

# Qualidade e Políticas Públicas na Educação 7

Marcia Aparecida Alferes  
(Organizadora)



**Atena**  
Editora

Ano 2018

**Marcia Aparecida Alferes**  
(Organizadora)

# **Qualidade e Políticas Públicas na Educação**

## **7**

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

Q1 Qualidade e políticas públicas na educação 7 / Organizadora Marcia Aparecida Alferes. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Qualidade e Políticas Públicas na Educação; v. 7)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-014-8

DOI 10.22533/at.ed.148181912

1. Educação e estado. 2. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. 3. Prática pedagógica. 4. Professores – Formação. I. Alferes, Marcia Aparecida. II. Série.

CDD 379.81

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

No âmbito da presente obra é relevante destacar que a preocupação com a formação de professores é antiga. E que a concepção e as finalidades da formação continuada de professores no Brasil foram mudando ao longo do tempo.

É pertinente afirmar que as políticas educacionais voltadas à formação continuada de professores, são fundamentais e possuem um potencial significativo quando se trata da promoção da melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos.

Deste modo, os artigos deste volume no geral apresentam alguns aspectos legais advindos da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, do Plano Nacional de Educação, da Resolução CNE/CP n.º 01/2002 que institui as Diretrizes Nacionais para a formação de professores e Portaria Ministerial n.º 1.403/2003 que cria a Rede Nacional de Formação Continuada de Professores de Educação Básica.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96 (a mais utilizada nos artigos) os artigos 61, 62, 63, 64, 65 e 66 tratam da formação dos profissionais da educação e o artigo 67 sobre a sua valorização.

Os saberes do professor também é um tema abordado e de todos os saberes, o saber da experiência se destaca, uma vez que ele é aprendido na prática, na vivência reflexiva do trabalho cotidiano e nos embates com os problemas vividos nos processos das práticas refletidas. Esse conhecimento é unido à ação didática, é prática e teoria ao mesmo tempo. É o que define o professor como autor da sua prática, mediada pelas relações com seus educandos, constrói saberes e redimensiona a teoria.

