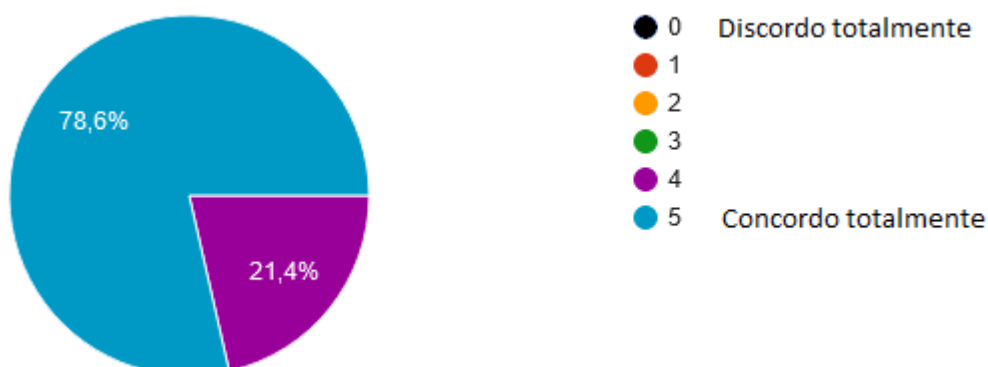


Fonte: Elaboração própria

Podemos ver que, na mesma porcentagem do gráfico anterior, os professores atribuem um peso significativo às práticas propostas pelo projeto para a melhoria nas relações de trabalho dos servidores e na comunicação entre eles, já que o projeto trouxe uma prática de planejamento coletivo bem fundamentada, conforme já informado em nosso capítulo descritivo. Para Taylor (2008), uma dimensão muito importante do clima escolar está em como se dão as relações sociais e como são resolvidos os conflitos na escola, o que faz uma grande diferença no trabalho pedagógico.

Outro aspecto que tem relação com a comunicação, mas que vai além da parte interna, é a boa difusão das informações dentro da comunidade escolar. Por isso, foi realizada uma pergunta sobre os canais de comunicação criados no projeto Clube da Virada, se eles favoreceram a boa comunicação entre escola e comunidade escolar. A seguir, temos um gráfico com as respostas a esse respeito.

**Gráfico 28 – A contribuição do projeto Clube da Virada para ajudar a estabelecer uma comunicação entre escola e comunidade**

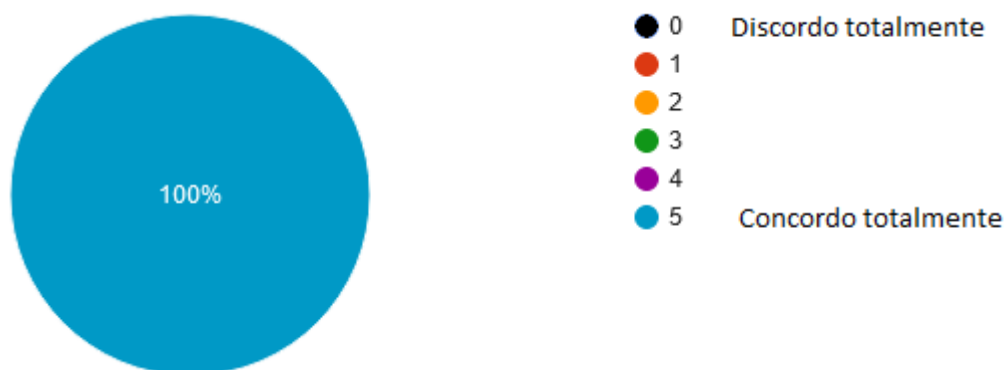


Fonte: Elaboração própria.

Fica perceptível, diante das informações coletadas, que o projeto favoreceu uma relação de diálogo e amistosidade com a comunidade escolar, já que bons mecanismos de comunicação foram criados e as notícias têm chegado da forma correta aos moradores locais. Isso não apenas fortaleceu a empatia com as atividades promovidas pela escola por parte da comunidade, assim como trouxe o sentimento de pertencimento construído através desse bom relacionamento. Para Canguçu (2015), a boa comunicação entre escola e comunidade auxilia na diminuição de conflitos inter-relacionais e na criação de polêmicas envolvendo a instituição, favorecendo o clima escolar e fortalecendo a concentração da escola para o processo ensino e aprendizagem.

Ainda sobre o clima escolar e sua relação com o projeto Clube da Virada, os professores foram indagados se o projeto influenciava positivamente no modo de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-os convergir para um ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola. No gráfico seguinte, veremos as colocações dos professores concernentes a esse aspecto e como os docentes veem essa relação Clube da Virada e clima escolar.

**Gráfico 29 – A influência positiva do projeto Clube da Virada no modo de pensar dos participantes da comunidade escolar**



Fonte: Elaboração própria.

Conforme as respostas coletadas, podemos ter uma análise entusiasta dos professores a respeito dessa relação do projeto Clube da Virada com o clima escolar, pois, de forma unânime, os profissionais do magistério afirmaram que o projeto influenciou e ainda hoje influencia, de forma positiva, o modo de pensar dos componentes da comunidade escolar, trazendo efeitos na aprendizagem dos alunos. Isso corrobora o trabalho de Taylor (2008) para quem o clima escolar, estando incluso de forma positiva dentro da instituição de ensino, proporciona melhorias no desempenho acadêmico dos alunos.

Além da visão dos professores, é preciso ter ótica de outros atores muito importantes no desenvolvimento desse processo e entender se existem convergências ou divergências em suas respostas sobre a mesma relação que está proposta nesta seção, que é projeto Clube da Virada e clima escolar. Por isso, analisamos as respostas dos gestores nas entrevistas realizadas sobre a necessidade e a busca de um bom clima escolar para uma eficaz implantação de projeto e sua continuidade.

Nas entrevistas com os gestores, constavam várias questões, uma das quais, em especial, chamava atenção para a resposta do diretor na implantação do projeto. Na entrevista lhe foi perguntado o que fora o diferencial para que o projeto nascesse com ânimo e vontade de desenvolvê-lo na escola. No trecho a seguir, podemos ver uma parte de seu relato.

*[...] Quando eu estava estudando gestão, em uma de minhas leituras, me chamou muito atenção um artigo americano que dizia que o clima escolar era importante tão quanto os aspectos de notas, de resultados. E eu lembro que, ao estudar o artigo sobre o clima escolar e ele trazer a experiência americana de um bairro pobre com bastante criminalidade lá em Nova Iorque nos Estados Unidos, ele traz uma*



*experiência americana, evidente que não se compara conosco, mas tinha aspectos que traziam a respeito do contexto daquela localidade [...] (Gestor na implantação do projeto Clube da Virada, entrevista realizada em junho de 2021)*

Podemos analisar que o diretor tinha a convicção, pelos estudos teóricos que havia feito, de que o bom clima escolar era uma necessidade para a implantação efetiva do projeto. Sendo assim, podemos entender que o projeto ajudou na melhoria desse clima, mas que, antes mesmo de existir o projeto, já existia um bom clima escolar, fator este que se demonstra necessário para uma instituição que queira implantar uma ideia semelhante ou na mesma modelagem do Clube da Virada em sua realidade. Para Thapa (2013), o clima escolar precede a boa implantação de ideias e execuções de ações dentro das escolas, sendo, portanto, ponto de partida e não de chegada para um bom início de trabalho ou realizações de ideias.

Em outro momento da entrevista com o diretor na implantação do projeto Clube da Virada, foi-lhe perguntado se uma escola decidisse implantar o projeto em sua realidade que ingredientes, em sua opinião, seriam necessários para que a sua implantação obtivesse sucesso e uma boa aceitação pela comunidade escolar. A seguir veremos uma parte de sua resposta diante dessa pergunta.

*[...] eu acho que o clima escolar seria o fator, o catalisador de tudo. Para mim, ele tem grande responsabilidade no aceite dos professores e alunos. Por isso, para mim, o bom clima escolar deve vir antes da implantação e depois ele será fortalecido pelo próprio projeto. Neste caso, considero os dois em ajuda mútua, um fortalece o outro[...] (Gestor na implantação do projeto Clube da Virada, entrevista realizada em junho de 2021)*

Mediante essa resposta do gestor, podemos começar a perceber essa interessante relação entre a implantação de um projeto na instituição de ensino e o clima escolar, um fortalece o outro e, juntos, potencializam o trabalho para chegar a ótimos resultados. Sendo assim, podemos analisar que, para um bom início, é preciso um amistoso clima escolar e a continuidade do trabalho de forma planejada e coesa em equipe, o que trará melhorias para as relações e comunicação entre os diversos componentes da comunidade escolar. Para

Summer (2006), a despeito de o clima escolar não fazer por si só um trabalho de aprendizagem, ele também não pode ser desprezado e esquecido para que mudanças efetivas aconteçam.

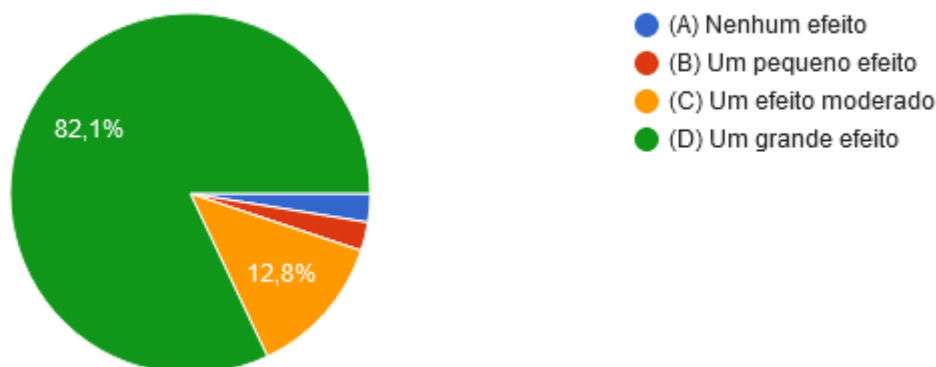
Durante a entrevista realizada com o atual gestor da instituição, também foram realizadas indagações voltadas para o clima escolar. Uma das perguntas direcionadas ao diretor foi como ele via a relação do clube com o clima escolar. Veremos, no próximo trecho, como ele vê essa relação.