**Marcia Aparecida Alferes**

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>1</b>
A EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO NA FORMAÇÃO DOCENTE	
<i>Flaviani Souto Bolzan Medeiros</i>	
<i>Jaqueline Sabrini Carvalho Cunha</i>	
<i>Andreia Ines Dillenbourg</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819121</b>	
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>18</b>
A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES EM AMBIENTE DE CIBERCULTURA E SUAS DEMANDAS PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS	
<i>Valter Pedro Batista</i>	
<i>Lucila Pesce</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819122</b>	
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>32</b>
A FORMAÇÃO DOCENTE E O PAPEL DA TECNOLOGIA NA CONSTRUÇÃO DOS SABERES DOCENTES	
<i>Rosely Cândida Sobral</i>	
<i>Denise Rosana da Silva Moraes</i>	
<i>Tamara Cardoso André</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819123</b>	
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>41</b>
A FORMAÇÃO PEDAGÓGICA DOS FORMADORES E O CURRÍCULO DAS LICENCIATURAS PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA	
<i>Maria Célia Borges</i>	
<i>Leonice Matilde Richter</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819124</b>	
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>56</b>
A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA E O TRABALHO COM QUESTÕES MORAIS	
<i>Izabella Alvarenga Silva</i>	
<i>Raul Aragão Martins</i>	
<i>Luciana Aparecida Nogueira da Cruz</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819125</b>	
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>64</b>
A RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO DE PROFESSORES E O ENSINO DE LEITURA E ESCRITA PARA ALUNOS COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL	
<i>Miryan Cristina Buzetti</i>	
<i>Maria Piedade R. da Costa</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819126</b>	
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>72</b>
ABORDAGEM TEMÁTICA: REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO INICIAL DOS PROFESSORES DE CIÊNCIA DA NATUREZA A PARTIR DA EPISTEMOLOGIA BACHELARDIANA	
<i>Marinês Verônica Ferreira</i>	
<i>Cristiane Muenchen</i>	
<i>Carlos Alberto Marques</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819127</b>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>82</b>
COACHING EDUCACIONAL: POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR	
<i>Andressa Savoldi de Melo</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819128</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>101</b>
COORDENADOR PEDAGÓGICO DA ESCOLA: ATRIBUIÇÕES E DESAFIOS	
<i>Antonio Nilson Gomes Moreira</i>	
<i>Gláucia Mirian de Oliveira Souza Barbosa</i>	
<i>Ana Lúcia Lopes do Carmo</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1481819129</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>115</b>
DILEMAS E PERSPECTIVAS DA FORMAÇÃO DE PROFESSORES DE CRIANÇAS PEQUENAS	
<i>Alice de Paiva Macário</i>	
<i>Víviam Carvalho de Araújo</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191210</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>126</b>
DIVERSIDADE, ENSINO DE GEOGRAFIA E FORMAÇÃO DE PROFESSORES	
<i>Hyago Ernane Gonçalves Squiave</i>	
<i>Priscila Braga Paiva</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191211</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>134</b>
FORMAÇÃO CONTÍNUA NA PERSPECTIVA DE APRENDIZADO COLABORATIVO PARA PROFESSORES ALFABETIZADORES	
<i>Ivana Ferreira dos Santos</i>	
<i>Cecília Vicente de Sousa Figueira</i>	
<i>Fernanda Barros Ataiades</i>	
<i>Anair Araújo de Freitas Silva</i>	
<i>Érica Giarretta Biase</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191212</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>144</b>
FORMAÇÃO DE PROFESSORES DE CIÊNCIAS NATURAIS NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA: O CASO DA CIDADE DE MARABÁ(PA)	
<i>Airton dos Reis Pereira</i>	
<i>Marinalda Gomes Apinagés</i>	
<i>Maria José Costa Faria</i>	
<i>Rayda Matias Lima</i>	
<i>Vanda Coelho Rêgo</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191213</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>152</b>
FORMAÇÃO DE PROFESSORES NO ESTADO CAPITALISTA: VALORIZAÇÃO E OU PRECARIZAÇÃO?	
<i>Raimunda Maria da Cunha Ribeiro</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191214</b>	

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>167</b>
FORMAÇÃO DOCENTE: HÁ POSSIBILIDADES PARA ALÉM DO INSTITUÍDO?	
<i>Maurício Fagundes</i>	
<i>Silvana Hoeller</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191215</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>176</b>
LEIO QUANDO POSSO - PRÁTICAS DE LEITURA ENTRE FUTUROS PEDAGOGOS	
<i>Ezequiel Theodoro da Silva</i>	
<i>Ludimar Pegoraro</i>	
<i>Mariangela Kraemer Lenz Ziede</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191216</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>192</b>
NARRATIVAS (AUTO)BIOGRÁFICAS COMO PRODUTORAS DE SENTIDOS E SIGNIFICADOS NA FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA	
<i>Marcelo Silva da Silva</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191217</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>202</b>
O PIBID ENQUANTO POLÍTICA PÚBLICA DA EDUCAÇÃO E SEUS IMPACTOS PARA A FORMAÇÃO/ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE PROFESSORES INICIANTES	
<i>Ray-Ila Walleska Santos Ferreira Gouveia</i>	
<i>Maria Joselma do Nascimento Franco</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191218</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>213</b>
O QUE DIZEM AS PESQUISAS ACADÊMICAS SOBRE A FORMAÇÃO DAS (OS) DOCENTES DA CRECHE?	
<i>Patrícia Maria Reis Cestaro</i>	
<i>Núbia Schaper Santos</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191219</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>225</b>
O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO RENDIMENTO ESCOLAR DO ESTADO DE SÃO PAULO – SARESP, COMO INDICATIVO DAS LACUNAS NO PROCESSO DE ALFABETIZAÇÃO EM UMA ESCOLA PARTICULAR*	
<i>Karina Machado</i>	
<i>Maria Iolanda Monteiro</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191220</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>234</b>
POTENCIALIDADES DA EXTENSÃO UNIVERITÁRIA COMO PARTE DA FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES DE GEOGRAFIA: UM ESTUDO DE CASO DA UNESP RIO CLARO E O PEJA	
<i>André Luís Messetti Christofolletti</i>	
<i>Flávia Priscila Ventura</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191221</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>242</b>
RANÇOS E AVANÇOS SOBRE GÊNERO E SEXUALIDADE NA EDUCAÇÃO DE SURDOS: DESVELANDO O IMAGINÁRIO SOCIAL DOCENTE	
<i>Márcia Beatriz Cerutti Müller</i>	
<i>Denise Regina Quaresma da Silva</i>	
<i>Zuleika Leonora Schmidt Costa</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191222</b>	

<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>255</b>
REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL A PARTIR DO DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O ENSINO E APRENDIZADO DA DANÇA NO CONTEXTO ESCOLAR	
<i>Kathya Maria Ayres de Godoy</i> <i>Ivo Ribeiro de Sá</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191223</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>268</b>
RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS NO CONTEXTO ESCOLAR: SUA COMPREENSÃO PARA EMBASAR PROJETOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA	
<i>Laurinda Ramalho de Almeida</i> <i>Adriana Teixeira Reis</i> <i>Jeanny Meiry Sombra Silva</i> <i>Luana de André Sant'Ana</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191224</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>275</b>
SOBRE O PROCESSO HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL: UM OLHAR PARA A FORMAÇÃO DE PROFESSORES E A CONSTRUÇÃO DE UMA IDENTIDADE DOCENTE AUTÔNOMA	
<i>Augusta Teresa Barbosa Severino,</i> <i>Renata Cristina Geromel Meneghetti</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191225</b>	
<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>286</b>
A SINTONIA ENTRE AS DIMENSÕES PRESENCIAL E VIRTUAL NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DE UMA EXPERÊNCIA INOVADORA	
<i>Luiza Alves Ferreira Portes</i> <i>Luzia Cristina Nogueira de Araujo</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14818191226</b>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>297</b>

## COACHING EDUCACIONAL: POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

**Andressa Savoldi de Melo**

Instituto Superior de Educação do Rio de Janeiro  
– ISERJ  
Rio de Janeiro – RJ

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo mostrar a importância do processo de *Coaching* na gestão escolar, conceituando o que é *Coaching* Educacional, suas possibilidades de aplicação e seus benefícios. Abordou-se questões da gestão escolar, de *Coaching*, o que é e suas ferramentas, introdução ao *Coaching* Educacional, mostrando suas finalidades, metodologias do *Coach* e a possibilidade de uma potencialização da gestão escolar. Finalmente, definiu-se quem é o *Coach* Educacional e buscou-se identificar níveis de comunicação entre os teóricos da Educação e os teóricos de *Coaching*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar. *Coaching*. *Coaching* Educacional.

**ABSTRACT:** This work aims at showing the importance of *Coaching* in School Management change and improvement. By understanding its concept, its tools and steps, one can understand how it can affect School Management. We also show its objectives and methodologies to achieve the desired improvement. Finally,

we defined who the educational coach is and identified the interface between Educational theory and *Coaching* theory.

**KEYWORDS:** School management. *Coaching*. Educational *Coaching*.

### 1 | INTRODUÇÃO

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) divulgou, no dia 13 de maio de 2015, um ranking mundial de qualidade de educação onde o Brasil ocupava a 60ª posição entre os 76 países avaliados. Isto revela que a educação brasileira não está boa. Claro que, se olharmos a História da Educação desde os primórdios com a chegada dos Jesuítas, parece que nunca esteve melhor. Todavia, ainda não está boa. O “se tornar boa” é um processo no qual estamos lutando para que aconteça de forma crescente e contínua. No entanto, é possível melhorar a educação? É utópico pensar atingir uma educação ideal?