*[...] Percebo, a meu ver, que os dois caminham juntos e que evoluímos nestas nossas análises, pois, hoje, quando sentamos para conversar sobre o projeto, avaliamos a parte pedagógica, mas não somente os resultados, também passamos a olhar para o clima, pois percebemos que o clube tem um peso sobre o clima escolar, pois temos observado uma melhora na relação aluno e professor. Talvez possa ser porque ele proporciona uma relação mais de perto, já que uma turma de 40 alunos, os clubes têm em média apenas 15, e isto facilita o contato mais próximo melhorando, assim, a relação[...]* (Atual gestor da Escola Rio Aracatiaçu, entrevista concedida em junho de 2021)

Fica evidente que, diante das vivências de cada gestor, a seu tempo, as suas visões para o clima escolar mudam, pois, enquanto o gestor, na implantação tende a creditar ao clima a boa implantação da metodologia, o atual gestor, que chegou com o trabalho já implantado, demonstra acreditar que é o projeto que ajuda esse fator estar de forma positiva dentro da instituição. Com isso, podemos analisar que as respostas não são concorrentes, e, sim, complementares diante do que cada um vivenciou ou está vivenciando, mas podemos compreender expressamente a relação que existe entre clima escolar e projeto Clube da Virada.

Compreender a visão dos alunos sobre esse assunto torna-se importante também para uma análise mais nítida sobre o eixo e como os principais envolvidos enxergam essas relações. Assim, foi formulada uma pergunta direcionada no questionário para os discentes egressos. A pergunta lembrava o conceito de clima escolar e logo depois indagava, na concepção dos alunos, qual o efeito do projeto Clube da Virada no clima escolar da instituição de ensino. No gráfico a seguir, temos o condensado das respostas dos alunos a esse respeito.

**Gráfico 30 – O efeito do projeto Clube da Virada no clima escolar segundo a visão dos alunos egressos**



Fonte: Elaboração própria.

Vemos que os alunos avaliam de forma muito positiva a contribuição do projeto Clube da Virada para um bom clima escolar dentro da instituição. Isso porque uma porcentagem bastante significativa marcou a opção como de grande efeito a contribuição para um ambiente mais propício de boa relação interpessoal e intrapessoal, assim como uma sinergia entre os atores do processo ensino aprendizagem, o que favorece para uma busca de melhorias pela coletividade. Isso, para Taylor (2008), é a essência ou o auge do clima escolar dentro da escola, quando ele chega ao nível de mobilizar as mais diferentes pessoas que a compõem em busca de um benefícios para todos.

Ademais, podemos perceber, diante das respostas coletadas dos alunos, que eles percebem uma melhoria no clima escolar dentro da escola com advento do projeto Clube da Virada, pois a marcação de um grande efeito deixa claro que ele trouxe uma melhoria para esse aspecto. Sendo assim, podemos chegar à conclusão de que, para os alunos, o projeto, além de ter favorecido a recuperação de aprendizagem, foi além e trouxe outros efeitos positivos para dentro da instituição, como a melhoria no clima escolar, o que novamente nos faz entender que existe um relação de troca entre clima e projeto Clube da Virada, em que um fortalece o outro e quem sai ganhando com tudo isso são os envolvidos na execução dessa rede de ações que foi criada.

Os dados obtidos na seção sobre o projeto Clube da Virada e a eficácia escolar nas práticas pedagógicas confirmam a necessidade de repensar o horário de realização do clube, pois os alunos colocaram essa ação como

sendo a principal a ser executada. Os dados também demonstram que professores, alunos e o núcleo gestor da escola acreditam no potencial do projeto Clube da Virada como metodologia pedagógica. Os dados obtidos demonstram que outro fator a ser melhor explorado, informado e construído é a divisão dos alunos em células que irão compor os clubes.

As informações coletadas na seção sobre o projeto Clube da Virada e a liderança escolar apresentam relação direta entre esses dois fatores que são bem avaliados por gestores, professores e alunos. Nos levantamentos de possíveis melhorias, ganham destaque a possibilidade de envolvimento e expansão para mais componentes curriculares não se limitando apenas a Língua Portuguesa e Matemática, como também os alunos deixaram claro que os recursos utilizados pelos professores nos clubes podem ser melhor explorados e mais lúdicos.

Os números obtidos através da seção sobre o Clube da Virada e o clima escolar nos apresentam uma ajuda mútua entre eles e um ambiente facilitado para o desenvolvimento de um trabalho inovador. Podemos inferir pelas respostas dos professores e alunos que a utilização de várias formas de comunicação das informações é necessária para sua disseminação de forma interna ou externa para a comunidade, contribuindo para um bom clima escolar.

Por esses motivos, no quarto capítulo deste estudo, elaboramos ações definidas no Plano de Ações Educacionais que visam solucionar e/ou pelo menos diminuir os problemas encontrados que podem causar dificuldades na busca por fortalecer o projeto Clube da Virada na Escola Rio Aracatiagu. Além disso, as ações têm o objetivo de tornar a escola um lugar cada vez mais inserido e atualizado com as novas configurações sociais, ações estas que serão apresentadas em pormenores no capítulo a seguir.

#### 4 PLANO DE AÇÕES EDUCACIONAIS PARA MELHORIA NO PROJETO CLUBE DA VIRADA DA ESCOLA RIO ARACATIAÇU

Este capítulo tem como objetivo propor ações que facilitem e melhorem a execução do projeto Clube da Virada na Escola Rio Aracatiaçu. As ações propostas são interdependentes e planejadas para que sejam de fácil execução pelos atores educacionais da instituição e em conjunto com parcerias externas. Além disso, buscou-se elaborar atividades que necessitem de um investimento financeiro mínimo, para que a possível falta de recursos não seja um empecilho à sua execução.

O capítulo 3 apresentou a análise da pesquisa de campo em associação ao referencial teórico trabalhado, seguindo os eixos de análise delineados. Mediante isso, identificamos variados dados da pesquisa, que foram sintetizados em 5 (cinco) fatores que podem potencializar o projeto Clube da Virada pela Escola Rio Aracatiaçu. A partir da definição desses fatores, foi possível elaborar as ações para o Plano de Ação Educacional, sendo este o objetivo central do presente capítulo. A correlação entre esses aspectos e uma síntese das respectivas propostas de ação estão organizadas no quadro 7.

**Quadro 7 – Síntese do Plano de Ação Educacional**

(Continua)

<b>Eixos de análise associados</b>	<b>Dados levantados na pesquisa</b>	<b>Fatores intervenientes do projeto Clube da Virada</b>	<b>Ações propostas para o PAE</b>
Eficácia Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 50% dos alunos disseram ter desejo de ver formas diferentes de montar as células dos clubes, o que nos leva a ter mais atenção quanto ao formato e modo de divisão dessas células;</li> <li>✓ Diretores consideram como um desafio o monitoramento e o acompanhamento da aprendizagem;</li> <li>✓ Diretores assumem como dificuldade para a realização dos clubes o horário devido à necessidade de transporte escolar pontual;</li> <li>✓ Alunos desejam o repensar do horário de realização das ações do projeto;</li> <li>✓ Os professores são abertos a novas formas de organização das células do clube;</li> <li>✓ 75% dos professores avaliam que seja necessária uma revisão no horário de funcionamento do projeto.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divisão das células.</li> <li>2. Horário de funcionamento.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um novo modelo de divisão dos alunos nas células de aprendizagem propostas pelo projeto;</li> <li>✓ Uma proposta de atualização no horário de realização das atividades do projeto.</li> </ul>
Liderança Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe dificuldade dos professores em entender, utilizar e aplicar conceitos como TRI, Matriz de Referência, TCT, Padrões de desempenho e Descritores;</li> <li>✓ Diretores acham que estudar os conceitos de matriz de referência, percentual de acerto por descritor, padrões de desempenho, escala de proficiência, TRI, TCT, taxa de participação dos estudantes nas avaliações externas e conceitos de proficiência os ajudará na condução de reuniões de formação e planejamento com a equipe da escola;</li> <li>✓ Os alunos desejam que outros componentes curriculares sejam contemplados com o projeto Clube da Virada;</li> <li>✓ Os alunos responderam ter muitas dificuldades de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Componentes curriculares</li> <li>4. Formação continuada</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A ampliação no número de componentes curriculares contemplados no projeto;</li> <li>✓ Momentos de formação e estudos durante os planejamentos para a apropriação de informações com</li> </ul>

	<p>aprendizagem nas disciplinas da área de Ciências da Natureza e suas tecnologias;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os professores gostariam de ver outros componentes curriculares fazendo parte dos estudos realizados nas células do projeto Clube da Virada</li> </ul>		<p>processos educacionais que tem relação direta com o sucesso da demonstração de aprendizagem dos alunos.</p>
Clima Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os professores apresentaram informações de que existem dificuldades no repasse de informações para todos os servidores da instituição;</li> <li>✓ Os diretores reconhecem a necessidade de utilização de novas formas de comunicação com a equipe;</li> <li>✓ Os alunos apresentam a importância de um discurso de informações alinhado entre os servidores da escola,</li> </ul>	5. Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de comunidades de informações através das mais diferentes mídias.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

O capítulo segue com três subseções, que vão descrever minuciosamente os objetivos e os procedimentos para cada uma das ações do PAE. Para uma melhor organização e detalhamento das atividades propostas, empregou-se o modelo “5W2H”, no qual é apresentado, de maneira lógica e prática, as ações planejadas. Para Gomes (2015), essa ferramenta permite organização mais detalhada das ações propostas, apresentadas em quadros. Assim, espera-se que este planejamento possa colaborar com a prática da Escola Rio Aracatiaçu, favorecendo e potencializando o projeto empregado na instituição, objeto principal desta pesquisa.

A primeira seção trata da proposta de divisão das células dos clubes e da atualização do horário de execução do projeto Clube da Virada que é uma metodologia eficaz de resultados, como visto até aqui na pesquisa, e que está em prol da melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Essas pautas foram levantadas percebendo-se que esses dois fatores podem e devem ter melhorias para potencializar as ações do projeto Clube da Virada.

A segunda seção propõe a elaboração de uma proposta que envolva mais componentes curriculares nos estudos realizados nos clubes e de um curso de apropriação de informações sobre avaliações externas, Teoria de Resposta ao Item (TRI), matriz de referência, Teoria Clássica dos Testes (TCT), padrões de desempenho e descritores como ferramentas pedagógicas para os professores da instituição estudada a ser desenvolvido nos momentos dos encontros do projeto. Essa ação foi planejada devido à percepção da necessidade que há de complementar a formação inicial dos professores da escola em relação a conceitos e metodologias a serem aplicadas nas células durante a realização do projeto.

A terceira seção apresenta a busca pela criação de uma comunidade de informações e aprendizagem voltada para a disseminação das ações desenvolvidas pela escola em prol da melhoria na aprendizagem dos discentes. Essa ação tem por objetivo fortalecer o diálogo e a empatia entre os mais diferentes atores que compõem a comunidade escolar, para que todos tenham, de forma mais transparente possível, as informações sobre as ações e as atividades desenvolvidas pela escola em todos os âmbitos, principalmente, no pedagógico.



#### 4.1 AÇÃO DE REFORMULAÇÃO DAS DIVISÕES DAS CÉLULAS DOS CLUBES E DO HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO PROJETO

Esta primeira seção visa apresentar duas propostas de reformulação que são muito importantes para a logística de funcionamento e boa realização do projeto Clube da Virada. Primeiramente, a forma de dividir os alunos em células de aprendizagem. Essas células têm a responsabilidade de propor os conteúdos relacionados aos componentes curriculares envolvidos no projeto. A segunda proposta seria uma mudança no horário em que o projeto Clube da Virada será desenvolvido na escola, já que atualmente funciona no último tempo, entre 10h50 e 11h30, após todas as aulas do calendário terem sido realizadas.

##### 4.1.1 Divisão dos alunos em células de aprendizagem

A divisão das células do projeto Clube da Virada é algo que é debatido internamente na escola e que vem passando por um processo de transformação durante o percurso de realização. No quadro a seguir, podemos ver todo o histórico da divisão até como é realizado o processo atualmente.

**Quadro 8 – Histórico de divisões das células de aprendizagem do projeto Clube da Virada na Escola Rio Aracatiaçu**

Ano	Público-alvo	Decisão da forma de divisão das células	Tempo
2016	3ª Série EM	Sorteio	Anual
2017	3ª Série EM	Assembleia de professores	Semestral
2018	3ª Série EM	Aplicação de avaliação diagnóstica	Semestral
2019	3ª Série EM	Aplicação de avaliação diagnóstica	Bimestral

Fonte: Elaboração própria

O quadro 8 deixa claro que o projeto vem passando, durante sua trajetória, por reformulações, estando a forma de divisão das células também inclusa nesse processo. No início, os alunos eram simplesmente sorteados e passavam a participar de uma célula durante todo o ano. No ano seguinte, a

escola decidiu, pelo conhecimento que os professores tinham de seus alunos, não utilizar mais o sorteio, mas decidir, em momento coletivo com os docentes, em qual célula o aluno iria participar, sendo isso revisado a cada semestre.

No ano seguinte, a escola tomou a resolução de aplicar uma avaliação que classificaria os alunos em crítico, intermediário e avançado nos dois componentes curriculares e seriam os resultados que iriam informar em qual célula o aluno iria participar, sendo aplicada uma nova avaliação diagnóstica a cada semestre. No último ano e atualmente, é realizada a avaliação diagnóstica com todo o processo, mas com a diferença de que ela é aplicada de forma bimestral e não mais semestral.

Mesmo com esse processo de transformação e evolução durante o decorrer do projeto e a escola reconhecendo que necessitava de mudanças e tendo-as feito, a modelagem de captação dessas células ainda é motivo de indagações, críticas e dúvidas. As células têm uma prática de funcionamento. Atualmente, são seis no geral, sendo as semanas de funcionamento intercaladas por disciplina. Dessa forma, existem três de Matemática e três de Língua Portuguesa. A reformulação de organização das células é um dos pontos a ser melhorado. Mediante isso, a seguir, apresentaremos um possível formato que seja mais democrático e em consonância com a proposta do novo Ensino Médio e também com a Base Nacional Curricular Comum (BNCC).

A proposta de divisão passa pelo conceito de itinerários formativos, que, segundo o Novo Ensino Médio, é a parte flexível do novo currículo e funciona como caminhos para aprofundar os conhecimentos da Formação Geral Básica (FGB), parte baseada nas aprendizagens essenciais previstas na BNCC. No quadro 9, apresentamos como ficaria o novo formato de funcionamento das células.

**Quadro 9 – Proposta de novo formato das células do projeto Clube da Virada** continua

What - O que será feito?	Um novo formato de divisão dos alunos em células para a realização do projeto Clube da Virada.
Why – Por que será feito?	Para possibilitar ao aluno o poder de decisão dos caminhos de aprendizagem que deseja trilhar durante a realização do projeto.
Who – Quem fará?	Diretor e equipe pedagógica
Where – Onde fará?	No endereço da Escola Rio Aracatiaçu,

	assim que a instituição retorne às atividades presenciais (após o período de isolamento social, devido à pandemia da Covid 19) ou por contato a distância, através de reunião pelo <i>Google Meet</i> .
When – Quando fará?	Agosto de 2022
How – Como será feito?	As células passarão a ser fixas por componente curricular e descritor. O aluno decide semanalmente de qual célula quer participar. Durante o bimestre, o aluno deve ter passado por células de todos os componentes curriculares envolvidos no projeto.
How much – Quanto custará?	Para esta ação não há custos.

Fonte: Elaboração própria

. Conforme podemos perceber no quadro 9, de acordo com a proposta, é apresentado um novo formato de divisão das células. Elas passariam a funcionar fixas e os alunos é que decidiriam, a cada semana, em quais disciplinas e descritores gostariam de aprofundar seus conhecimentos. Essa estratégia é para possibilitar ao aluno o poder de decisão dos caminhos de aprendizagem que deseja trilhar durante a realização do projeto. A ação não gerará custos para sua aplicação.

A nova forma de organização estaria sob a responsabilidade do núcleo gestor da instituição, sendo realizada no seu próprio prédio, aconteceria no mês de agosto de 2022, obviamente tendo uma limitação de capacidade no número de alunos por célula, já que as salas são padrões e cabem, no máximo, 45 alunos. Ao final de um bimestre, os alunos devem ter passado por células de todos os componentes curriculares propostos. A cada bimestre, os descritores estudados podem ser alterados, conforme as necessidades de melhorias que os alunos apresentam no momento.

#### **4.1.2 Horário de realização do projeto**

Um fator observado e que pode ser melhorado e ajudará na eficácia do projeto é o horário de realização das ações. Antes do projeto, as aulas dos componentes curriculares aconteciam diariamente através da divisão de cinco aulas diárias de 50 (cinquenta) minutos, tendo um intervalo de 20 (vinte) minutos entre a terceira e a quarta aula, como apresentado no quadro abaixo.

**Quadro 10 – Horário das aulas no turno da manhã na Escola Rio Aracatiaçu antes do projeto**

Aula	Horário de início	Horário de término
1 <sup>a</sup>	07h	07h50min
2 <sup>a</sup>	07h51min	08h40min
3 <sup>a</sup>	08h41min	09h30min
Intervalo	09h31min	09h50min
4 <sup>a</sup>	09h51min	10h40min
5 <sup>a</sup>	10h41min	11h30min

Fonte: Elaboração própria

Como podemos constatar no quadro 10, a logística de organização das aulas na escola acontecia com as três primeiras aulas de forma ininterrupta, sendo dado um intervalo de 20 (vinte) minutos, voltando com mais duas aulas de 50 (cinquenta) minutos. Esta era a rotina de organização do tempo de aulas na instituição. A chegada do projeto Clube da Virada trouxe inovação e uma nova metodologia, mas também uma dúvida sobre encaixar as ações do projeto dentro do tempo de aulas dos alunos, já que não teriam o tempo na escola estendido para as atividades do projeto.

O método pensado e utilizado pela gestão escolar para a manutenção das disciplinas existentes e a inclusão do projeto Clube da Virada foi a redução em 10 (dez) minutos de cada aula para que fosse incluído um sexto tempo no calendário de aula dos alunos. No quadro a seguir, podemos ver como ficou a divisão das aulas na Escola Rio Aracatiaçu com o advento do projeto Clube da Virada.

**Quadro 11 – Horário das aulas no turno da manhã na Escola Rio Aracatiaçu com a execução do projeto**

Aula	Horário de início	Horário de término
1 <sup>a</sup>	07h	07h40min
2 <sup>a</sup>	07h41min	08h20min
3 <sup>a</sup>	08h21min	09h
Intervalo	09h01min	09h20min
4 <sup>a</sup>	09h21min	10h
5 <sup>a</sup>	10h01min	10h40min
6 <sup>a</sup> (Projeto Clube da Virada)	10h41min	11h30min

Fonte: Elaboração própria

Conforme o que podemos ver no quadro acima, a escola passou a ter aulas de 40 (quarenta) minutos, sendo assim possível ser criada uma sexta aula para a realização do projeto Clube da Virada. A instituição tem alunos que ficam distantes da escola e se locomovem por até 30 km para chegar à escola. Passar por esse processo de deslocamento até a sala de aula e cinco tempos antes das atividades do projeto são os motivos consideráveis para repensar o horário de funcionamento das atividades. Assim, diante dessas informações, propomos uma mudança simples e que afetará o atual modelo de divisão das aulas, apenas no horário de execução do projeto. O quadro a seguir torna de mais fácil compreensão a proposta.

**Quadro 12 – Horário proposto para as aulas na Escola Rio Aracatiaçu com a execução do projeto**

What - O que será feito?	Um novo horário de realização das ações do projeto Clube da Virada.
Why – Por que será feito?	Para possibilitar ao aluno a melhor atenção e dedicação às atividades propostas.
Who – Quem fará?	Diretor e equipe pedagógica
Where – Onde fará?	No endereço da Escola Rio Aracatiaçu, assim que a instituição retorne às atividades presenciais (após o período de isolamento social, devido à pandemia da Covid 19) ou por contato a distância, através de reunião pelo <i>Google Meet</i> .
When – Quando fará?	Agosto de 2022
How – Como será feito?	A realização das atividades do projeto passaria a ser feita na quarta aula, logo após o intervalo de 09h21min às 10h10min.
How much – Quanto custará?	Para esta ação não há custos.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, detalhando a ação do quadro 12, propomos uma mudança simples, mas significativa, no horário de realização do projeto na intenção de possibilitar ao aluno a melhor atenção e dedicação às atividades propostas. Sob a responsabilidade de execução do diretor e de sua equipe pedagógica, a mudança entraria em vigor a partir do mês de agosto de 2022. O novo horário passaria da 6ª aula para a 4ª aula logo após o intervalo, lembrando que essa ação não terá custo para sua realização.

É constatado que existe um problema de atraso em algumas das rotas de transporte escolar, por isso, optamos pela mudança para esse horário que garante a chegada de todos e suas participações mais dedicadas ao projeto. Os alunos de primeiro e segundo anos participariam de outras aulas, chamadas de eletivas, enquanto é desenvolvido o projeto nos terceiros anos. Sendo assim, após esse horário de aula, as atividades restantes do calendário retornariam normalmente.