Especialistas ouvidos pelo G1 (portal de notícias brasileiro mantido pela Globo.com) afirmaram que, para melhorar a qualidade da educação brasileira, é preciso investir na formação e valorização do professor, e o que são os professores senão gestores do conhecimento?

Acredito que a chave para abrir a porta do sucesso educacional está na gestão. Para melhorar a educação é preciso primeiro melhorar a gestão. A questão é, como melhorar a gestão? Como melhorar a capacidade de gerir dos educadores?

Existe um sistema chamado *Coaching*, muito utilizado na Administração para capacitação humana. É uma das melhores metodologias de desenvolvimento existentes na atualidade, pois produz grandes e efetivos resultados. Por que, então, não o utilizar na Educação ou inseri-lo no contexto escolar? Seria o *Coaching* uma possibilidade de produzir novos e melhores resultados em gestão?

Em *Self Coaching: o poder do autoconhecimento*, Paulino (2013:16) diz que:

O *Coaching* é utilizado para diversas finalidades, tais como, treinamento de equipes, desenvolvimento da liderança (*Leader Coach*), auxílio na automotivação, superação de bloqueios, despertar habilidades corporativas, profissionais e mudar o estilo de vida.

Mudar, eis a palavra. Se não está bom como está, é porque nem tudo que era possível ser feito foi feito. O que é preciso mudar? Quem sabe, renovar o estilo de gerir? De que forma? Inovando, buscando novos meios, alternativas, possibilidades.

É necessário lembrar que o educador, o gestor, o diretor, antes de ser educador, gestor, diretor, é humano e, como humano, passa por incertezas, inseguranças, angústias, doenças que podem influenciar negativamente ou interferir na sua capacidade de liderar e gerir. É preciso estar preparado para contratempos através de um potencial plenamente desenvolvido, ademais estaremos fadados ao fracasso. Potencializar a gestão é desenvolver plenamente o potencial dos líderes, dos gestores de conhecimento!

Nas empresas o processo de *Coaching* é utilizado principalmente para se desenvolver competências de liderança nos profissionais. *Coach* é uma palavra inglesa, mas de origem húngara (*kocsi*). Significa originalmente “carruagem”, porém, no contexto aqui explorado, trata-se do técnico ou treinador de profissionais. O decurso de *Coaching* (nome do processo, que significa literalmente “treinamento” em inglês), que é conduzido pelo *Coach* (profissional que conduz o processo de desenvolvimento), visa auxiliar o *Coachee* (nome que se dá ao cliente que contrata o *Coach*) a definir metas e objetivos de curto, médio e longo prazo, que serão acompanhados e analisados no decorrer do tempo para avaliar os progressos. Quem se candidata ao *Coaching* é designado *Coachable* (treinável).

Para refletir sobre a utilidade do *Coaching* na Educação, é indispensável antes entender ou questionar: a mudança de paradigma, o que é a gestão educacional e escolar, qual a sua função, como se dá a sua organização, quais seus fundamentos de liderança e quais os principais enfrentamentos dos gestores na atualidade? Compreendendo o funcionamento da base do sistema educacional, detectando suas falhas mais comuns, poderíamos ser capazes de visualizar o benefício do processo de *Coaching*, que é justamente uma poderosa metodologia voltada para o desenvolvimento

de habilidades e competências.

Assim, o objetivo primordial deste estudo é mostrar a importância do *Coaching* na gestão escolar. A fim de alcançar esse objetivo, proponho:

- Investigar as principais ferramentas do *Coaching*;
- Descobrir possíveis formas de adequá-las à Gestão Escolar;
- Aprofundar os estudos sobre *Coaching* Educacional.

É de suma importância para o Brasil, que nós, como educadores, pensemos a educação, que reflitamos sobre novas formas de gerir ou de potencializar essa gestão a fim de melhorar a educação ou torná-la satisfatória.

## 2 | ADMINISTRAÇÃO / A GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR

A administração se distingue da gestão educacional, uma vez que é uma dimensão da gestão e, por tanto, do fazer de gestores. É função do gestor administrar, administrar tempo, recursos, pessoas.