#### 4.2 AÇÃO DO ENVOLVIMENTO DE MAIS COMPONENTES CURRICULARES NOS ESTUDOS REALIZADOS NOS CLUBES E FORMAÇÃO CONTINUADA COM CURSO DE UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS COMO FERRAMENTAS PEDAGÓGICAS

O projeto Clube da Virada envolve atualmente dois componentes curriculares: Língua Portuguesa e Matemática. Entretanto, uma escola de Ensino Médio tem, em sua grade, no mínimo, 13 (treze) componentes, estando eles divididos em áreas do conhecimento, quais sejam: Línguas e Códigos e suas tecnologias, Ciências Humanas e suas tecnologias, Ciências da Natureza e suas tecnologias e Matemática e suas tecnologias. Os componentes curriculares trabalhados no projeto possuem destaque, por terem a função de serem ferramentas para os demais componentes, mas também por serem foco das avaliações externas às quais os alunos ao final da etapa de ensino são submetidos, como o SAEB, em nível nacional, e o SPAECE, em nível estadual. Assim, duas ações tornam-se necessárias para o aprofundamento do projeto Clube da Virada. A primeira é o envolvimento de mais componentes curriculares nas aulas do projeto Clube da Virada e a segunda é formação continuada para os profissionais que lecionam durante sua execução na escola.

#### 4.2.1 – Mais componentes curriculares no projeto Clube da Virada

O projeto é organizado em um regime de semanalidade, intercalando os clubes em Língua Portuguesa e Matemática. Os alunos são organizados para participar de momentos de estudos nessas disciplinas. Contudo, como a formação dos clubes é feita de forma independente, existe a divisão das turmas para cada um dos componentes. O quadro a seguir torna mais claro o entendimento de como é realizado hoje o trabalho intercalado entre os componentes curriculares.

**Quadro 13 – Calendário de organização dos componentes curriculares trabalhados na Escola Rio Aracatiáçu com a execução do projeto Clube da Virada**

Semana	Componente curricular	Clube
1	Língua Portuguesa	Básico Intermediário Adequado
2	Matemática	Básico Intermediário Adequado
3	Língua Portuguesa	Básico Intermediário Adequado
4	Matemática	Básico Intermediário Adequado

Fonte: Elaboração própria

O quadro 13 nos apresenta o formato atual de calendário para organizar o trabalho entre os componentes curriculares. Podemos perceber que apenas dois componentes, de 13 (treze), são contemplados e que os alunos podem estar em níveis diferentes, dependendo da disciplina. Conforme dados levantados junto à secretaria escolar, os alunos demonstram ter dificuldades significativas nas disciplinas que pertencem à área de Ciências da Natureza e suas tecnologias, que são elas Biologia, Química e Física, sendo estas as disciplinas com notas mais baixas, além de altos níveis de reprovação.

Diante dessas evidências, propomos uma mudança na organização do calendário dos componentes curriculares, como também o acréscimo de uma

área do conhecimento para ser revisado e fortalecido durante a execução do projeto. O quadro a seguir apresenta como ficaria esse novo formato.

**Quadro 14 – Calendário de organização dos componentes curriculares trabalhados na Escola Rio Aracatiaçu com a inclusão da área de Ciências da Natureza e Suas Tecnologias na execução do projeto Clube da Virada**

What - O que será feito?	A inclusão de uma área do conhecimento nos conteúdos a serem estudados durante a realização do projeto Clube da Virada
Why – Por que será feito?	Para fortalecer a área que demonstrou ser a de maior necessidade de melhorias na aprendizagem dos alunos.
Who – Quem fará?	Diretor e equipe pedagógica
Where – Onde fará?	No endereço da Escola Rio Aracatiaçu, assim que a instituição retorne às atividades presenciais (após o período de isolamento social, devido à pandemia da Covid 19) ou por contato a distância, através de reunião pelo <i>Google Meet</i> .
When – Quando fará?	Agosto de 2022
How – Como será feito?	Os clubes passariam a ter três focos de fortalecimento da aprendizagem, Língua Portuguesa, Matemática e Ciências da Natureza, todos com a nomenclatura de básicos.
How much – Quanto custará?	Para esta ação não há custos.

Fonte: Elaboração própria.

Detalhando a ação, será feita a inclusão de uma área do conhecimento nos conteúdos a serem estudados durante a realização do projeto Clube da Virada, com a intenção de fortalecer a área que demonstrou ser a de maior necessidade de melhorias na aprendizagem dos alunos. Ficará sob a responsabilidade do diretor e de sua equipe pedagógica essa inclusão que será feita nas dependências da instituição em agosto de 2022. Vale ressaltar que essa ação não terá custo para sua realização.

Assim, com esse novo formato, haverá uma inversão, não existirão três células com uma percepção de que alunos têm melhores conhecimentos que os outros. Todos os clubes passarão a ser básicos e fixos com a opção dada ao aluno de participar das atividades complementares de uma das três opções ofertadas diariamente.

A responsabilidade será do aluno para decidir em qual ele deseja estar naquela semana, respeitando a capacidade física do número de alunos por



clube. Já a escola passa a ter a atribuição de ter um controle e fornecer orientações aos alunos de um mínimo de vezes que o discente deve passar em cada clube ofertado durante o ano letivo. Além disso, o acréscimo de uma área do conhecimento ajudará a dirimir as dificuldades apresentadas nessas disciplinas.

#### **4.2.2 Formação continuada para os docentes do projeto**

A segunda ação é a necessidade de atividades que visem auxiliar os docentes da instituição em sua formação continuada relacionada a ferramentas pedagógicas a serem utilizadas nas aulas ministradas no Clube da Virada, pois boa parte desses professores se disponibiliza a ajudar em uma disciplina, mas não tem formação específica e, por isso, necessita de formação que prepare os docentes para essa tarefa.

A formação continuada é, com certeza, uma das necessidades para ajudar os docentes na condução dos momentos das aulas, favorecendo o processo de ensino e aprendizagem. Portanto, nessa perspectiva, durante todo o ano letivo, buscar-se-á criar uma formação que auxilie os professores, de forma teórica e prática, com a utilização de metodologias inovadoras que favoreçam a condução dos momentos nas células do projeto Clube da Virada.

A presente ação poderá ser utilizada como modelo para o enfrentamento a problemáticas semelhantes, pois essa formação continuada também tem por objetivo a sua posterior replicação para outras instituições de ensino, visto que, pelo estudo dos teóricos que fundamentaram a presente pesquisa, as dificuldades e as necessidades de conhecer novas metodologias de ensino e ferramentas pedagógicas são recorrentes em grande parte das escolas brasileiras. Por esse motivo, o cronograma e o detalhamento desta ação estão apresentados no quadro 15 a seguir.

**Quadro 15 – Formação continuada em serviço voltada para metodologias e ferramentas pedagógicas inovadoras a serem utilizadas no projeto Clube da Virada**

What - O que será feito?	Momentos no planejamento coletivo interno da escola para o estudo, aplicação de metodologias e ferramentas voltadas para a eficácia das aulas do projeto Clube da Virada.
Why – Por que será feito?	Para ajudar a minimizar e até a sanar as dificuldades dos professores devido às suas formações iniciais que não são especificamente para as disciplinas trabalhadas durante o projeto Clube da Virada.
Who – Quem fará?	Diretor escolar; Coordenador escolar; Secretário Escolar; Professores; Parceiros externos (CREDE 02, CED, dentre outros).
Where – Onde fará?	No endereço da Escola Rio Aracatiaçu, assim que a instituição retorne às atividades presenciais (após o período de isolamento social, devido à pandemia da Covid 19) ou por contato à distância, através de reunião pelo <i>Google Meet</i> .
When – Quando fará?	Ao longo do ano letivo de 2022
How – Como será feito?	De forma quinzenal, nas reuniões de planejamento coletivo por área do conhecimento, abordar-se-á um tema relacionado a metodologias e ferramentas pedagógicas que podem ser utilizadas nas disciplinas das aulas do projeto Clube da Virada.
How much – Quanto custará?	Estimativa de R\$ 2.000,00 (Dois mil reais) oriundos do repasse federal ao Programa Dinheiro Direto na Escola.

Fonte: Elaboração própria

Semanalmente, os professores têm, para planejamento, um terço de sua carga horária, dividida, de acordo com as orientações da Secretaria de Educação do Ceará, em planejamento individual, planejamento coletivo e formação em serviço. Assim sendo, o diretor, junto de sua equipe gestora, pode promover, nas rotinas de planejamento dos docentes na própria escola, momentos de trocas de experiências e debates sobre ações e metodologias. A ideia é que, quinzenalmente, esses momentos sejam promovidos, com uma previsão de custos para confecção de material e contratação de profissionais e ou plataformas que auxiliem nesses encontros.

As formações continuadas aconteceriam durante todo o ano letivo de 2022 nos momentos de planejamento coletivo por área de conhecimento, em formato de troca de saberes entre pares<sup>8</sup>, para ajudar a minimizar e até a sanar as dificuldades dos professores devido às suas formações iniciais que não são especificamente para as disciplinas trabalhadas durante o projeto Clube da Virada. Esse trabalho estará sobre a supervisão do diretor escolar e sua equipe pedagógica, como também por eventuais convidados.

As formações terão como base curricular metodologias e/ou ferramentas que possam favorecer o trabalho do professor durante a condução das aulas no projeto Clube da Virada e acontecerão na escola na intenção de utilizar todo o espaço físico de que a instituição dispõe. Esta ação terá custo estimado em dois mil reais para a confecção e impressão de material, como também a contratação de plataformas digitais e ou oficinas para essa finalidade.

Esta ação, sendo institucional, passa a contribuir de forma contínua, pois a escola tem um quadro de professores significativo de temporários, o que pode ocasionar mudanças a qualquer momento. Assim, a instituição necessita de ações fixas, que independem de quem esteja na função, cabendo aos que estiverem chegando se adaptar e participar desses momentos para se apropriarem da metodologia o mais rápido possível. As formações contarão com a liderança do núcleo gestor da escola, o qual terá a responsabilidade de preparar todo o cronograma dos momentos, bem como ir em busca de parcerias com órgão externos, como a CREDE, como também com o Centro de Educação a Distância (CED), que poderá disponibilizar e apresentar ferramentas digitais que facilitem a compreensão acerca de avaliações externas, assim como apresentar formas práticas para a aprendizagem dos alunos. A presente ação caracteriza-se como uma medida importante para os profissionais envolvidos na proposta do projeto Clube da Virada, já que, além de ser um momento necessário de formação continuada que está dentro dos parâmetros legais dedicados à carga horária de planejamento, busca auxiliar o professor a desenvolver metodologias e ferramentas que irão transcender ao projeto Clube da Virada. Na verdade, a ação irá atualizar o professor para sua prática docente baseada nas orientações e novas medidas curriculares

---

<sup>8</sup> Formação entre profissionais da mesma classe.

nacionais estabelecidas pela BNCC que tem a possibilidade, por exemplo, de utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação como ferramentas de execução para atividades, ações e projetos.

#### 4.3 AÇÃO DE MELHORIAS NA COMUNICAÇÃO ENTRE TODOS OS PROFISSIONAIS DA INSTITUIÇÃO E ENTRE A ESCOLA E A COMUNIDADE

A última ação do PAE tem por objetivo melhorar a comunicação e o repasse de informações a todos os servidores da escola, assim como deixar disponíveis à comunidade escolar essas mesmas informações e registros das atividades realizadas durante a execução do projeto Clube da Virada através dos mais diferentes meios de comunicação que estão à disposição atualmente. Vale ressaltar também a importância de a escola ter um sistema de ouvidoria próprio, de forma física e digital, para facilitar a comunicação, seja ela para elogios, reclamações e denúncias. O quadro 16 a seguir facilita o entendimento da ação.

**Quadro 16 – Melhorias na comunicação entre os servidores e com a comunidade escolar**

What - O que será feito?	Uma série de atividades para proporcionar melhor comunicação entre servidores e com a comunidade
Why – Por que será feito?	Para evitar falhas nas informações e comunicados que são repassados aos alunos e à comunidade.
Who – Quem fará?	Diretor escolar e sua equipe gestora.
Where – Onde fará?	No endereço da Escola Rio Aracatiaçu de forma presencial.
When – Quando fará?	Ao longo do ano letivo de 2022
How – Como será feito?	Primeiramente, uma reunião geral para apresentar as informações levantadas na pesquisa, tornar rotina semanalmente o envio da agenda de ações da escola. Essa agenda seria pública, sendo disponibilizada a toda a comunidade escolar. A escola passaria a ter um sistema de ouvidoria.
How much – Quanto custará?	Estimativa de R\$ 300,00 (trezentos reais) oriundos do repasse federal ao Programa Dinheiro Direto na Escola.

Fonte: Elaboração própria

Detalhando a ação, será feita uma série de atividades para proporcionar melhor comunicação entre servidores e com a comunidade, na intenção de evitar falhas nas informações e comunicados que são repassados aos alunos e à comunidade. O diretor e sua equipe terão a responsabilidade de promover esses momentos que serão na própria escola, no decorrer do ano letivo de 2022.

Portanto, em um primeiro momento, será realizado um encontro com todos os servidores da instituição, apresentando os achados da pesquisa que demonstram a necessidade de um alinhamento entre todos para que seja aperfeiçoado o repasse das ações desenvolvidas. Dessa forma, todos os profissionais saberão de toda e qualquer atividade que está ou que vai ser realizada pela escola, tendo todos as mesmas informações, para, diante de um questionamento, terem as mesmas fontes de resposta.

Em um segundo momento, esses encontros passariam a estar na rotina escolar, sendo promovidos pelo núcleo gestor da escola semanalmente para a apresentação, principalmente, da agenda semanal das ações da escola, sendo ela disponibilizada em arquivos nos grupos de aplicativos de comunicação que são utilizados para um acesso de repasse de informação de forma rápida, como o aplicativo *Whatsapp* e *Telegram*.

Em um terceiro momento, a escola passaria a disponibilizar em suas páginas oficiais de comunicação e redes sociais, postagem de atividades realizadas durante a execução do projeto Clube da Virada, como também sua agenda de atividades para que toda a comunidade tenha um acesso rápido e facilitado de quais atividades estão previstas para a semana da escola, evitando, assim, desconhecimento ou obscuridade em saber o que está sendo realizado.

Após essas atividades realizadas, a escola criará uma urna física com o acesso facilitado à ficha padronizada e caneta, na entrada da escola, para que a comunidade possa registrar seus elogios, reclamações e denúncias. A ação terá um custo de R\$300,00 (trezentos reais) para a confecção da urna física, sua fixação, compra de cadeado, canetas e semanalmente serem produzidos os requerimentos. Para além disso, será criado e divulgado um *e-mail* institucional com a mesma finalidade de ouvidoria, para que a comunidade se sinta convidada a ter mais voz e ser ouvida dentro da instituição.

O intuito da apresentação destas ações do PAE é de potencializar um projeto que, como apresentado nesta dissertação, tem logrado êxito em aprendizagem e ajudado a instituição na obtenção de resultados nas avaliações externas. É preciso entender que uma metodologia pode ser melhorada antes mesmo de qualquer necessidade de intervenção. Trata-se exatamente do que estamos propondo, baseado em pesquisa de campo realizada com os atores que estão diretamente envolvidos com a realização do projeto Clube da Virada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como a gestão escolar influenciou as ações e os projetos empreendidos pela Escola Rio Aracatiaçu para elevar os resultados dos estudantes em avaliações em larga escala, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Para cumprir esse objetivo, buscou-se uma fundamentação teórica que conseguisse expor, de maneira clara e objetiva, os principais fatores ligados à temática estudada. Além disso, utilizou-se uma metodologia que auxiliou na busca e análise dos dados obtidos.

A obtenção dos resultados desta pesquisa deu-se a partir de um grande esforço devido à necessidade de se conciliar o tempo de professor, pesquisador, família, amigos e igreja. Outro desafio foi separar a visão de professor da instituição pesquisada e de pesquisador. Nesse sentido, realizar uma visão externa do fenômeno estudado foi instigante. O tempo para a coleta e a tabulação de alguns dados foi extenso, cerca de 6 meses, devido à falta da documentação específica, o que tornou, em alguns momentos, a pesquisa difícil.

Ainda que tenham ocorrido muitas dificuldades impostas por diversos fatores, é satisfatório o resultado obtido. Além dos dados que ajudam a entender o fenômeno estudado, tornou-se possível entender a visão de gestores, docentes e discentes sobre o projeto Clube da Virada como uma metodologia e ferramenta pedagógica para melhorias na aprendizagem. Assim, foi possível propor ações de fácil execução que colocam gestores, professores, alunos e comunidade escolar como atores educacionais que podem auxiliar no desenvolvimento e realização das ações do projeto Clube da Virada.

O primeiro capítulo trouxe uma introdução ao que foi estudado durante toda a pesquisa, assim como as motivações que levaram a ser desenvolvido este estudo, além de apresentar o objetivo geral, objetivo específico, pergunta norteadora e hipóteses a serem comprovadas ou não durante o percurso da investigação.

O segundo capítulo usou, como ponto de partida, o cenário nacional das escolas em resultados de avaliações externas. Percebeu-se que as

dificuldades enfrentadas pelas escolas brasileiras são quase sempre semelhantes, tendo a infraestrutura das escolas, a formação dos docentes e as metodologias aplicadas nas aulas como fatores que dificultam a consecução de metas educacionais de aprendizagem. Embora a realidade da Escola Rio Aracatiaçu seja semelhante às demais, a instituição vem atingindo suas metas educacionais de aprendizagem e até mesmo de projeção para anos futuros.

Essa realidade incentivou o presente estudo, já que, com uma situação semelhante às demais instituições de ensino, a escola vem conseguindo obter eficiência em sua missão. Os dados levantados no segundo capítulo confirmaram que a metodologia do projeto Clube da Virada, idealizada, aplicada e incentivada pela gestão escolar, tem notoriedade no atendimento de resultados significativos, fato que alavancou a busca por respostas, acarretando em uma proposta de pesquisa.

O terceiro capítulo analisou o fenômeno a partir do estudo de teóricos cujos estudos detectaram os possíveis fatores que influenciam no trabalho de escolas eficazes, lideranças e escolares e clima escolar. A partir do estudo teórico, pôde-se entender que as necessidades podem ser diversas. Assim, cada uma delas pode ocorrer por uma determinada razão, o que leva à busca da melhor metodologia a ser utilizada para sanar a dificuldade de se adotarem projetos inovadores nas instituições de ensino.

Para entender tal fenômeno da realidade estudada, foi importante a aplicação de questionários e a realização de entrevistas, instrumentos que deram subsídios para uma boa análise. A pesquisa expôs que a escola, apesar de ter um ótimo projeto em execução, carece de melhorias em sua divisão por células, horário de realização, aumento dos componentes curriculares contemplados no projeto, investimento na formação continuada dos profissionais para a realização do projeto e garantia de melhor comunicação entre toda a equipe de trabalho da instituição e com a comunidade.

O quarto capítulo buscou, a partir dos dados obtidos nos capítulos anteriores, propor ações que fizessem com que o projeto Clube da Virada fosse potencializado e resolvesse problemas logísticos. Para melhorar a divisão de alunos por células, propôs-se um novo modelo de divisão com transparência, para a fácil compreensão dos alunos. Em relação ao horário de realização do



projeto, propôs-se uma atualização no horário da aula em que o projeto acontece.

Para o número de componentes curriculares envolvidos, foi proposta a inclusão da área de Ciências da Natureza e suas Tecnologias. Para a formação continuada, foram propostos momentos de estudo e apresentação de ferramentas e metodologias nos momentos coletivos de planejamento dos docentes e, para comunicação, foi proposta uma ação de apresentação da agenda semanal a todos os servidores e exposta nas redes sociais oficiais da escola para o fácil acesso da comunidade escolar.

Esta pesquisa sugere outros estudos e pesquisas que venham a fortalecer a gestão escolar e o desenvolvimento de projetos inovadores nas instituições de ensino. É imprescindível ressaltar que não se pretende, com estes achados da pesquisa realizada, apontar para um projeto ideal de melhorias na aprendizagem dos alunos. O que se pode afirmar é que existem experiências positivas de iniciativas de gestões escolares envolvendo esse aspecto as quais podem ser traduzidas como “experiências exitosas”.

Essas informações e descobertas devem ser disseminadas para outras escolas e redes de ensino com o intuito de auxiliar no pensar pedagógico e na aprendizagem significativa dos alunos com consequência na obtenção de melhorias nos resultados em avaliações externas de larga escala.

Assim, os objetivos da pesquisa realizada foram cumpridos, ao serem proporcionadas respostas para as perguntas instigantes que levaram a este estudo. Conhecer os fatores que fizeram a escola melhorar seus resultados em avaliações externas de larga escala a fundo foi um grande desafio e, ao mesmo tempo, animador. Vale ressaltar os limites que a pesquisa teve em relação a tempo e restrições devido à situação da pandemia que dificultou sua realização.

Ficam algumas indagações que podemos realizar futuramente, assim como colegas acadêmicos que queiram entrar nesta seara: como realizar um bom diagnóstico inicial de aprendizagem dos alunos? Como selecionar ou realizar ações para que a escola tenha profissionais que possuem perfil de empatia e solidariedade para o processo ensino aprendizagem? Como implantar um processo contínuo que avalie o processo ensino aprendizagem? Estas são algumas das perguntas que ficam para estudos vindouros.

Por fim, ressaltamos a importância, no caso de alguma escola decidir implantar o projeto Clube da Virada, de todos os atores educacionais se apropriarem das diretrizes, possibilidades e desafios que o projeto impõe para que seus objetivos sejam alcançados. A gestão escolar deve manter um diálogo constante com a comunidade escolar e apresentar sua realidade de aprendizagem de forma transparente para a mobilização de todos. O envolvimento e a busca de todos por melhorias na aprendizagem são fundamentais, pois estão diretamente ligados à boa implantação e continuidade, ajudando, assim, a escola a cumprir seu papel principal que é de promover aprendizagem e formação humana a todos os alunos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, W. F. **Paradigmas de formação docente**: uma análise na pós-graduação. 2003. 126 p. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, Brasília. 2003.