Vitor Henrique Paro (2012:25), afirma que:

[...] A administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [...] Ela se configura, inicialmente, como uma atividade exclusivamente humana, já que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem cumpridos. [...] Porque se propõe objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe para realizá-los. A atividade administrativa é, então, não apenas exclusiva mas também necessária à vida do homem.

Percebe-se que a administração, tão necessária à vida humana, tem limitações das quais a gestão supre, pois é esta que estabelece objetivos e visa concretizá-los. A gestão é mais vasta, dentro da gestão tem a administração, a direção, a coordenação e outros atributos. Gestão é uma ação ligada ao *decidir e fazer*. Conforme Libâneo (2015:88):

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominam gestão. [...] A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. [...] A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos.

O conceito de gestão abarca dimensões de relacionamento humano e a complexidade dos relacionamentos presentes no ambiente escolar. Como reitera Heloisa Lück (2015:34, apud MORIN, 1985; CAPRA, 1993):

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto.

É consequência de uma mudança de paradigma que, segundo Lück (2015:34, apud KUHN, 1982), resulta “[...] de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade”, “a gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração.”. O padrão mudou e é um reflexo da escola como um todo a fim de atender às novas demandas educacionais e sua complexidade.

## 2.1 A gestão educacional e escolar

Quando se fala em gestão educacional e escolar há uma diferença, pois, a educacional é ampla, refere-se a todo sistema de educação do país, enquanto a escolar é correspondente à gestão de cada escola em particular. Heloisa Lück (2015:15 e 16) ressalta que:

A gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. Porém, é importante ter em mente que é uma área-meio e não um fim em si mesma. Em vista disso, o necessário reforço que se dá à gestão visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser. Em suma, aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação de aprendizagem dos alunos. A boa gestão é, pois, identificada, em última instância, por esses resultados.

Vê-se que, quando há uma melhoria da aprendizagem dos alunos e de sua formação, a gestão é qualificada, assim sendo, tem desempenhado bem a sua função. É papel dos gestores promover uma formação com qualidade, porém, sem uma gestão capacitada torna-se distante tal resultado. Como, pois, qualificar essa gestão?

Lück (2015:35 e 36) diz que:

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

É fator importante de qualificação a democracia na tomada de decisões, a autonomia, a organização e o planejamento, a participação conjunta, o autocontrole e a transparência. Não há como gerir adequadamente sem uma estrutura planejada que englobe todas essas características, pois a gestão liga-se ao ato de gerenciar (cuidar de). Dessa forma, mostra-se necessária uma estrutura arquitetada para se rumar aos efeitos objetivados.

O presente estudo tem enfoque na gestão escolar, justo porque, para melhorar a gestão educacional de todo um país, precisa-se melhorar a gestão de cada escola. Trabalhando cada parte, o todo se estabelece. Assim, será estudado de forma especial um processo que, se implantado nas escolas, trará novas reflexões aos gestores gerando tomadas de decisões mais acertadas, que ocasionará em melhores resultados.

Por fim, Lück (2015:36 e37) declara que:

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. [...] Trata-se de uma orientação exercida por equipe de gestão.

Uma *equipe de gestão* é aquela formada para cuidar da gestão da escola, ou seja, uma equipe que a abarca, onde cada um se faz peça fundamental do processo e tem participação ativa e consciente nas tomadas de decisões. Como ressalta a colunista da Nova Escola, Rosi Rico:

Cada integrante deve saber qual sua função no grupo e levar em consideração o todo, contribuindo para um objetivo comum. No caso, o de garantir a aprendizagem dos alunos.

Várias pessoas trabalhando juntas não garante a constituição de uma equipe, o que vai garantir, além do trabalho em conjunto, é cada um conhecer a importância do seu papel para alcançar esse objetivo em comum, onde os planos são feitos para ações contínuas e pontuais.