ARELLANO, D. et al. **Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas - ¿Como construirlos efectivamente?** México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012. (Tradução de Luís Fajardo para uso no âmbito da disciplina Avaliação e Indicadores Educacionais.)

BATISTA, S. da S. **Prática de gestão estratégica e seus efeitos no sucesso escolar**: o estudo de caso de uma escola da regional do centro sul fluminense. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

BRASIL/MEC. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996.

BRAZER, D.; BAUER, S.; JOHNSON, B. L. **Leading Schools to Learn, Grow and Thrive**. Using Theory to Strengthen Practice. Routledge, New York. 2019.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: EdUFMG, 2008.  
CAEd/UFJF. <<http://www.spaece.caedufjf.net/colecao/2018-2/>>. Acesso em: 19 mai. 2020.

BRUNET, L. Clima de escola e eficácia da escola. In: NÓVOA, Antonio. (ed). **As Organizações em Análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992. p. 121-140.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Disponível em <<http://www.pessoal.uftpr.edu.br/lvizpeplow/disciplinas/metodologia/o%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 10 out 2020.

CANGUÇU, K. L. A. **Estudos da associação entre clima escolar e o desempenho médio de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental**. 2015. 161 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

CASSASSUS, J. A Reforma Educacional na América Latina no Contexto de Globalização. **Cadernos de Pesquisa**, nº.114, p. 7-28, nov. 2001.

CUSTÓDIO, J. C. D. et al. **O trabalho, os papéis e as competências do gerente**: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. Disponível

em: <<http://ppgp4.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=6083>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

ESCOLAR, C. **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**: ppp. 4. ed. Amontada: Própria, 2019. 214 p.

FRANCO, M. A. M.; CARVALHO, A. M.; GUERRA, L. B. Discurso médico e discurso pedagógico: interfaces e suas implicações para a prática pedagógica. **Rev. Bras. Educ. Especial**, Marília, vol. 16, n.3, p. 463– 478, 2010.

GAJARDO, M. Reformas educativas na América Latina: balanço de uma década. In: BROOKE, Nigel. **Marcos históricos na reforma da educação**. 1ª. ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012. p. 325-332.

GALVÃO, J. C. G. **As ações de gestão escolar que garantem o sucesso na implementação de uma política pública e impactam no desempenho dos alunos: experiências de escolas mineiras**. 2012. 131f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

GOMES, C. C.; GOMES, L. da S. O uso de ferramentas de gestão na elaboração do planejamento estratégico, **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2015. En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/ferramentas.html>

GOMES, E. T.; OLIVEIRA, F. G. de; MELO, P. de A. Clube da Virada. **Caderno de Boas Práticas**: Instituto UNIBANCO, Fortaleza, v. 1, n. 1, p.13-14, jul. 2018.

GUIMARÃES DE CASTRO, M. H. A Consolidação da Política de Avaliação da Educação Básica no Brasil. **Meta: Avaliação**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p.271-296, set./dez. 2009.

LEE, V. E. A necessidade dos dados longitudinais na identificação do efeito-escola. **RBEP – R. bras. Est. Pedag.** Brasília, v. 91, n. 229, p. 471-480, set/dez. 2010.

LEITHWOOD, K.; DUKE, D. Mapping the Conceptual Terrain of Leadership: A Critical Point of Departure for Cross-Cultural Studies. **Peabody Journal of Education**, vol. 73, nº. 2, Leading Schools in a Global Era: A Cultural Perspective, 1998.

LEITHWOOD, K. A. Transformational leadership: Where does it stand? **Education Digest**, v.58, n. 3, 1992

LEITHWOOD, K. ¿ **Cómo liderar nuestras escuelas?** Aportes desde la investigación. Santiago: Salesianos Impresores, 2006.

LIMA, J. A. de. Em busca da boa escola: instituições eficazes e sucesso educativo. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 23, p. 201-210, 2008. Mensal.

LIMA, S. M. S. *et al.* Liderança da escola e aprendizagem dos alunos: um estudo de caso numa escola secundária. **Revista Portuguesa de Pedagogia**, Açores, v. 1, n. 45, p. 111-142, 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, L. S. Os determinantes do desempenho escolar: estratificação educacional e o efeito valor adicionado. In: XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP. **Anais...** Caxambu-MG, Brasil, de 18 a 22 de setembro de 2006.

MAY, H.; SUPOVITZ, J. - The Scope of Principal Efforts to Improve Instruction. **Educational Administration Quarterly**, v. 47, n.2, p. 332-352, 2011.

MARTINS, E. C. C.; CALDERÓN, A. I. Eficácia escolar: boas práticas à luz de estudos do governo brasileiro e das agências multilaterais. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 19, n. 62, p. 1297-1327, jul./set. 2019.

MARTINS, R. X.; RAMOS, R. **Metodologia de pesquisa: guia de estudos**. Lavras: UFLA, 2013, p. 8-21.

MIRANDA, J. A. de A. **Fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola**. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

NIZA, S. **A organização social do trabalho de aprendizagem no 1º ciclo do ensino básico**. [S.l.] 1998, p. 77-98. Disponível em <[http://centrorecursos.movimentoescolamoderna.pt/dt/1\\_2\\_0\\_mod\\_pedag\\_memo/120\\_d\\_01\\_org\\_social\\_trab\\_aprend1ceb\\_sniza.pdf](http://centrorecursos.movimentoescolamoderna.pt/dt/1_2_0_mod_pedag_memo/120_d_01_org_social_trab_aprend1ceb_sniza.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2019.

NOGUEIRA, E. L. **Práticas influentes na melhoria dos índices educacionais: o caso de uma escola do Ensino Fundamental I**. 2018. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

OLIVEIRA, J. V. G. de. **Análise do Sistema permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE): um estudo comparativo entre o efeito escola e os resultados de proficiência em escolas da rede estadual nos anos de 2012 a 2014**. 2016. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

OLIVEIRA, J. B.; MELO, P. de A.; GOMES, E. T. Clube da Virada: Uma metodologia eficiente em prol de resultados significativos na aprendizagem de

Matemática. In: Seminário Docentes, 2019, Fortaleza. **Experiências Exitosas**. Fortaleza: Seduc-CE, 2019. p. 1 - 15.

PRICE, H. Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. **Educational Administration Quarterly**, v. 48 n.1, p. 39-85, 2012.

RAMOS, G. F. L. **Fatores contributivos no processo de melhoria dos resultados nas avaliações do SAERJ**: o caso de uma escola no noroeste fluminense. 2016. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

RANGEL, J. V. **Efeito Escola e Efeito Professor**: um estudo dos fatores ligados à eficácia escolar. 2013. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

ROSA, C. C. C. T. **Análise de ações educacionais de uma escola de bom desempenho no Proalfa**. 2012. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF\\_4c12c8c9e6afc76e081e54c211502b4c](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_4c12c8c9e6afc76e081e54c211502b4c). Acesso em: 30 ago. 2020.

SANTOS, C. S. dos. **Fatores de eficácia escolar associados ao desempenho nas avaliações externas**: o caso de uma escola estadual de Divinópolis/MG. 2014. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

SCHEERENS, J. **A Mensuração da Liderança Escolar**. MEC/INEP. Brasília-DF, 2005.

SILVA, F. S. e. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: uma análise multivariada em painel. 2020. 171 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

SILVA, F. de A. B. da. **Aprovação parcial na Escola Estadual de Educação Profissional José Vidal Alves**: desafios e perspectivas. 2019. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

SOARES, J. F.; ANDRADE, R. J. de. O efeito da escola básica brasileira. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 19, n. 41, set/dez. 2008.

SUMMER, M. G. **Climate and student performance in Tennessee middle schools**. 2006. 139 f. Dissertation (Doctor of Education Degree) – University of Tennessee, Knoxville, Tennessee, 2006.

TAYLOR, D. E. **The influence of climate on student achievement in elementary schools**. 2008. 113 f. Dissertation (Doctor of Education) – The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, Washington, 2008.

THAPA, A.; COHEN, J.; GUFFEY, S.; HIGGINS-D'ALESSANDRO, A. A review of school climate research. **Review of Educational Research**, v. 83, n. 3, p. 357-385, Sep. 2013

**APÊNDICE A** – Relação de autores de dissertações PPGP selecionadas com seus respectivos eixos de análise e referenciais utilizados

Autores	Eixo de análise	Referenciais utilizados	Metodologia (instrumentos de pesquisa e sujeitos)	PAEs
<p>ROSA, Catia Crisitina Claudiano Trindade. Análise de ações educacionais de uma escola de bom desempenho no Proalfa. 2012. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <a href="http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_4c12c8c9e6afc76e081e54c211502b4c">http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_4c12c8c9e6afc76e081e54c211502b4c</a>. Acesso em: 30 ago. 2020.</p>	Competências do gestor	Lück (2009)	<p>Técnica do estudo de caso para a realização de uma pesquisa social empírica.</p> <p>Observação direta (observação, anotações de campo, entrevistas, análises de documentos, fotografias e gravações)</p> <p>Entrevista com a gestora escolar</p> <p>Questionário com professores</p> <p>Análise de dados longitudinais</p>	<p>1º Ações voltadas para a formação continuada de professores.</p> <p>2º Ações voltadas para o planejamento da rotina escolar.</p> <p>3º Ações para o levantamento de evidências dos resultados escolares</p> <p>4º Ações voltadas para a transparência e comunicação com a comunidade escolar.</p> <p>5º Ações voltadas para a melhoria do clima escolar</p>
	Educação de qualidade e avaliação externa	Klein (2006); Gatti (2007); Augusto (2006); Becker (2010)		
	Clima escolar	Sztajn (2003); Bonamino (2003); Franco (2003)		



MIRANDA, June Alves de Almeida. Fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola. 2012. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.	Gestão e liderança escolar	Lück (2009)	Levantamento dos dados quantitativos – resultados nas avaliações externas.  Análise documental  Entrevista com o gestor escolar  Questionário com alunos  Observação	1º sobre a gestão: Firmeza e objetividade da liderança pedagógica, estudo sistematizado, organização, disciplina, controle, monitoramento e preocupação com a formação da equipe.  2º Sobre os professores: Abertura a aprendizagem e momentos de estudo, construção de um ambiente de aprendizagem para os
	Procedimentos de gestão	Lück (2009)		
	Organizações escolares	Nóvoa (2011)		

				<p>alunos, aulas bem estruturadas, concentração no ensino e na aprendizagem com foco no desempenho, incentivo positivo, e monitoramento do progresso dos alunos.</p> <p>3º sobre os pais: A parceria com a escola e acompanhamento da realização dos alunos para as atividades propostas.</p>
<p>GALVÃO, Jânua Caeli Gervásio. As ações de gestão escolar que garantem o sucesso na implementação de uma política pública e impactam no desempenho dos alunos: experiências de escolas mineiras. 2012. 131f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.</p>	Análise de políticas públicas	Condé (2011)	Entrevista Semiestruturada com o gestor escolar	1º Desenvolvimento do programa de intervenção pedagógica
	A importância do “efeito escola”	Soares (2007)		
	Dimensões de gestão escolar	Lück (2009)	Análise Documental	2º Processo de seleção do gestor escolar
	Reformas na educação	Burgos e Canegal (2001)	Observação do cotidiano escolar	3º Participação dos atores na gestão escolar 4º Planejamento das atividades escolares 5º Processo de formação dos gestores nas escolas

RANGEL, Jaqueline Vieira. Efeito Escola e Efeito Professor: um estudo dos fatores ligados a eficácia escolar. 2013. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.	Dimensão pedagógica da gestão escolar	Lück (2009); Polon (2011); Polon (2012); Soares (2012)	Entrevista semiestruturada com diretores, supervisores e professores da escola pesquisada	1º novas opções de formação continuada baseada em avaliação institucional inicial
	Práticas docentes e gestoras, a organização e cultura da escola	Silva Júnior e Ferreti (2004); Silva (2010); Pérez Gomes (2009)		
	Conceito de efeito professor	Sacartezini e Viana (2012); Marafelli (2012); Gazólis (2012)		
SANTOS, Célio Serafim dos. <b>Fatores de eficácia escolar associados ao desempenho nas avaliações externas: o caso de uma escola estadual de Divinópolis/MG.</b> 2014. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.	Elementos da eficácia escolar	Soares (2012); Franco (2005); Alves (2007)	<p>Pesquisa bibliográfica, documental e empírica.</p> <p>Observação in loco</p> <p>Aplicação de questionário para professores e alunos</p> <p>Entrevistas semiestruturadas com gestores e equipes pedagógicas</p>	<p>1º Criação do repositório digital de projetos eficazes.</p> <p>2º Reativação do grêmio estudantil</p> <p>3º Reativação do laboratório de informática</p>
BATISTA, Simone da Silva. <b>Prática de gestão estratégica e</b>	Gestão no contexto escolar	Farias (2012); Lück (2010); Soares (2012).	Análise dos resultados internos e externos.	<p>1º Padronização das práticas exitosas na unidade escolar.</p> <p>2º Atratividade das aulas.</p>

<b>seus efeitos no sucesso escolar: o estudo de caso de uma escola da regional do centro sul fluminense.</b> 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.	Gestão estratégica	Estevão (1998); Pereira (2009); Oliveira (2009); Gatti (2008); Lück (2009);	Pesquisa documental.	3º Execução do plano de curso para cumprimento do currículo mínimo.  4º Recuperação dos alunos com baixo rendimento.  5º Frequência geral dos alunos.  6º Presença dos responsáveis em reuniões de resultados.
	Sucesso escolar	Ferreira (2009); Gatti (2008); Lück (2010); Ribeiro (2011)	Entrevista com a equipe gestora, professores e alunos.	
RAMOS, Gizele Ferraz Lopes. <b>Fatores contributivos no processo de melhoria dos resultados nas avaliações do SAERJ: o caso de uma escola no noroeste fluminense.</b> 2016. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.	Gestão escolar	Lück (2009)	Entrevista semiestruturada com o gestor escolar  Análise documental dos projetos e ações pedagógicas.	1º Práticas pedagógicas e gestora realizadas na escola.  2º Liderança pedagógica do gestor.  3º Capacidade de envolver o grupo no projeto pedagógico.  4º Práticas de valorização e conhecimento do processo ensino-aprendizagem.  5º Práticas de monitoramento da aprendizagem.  6º A avaliação como inerente ao planejamento.
	Escolas eficazes	Soares e Collares (2006); Soares, Alves e Mari (2002); Bonamino, Bessa e Franco (2004); Franco e Bonanmino (2004)		
	Avaliações externas	Pontes (2014)		

				<p>6º A apropriação e uso dos resultados das avaliações pelos profissionais da escola.</p> <p>7º Cumprimento do currículo.</p> <p>8º Enfoque no processo ensino e aprendizagem.</p> <p>9º Existência de propósitos bem definidos e de unidade na prática pedagógica.</p>
<p>NOGUEIRA, Eusilene Lavareda. <b>Práticas influentes na melhoria dos índices educacionais: o caso de uma escola do Ensino Fundamental</b> i. 2018. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.</p>	Gestão escolar	Lück (2009); Lück (2012)	<p>Levantamento bibliográfico.</p> <p>Entrevista semiestruturada com a gestão escolar e a equipe pedagógica</p>	1º Um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem dos alunos.
	Trabalho colaborativo e cooperativo	Damiani (2008);		2º Alinhamento entre os objetivos da instituição com as práticas gestoras e docentes.
	Trabalho coletivo	Boavida e Ponte (2002);		3º Ações integradas, organizadas e planejadas com objetivos claros e definidos democraticamente.
	Utilização de simulados	Silva (2013);		4º Compreensão e detalhamento do que significa cada erro e cada acerto dos alunos e a partir disso buscar ações que objetivem melhorias educacionais.

				<p>5º Apropriação dos resultados através do investimento na formação continuada dos professores.</p> <p>6º Melhorias no currículo, tempo de aula e gestão de sala de aula.</p>
--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

**APÊNDICE B** – Questionário aplicado aos professores da Escola Rio Aracatiaçu

Prezado professor, este questionário faz parte de uma pesquisa a respeito da aplicabilidade e possíveis consequências diretas e indiretas do projeto “Clube da Virada”. Seu objetivo é identificar seu nível de aplicabilidade e envolvimento na melhoria dos resultados da instituição e o seu grau de influência no cotidiano escolar. Os dados produzidos por este questionário são sigilosos. Obrigado pela participação e bom trabalho!

Assinale com X o número correspondente ao grau de concordância com cada item. Marque de 0 a 5 de acordo com seu grau de concordância com o exposto. Lembre-se de que 0 significa discordância máxima.

<b>Como você avalia a importância e influência do “Clube da Virada” quanto à (ao):</b>	<b>Concordância →</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Conhecimento sobre os fundamentos e princípios da educação</b>						
1- Promove, na prática escolar, na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes						
2 – Incentiva a formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.						
3 – Ajuda a adotar, pelo corpo docente, uma visão abrangente de escola.						
4 – Desenvolve uma orientação interativa que favorece a promoção de uma educação de qualidade.						
5 - Desenvolve uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar.						
<b>Planejamento e organização do trabalho</b>						
6 – Ajuda a estabelecer na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientações das ações em todas as áreas e segmentos escolares, de modo a garantir a sua materialização e efetividade.						
7 – Corrobora com a elaboração participativa, do plano de desenvolvimento da escola e o seu Projeto Político Pedagógico.						
<b>Monitoramento e avaliação da aprendizagem</b>						
8 – Incentiva ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos.						
9 - Estabelece, a partir de seus resultados, as necessárias ações para melhorar os resultados educacionais da instituição.						
10 – O projeto orienta a aplicação de resultados de monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.						
<b>Promoção de um trabalho pedagógico para resultados educacionais</b>						

11 – Incentiva a transparência de resultados à comunidade escolar e local, apresentando as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB e SPAECE, debatendo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.						
12 – Fortalece na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e a comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.						
<b>Promoção de uma gestão democrática e participativa</b>						
13 – Estimula a liderança integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas.						
14 – Reforça a articulação e a integração entre escola e comunidade próxima						
15 – Busca o apoio e participação dos colegiados escolares, mediante a realização de atividades de caráter pedagógico e científico.						
<b>Gerenciamento de pessoal</b>						
16 – Ajuda a promover a boa gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na formação e aprendizagem dos alunos.						
17 – Aprimora a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola,						
18 – Ajuda a estabelecer canais de comunicação positivos na comunidade escolar.						
<b>Gerenciamento pedagógico</b>						
19 – Fortalece a orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.						
20 – Reforça a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.						
<b>Gerenciamento administrativo</b>						
21 – Serve de referência para a gerência correta e plena aplicação dos recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos.						
22 – Fundamenta a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação.						
<b>Clima escolar</b>						
23 – Estimula na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos, objetivos legais e conceituais da educação.						
24 – Influencia positivamente o modo institucionalizado de pensar dos participantes da comunidade escolar, fazendo-o convergir em torno do ideário educacional formulado para orientar a ação educacional da escola.						
<b>Cotidiano escolar</b>						
22 – Influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de professores, funcionários e alunos, o modo como interagem entre si.						
23 – Ajuda a transformar os horários destinados ao professor para a preparação de aulas em momentos de efetiva preparação e melhoria das práticas educacionais dos professores.						

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Questionário GESQ - Diretor



## APÊNDICE C - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Gestor escolar na implantação

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

### **Bloco 1: Trajetória profissional**

- 1.1 – Qual sua idade?
- 1.2- Qual a sua formação?
- 1.3– Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.
- 1.4- Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de gestão da instituição?
- 1.5– Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupava?
- 1.6– Fale-me um pouco do seu modo de gestão adotado no cotidiano escolar.
- 1.7– Quais atividades ocupavam mais o seu tempo na escola?

### **Bloco 2: Implantação e implementação do Projeto Clube da Virada**

- 2.1 – De um modo geral, qual a sua percepção sobre o projeto Clube da Virada?
- 2.2 – Fale um pouco da trajetória de implementação do projeto Clube da Virada na escola.
  - contexto
  - participação.
- 2.3 – Conte sua percepção sobre:
  - como os demais atores/profissionais envolvidos responderam à implementação do projeto?
  - Como se envolveram nesta construção?
- 2.4 – Fale um pouco sobre o envolvimento dos pais com o projeto.
- 2.5 – Em sua percepção, quais foram os desafios encontrados para a implantação do projeto Clube da Virada na escola?
- 2.6 – Como aconteciam o acompanhamento e o monitoramento da realização das atividades propostas pelo projeto?
- 2.7 - Em sua avaliação, o acompanhamento e o monitoramento foram suficientes? Haveria algo a ser aperfeiçoado quanto a isso?

**Bloco 3: Resultados internos e nas avaliações externas estaduais e nacionais**

3.1 – Esta escola tem uma trajetória de evolução e melhoria nos seus resultados de aprendizagem internos como também externos, seja no SPAECE como no SAEB, fale sobre estes resultados e os impactos que traziam para o desenvolvimento do seu trabalho.

3.2 – Em sua percepção, qual a contribuição do projeto para as melhorias longitudinais nos níveis de proficiência dos discentes?

3.3 – Qual a sua contribuição como diretor para implantação deste projeto?

3.4 – Qual a importância do diretor para a implantação de um projeto na escola?

**Bloco 4: Finalização**

4.1 – Gostaria que você me falasse sobre o que pode ser aprimorado no projeto na sua visão.

4.2 – Fale um pouco sobre como era sua relação com os professores e demais profissionais.

4.3 – Em sua visão, o que um diretor precisaria fazer para implantar o projeto Clube da Virada em outra escola?

4.4 – Para dar uma boa continuidade no projeto na própria instituição?

4.5 – Quais as dificuldades apresentadas durante o seu trabalho como diretor, e como você buscava resolvê-los?

4.5 – Você gostaria de colocar mais algum ponto que não foi abordado acerca da temática nesta entrevista?

Agradeço sua contribuição e disponibilidade na participação desta entrevista que muito ajudará no percurso de todo o meu trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Galvão (2012).

## APÊNDICE D- ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Gestor atual

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

### **Bloco 1: Trajetória profissional**

1.8– Qual sua idade?

1.9- Qual a sua formação?

1.10 – Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.11 - Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de gestão da instituição?

1.12 – Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupava?

1.13 – Fale-me um pouco do seu modo de gestão adotado no cotidiano escolar.

1.14 – Quais atividades ocupavam mais o seu tempo na escola?

### **Bloco 2: Execução do Projeto Clube da Virada**

2.1 – De um modo geral qual a sua percepção sobre o projeto Clube da Virada?

2.2 – Fale um pouco sobre como acontece atualmente o projeto Clube da Virada na escola.

- contexto

- participação.

2.3 – Conte sua percepção sobre:

- como os demais atores/profissionais envolvidos respondem ao projeto?

- Como se envolvem nesta construção?

2.4 – Fale um pouco sobre o envolvimento dos pais com o projeto.

2.5 – Quais são os desafios encontrados para a execução do projeto Clube da Virada na escola?

2.5 – Como acontecem o acompanhamento e o monitoramento da realização das atividades propostas pelo projeto?

### **Bloco 3: Resultados internos e nas avaliações externas estaduais e nacionais**

3.1 – Esta escola tem uma trajetória de evolução e melhoria nos seus resultados de aprendizagem internos como também externos, seja no SPAECE

como no SAEB. Fale sobre estes resultados e os impactos que traziam para o desenvolvimento do seu trabalho.

3.2 – Qual a contribuição do projeto para as melhorias longitudinais nos níveis de proficiência dos discentes?

3.3 – Qual tem sido a sua contribuição como diretor deste projeto?

3.4 – Qual a importância do diretor para a execução de um projeto na escola?

#### **Bloco 4: Finalização**

4.1 – Gostaria que você me falasse sobre o que pode ser aprimorado no projeto na sua visão.

4.2 – Como é sua relação com os professores e demais profissionais?

4.3 – Em sua visão, o que um diretor precisaria fazer para implantar o projeto Clube da Virada em outra escola?

4.4 – O que o diretor precisa fazer para dar uma boa continuidade no projeto?

4.5 – Quais as dificuldades apresentadas durante o seu trabalho como diretor, e como você busca resolvê-los?

4.6 – Você gostaria de colocar mais algum ponto que não foi abordado acerca da temática nesta entrevista?

Agradeço sua contribuição e disponibilidade na participação desta entrevista que muito ajudará no percurso de todo o meu trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Galvão (2012).

**APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS EGRESSOS**

Prezado(a), sou aluno do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação. Este roteiro de entrevista foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. Agradeço também pela permissão de gravar. As suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho. Por isso, desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,  
Jerffson Bruno Oliveira

**1. CARACTERIZAÇÃO E TRAJETÓRIA ESCOLAR**

**1.1** Qual seu sexo?

(A) Feminino ( ) (B) Masculino ( )

**1.2** Qual a sua idade?

(A) 17 anos ( )

(B) 18 anos ( )

(C) 19 anos ( )

(D) 20 anos ( )

(E) Mais de 20 anos ( )

**1.3** Como foi sua trajetória no Ensino Fundamental?

(A) Somente em escola pública ( )

(B) Somente em escola particular ( )

(C) Em escola pública e particular, mas prevalecendo um período maior em escola pública ( )

(D) Em escola pública e particular, mas prevalecendo um período maior em escola particular ( )

**1.5** Você já foi reprovado (a) no Ensino Fundamental?

**(A)** Nunca repeti o ano ( ) **(Siga para questão 1.7)**

(B) Sim, 1 vez ( )

(C) Sim, 2 vezes ou mais ( )

**1.6** Se você repetiu, em qual série foi?

- (A) 1º Ano / Alfabetização ( )
- (B) 2º Ano ( )
- (C) 3º Ano ( )
- (D) 4º Ano ( )
- (E) 5º Ano ( )
- (F) 6º Ano ( )
- (G) 7º Ano ( )
- (H) 8º Ano ( )
- (I) 9º Ano ( )

**1.7** Em que ano você ingressou na Escola de Ensino Médio?

---

## **2. CONTEXTOS DE AÇÕES DA APRENDIZAGEM**

**2.1** Em até quantas disciplinas você já ficou com dificuldade de aprendizagem?

- (A) Somente em uma ( )
- (B) Em duas ( )
- (C) Em três ( )
- (D) Mais de três ( )

**2.2** Em qual(is) disciplina(s) você já precisou de reforço?

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| ( ) Arte e Educação | ( ) História          |
| ( ) Biologia        | ( ) Inglês            |
| ( ) Educação Física | ( ) Matemática        |
| ( ) Espanhol        | ( ) Língua Portuguesa |
| ( ) Filosofia       | ( ) Química           |
| ( ) Física          | ( ) Sociologia        |
| ( ) Geografia       |                       |

**2.3** Em que série(s) você teve dificuldades de aprendizagem?

- (A) Somente na 1ª série ( )
- (B) Somente na 2ª série ( )
- (C) Somente na 3ª série ( )

(C) Ambas as séries ( )

**2.4** Tive dificuldades de aprendizagem por quê: (Marque as opções que se enquadram com sua realidade)

(A) Fiquei doente ( )

(B) Tive problemas familiares ( )

(C) Não consegui me adaptar à rotina e à proposta da escola ( )

(D) Devido à metodologia de ensino dos professores ( )

(E) Não estudei o suficiente ( )

(F) Tive dificuldade de organizar meus estudos ( )

(G) Outro ( ) Qual? \_\_\_\_\_

**2.5** O acompanhamento estudantil pelos pais ou responsáveis tem a característica do interesse e criação de rotinas de monitoramento e incentivo à participação nas atividades escolares propostas. Sendo assim, o acompanhamento de seus pais à sua vida escolar acontecia:

( ) Nunca ( ) Com certa frequência

( ) Raramente ( ) Frequentemente

**2.6.** Em sala de aula: (Marque SOMENTE UMA OPÇÃO EM CADA LINHA.)

**2.6.1** Tinha dificuldades em me manter atento durante as aulas.

( ) Nunca ( ) Algumas vezes

( ) Na maioria das vezes ( ) Sempre

**2.6.2** Realizava as atividades propostas pelos professores.

( ) Nunca ( ) Na maioria das vezes

( ) Algumas vezes ( ) Sempre

**2.6.3** Costumava fazer perguntas aos professores, quando estava com alguma dúvida em algum conteúdo.

( ) Nunca ( ) Na maioria das vezes

( ) Algumas vezes ( ) Sempre

**2.6.4** Saía da sala para tomar água e ir ao banheiro durante a aula.

( ) Nunca ( ) Na maioria das vezes

Algumas vezes       Sempre

**2.6.5** Conversava com colegas durante as aulas.

Nunca                       Na maioria das vezes

Algumas vezes       Sempre

### **3. O PROJETO CLUBE DA VIRADA**

**3.1.** Em sua opinião, qual o grau de efeito do projeto Clube da Virada, desenvolvido na escola, na aprendizagem dos alunos?

(A) Nenhum efeito ( )

(B) Um pequeno efeito ( )

(C) Um efeito moderado ( )

(D) Um grande efeito ( )

**3.2.** Em sua opinião, qual o grau de efeito do projeto Clube da Virada desenvolvido na escola na dedicação dos alunos aos estudos?

(A) Nenhum efeito ( )

(B) Um pequeno efeito ( )

(C) Um efeito moderado ( )

(D) Um grande efeito ( )

**3.3.** O clima escolar corresponde a sintonia, o respeito e o envolvimento de todos nas atividades propostas pela a instituição de ensino. Em sua opinião, qual o grau de efeito do projeto Clube da Virada desenvolvido na escola no clima escolar?

(A) Nenhum efeito ( )

(B) Um pequeno efeito ( )

(C) Um efeito moderado ( )

(D) Um grande efeito ( )

**3.4.** Em sua opinião, qual o grau de efeito do projeto Clube da Virada para a melhoria nos seus resultados educacionais?

(A) Nenhum efeito ( )

(B) Um pequeno efeito ( )

(C) Um efeito moderado ( )



(D) Um grande efeito ( )

**3.5.** Em sua opinião, qual era o diferencial do projeto em relação às demais aulas? (pode marcar mais de uma resposta)

(A) Os professores ( )

(B) A metodologia ( )

(C) Os recursos utilizados ( )

(D) O envolvimento dos alunos ( )

(E) Outro ( )

Qual? \_\_\_\_\_.

**3.6.** Em sua opinião, em que o Clube da Virada pode ser melhorado? (pode marcar mais de uma resposta)

(A) No horário ( )

(B) Na divisão dos clubes ( )

(C) Nos recursos utilizados ( )

(D) No número de disciplinas envolvidas ( )

(E) Outros ( ) Qual: \_\_\_\_\_

#### **4. LIDERANÇAS ESCOLARES**

**4.1.** Quem foi sua principal referência de liderança na escola?

( ) Professor ( ) Coordenador

( ) Funcionário ( ) Alunos

( ) Diretor

**4.2.** Em sua opinião, qual o grau de efeito do trabalho do diretor escolar desenvolvido na escola?

(A) Nenhum efeito ( )

(B) Um pequeno efeito ( )

(C) Um efeito moderado ( )

(D) Um grande efeito ( )

**4.3** Em uma escala de 1 a 5, qual o seu grau de satisfação com o trabalho das lideranças escolares de sua escola:

(A) 1 ( )

- (B) 2 ( )
- (C) 3 ( )
- (D) 4 ( )
- (E) 5 ( )

**4.4.** Em uma escala de 1 a 5, qual o seu grau de satisfação com o trabalho do então diretor escolar:

- (A) 1 ( )
- (B) 2 ( )
- (C) 3 ( )
- (D) 4 ( )
- (E) 5 ( )

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva (2019).