## 2.2 O gestor e a sua função

O gestor da escola é o *diretor* e cabe a ele *prezar pela qualidade de ensino*. Um bom gestor irá promover parcerias entre a equipe, isto é, irá envolver professores, coordenadores, orientadores, funcionários e, quando concernente, as famílias dos alunos, no processo de tomada de decisão. Há, no entanto, uma carga enorme de responsabilidade sobre o diretor. Vitor Paro (2012:174 e 175) diz que:

O diretor se vê permanentemente colocado entre dois focos de pressão: de um lado, professores, pessoal da escola em geral, alunos e pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e promovam a melhoria do ensino; de outro, o Estado, não satisfazendo a tais reivindicações e diante do qual o diretor deve “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações” (PARO 2012, p.174, apud SÃO PAULO (Estado), Art.48, item II alínea a.) dele emanadas, evitando, inclusive, que as ações dos primeiros venham a representar quaisquer ameaças aos interesses dominantes. [...] Em seu papel de gerente (é assim que ele é colocado diante do Estado), ele sente sobre si todo o peso de constituir-se no responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, e tem consciência de que poderá ser punido por qualquer irregularidade que aí se verifique.

É necessário entender que uma equipe de gestão não se compõe apenas por um diretor, mas por um corpo diretivo e, quando há um déficit na equipe, uma falta de congruência, é preciso investigar a razão pela qual nem todos estão acordando, participando ou dando o melhor de si. O sucesso de um ensino de qualidade se dará pelo trabalho de um todo, quando cada parte fizer sua parte da melhor forma possível.

É nesse ponto que o profissional *Coach* se torna essencial, pois o diretor tem a maior carga de responsabilidade da escola e, como humano, muitas vezes precisa de um norte, de uma carruagem que o leve aonde ele quer chegar. Não só ele, mas todo conjunto.

### 2.3 A gestão e seu principal objeto

O objeto da gestão é o aluno, pois é em função da formação bem-sucedida do aluno que se estrutura toda uma gestão.

Os objetivos da escola se concretizam pela atividade docente, cuja tarefa é ensinar conteúdos que estimulem as competências dos alunos a fim de uma formação com êxito.

Libâneo (2015:91) ressalta justamente que:

A escola é uma instituição social com objetivos explícitos: o desenvolvimento das potencialidades dos alunos através de conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para constituírem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem. A tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de realização do trabalho docente.

Acredito que a grande questão é: como tratar esse aluno de forma que ele seja motivado a aprender, a apreender os conteúdos abordados e a dar o melhor de si se a equipe gestora estiver desmotivada?

Heloisa Lück (2013:31) afirma que:

O aluno deve ser visto como o fim precípua da educação; para ele existe a escola e, por tanto, para a promoção do seu desenvolvimento devem convergir, direta ou indiretamente, todas as ações.

Vê-se que o aluno é a razão de tudo, a escola só existe por causa dele, para que ele se escolarize, desenvolva suas potencialidades, se constitua como pessoa e exerça cidadania – formar-se cidadão apto para conviver em sociedade –, pois estudar é um direito.

É preciso repensar a forma de enfrentar os problemas surgidos no ambiente escolar que atinge o corpo estudantil e o corpo docente, problemas esses que muitas vezes são trazidos da vida pessoal de cada componente. Então, como trabalhar essas questões?

O *Coaching* Educacional leva esse nome porque é um processo focado na educação, que visa atingir metas de melhoria da educação, aperfeiçoando as

potencialidades do educador e do educando, incentivando a capacidade de superação de cada indivíduo no que tange sua vida profissional e pessoal, para que ambas estejam em harmonia, com pensamentos, crenças e valores alinhados.

A intenção do *Coach* Educacional dentro da escola, atuando junto à equipe gestora (que engloba o professor), é justamente realizar um trabalho que repercuta no desejo de saber do aluno devido o profissional de ensino estar mais motivado a lecionar.

## 2.4 A organização escolar: uma equipe gestora e democrática

Uma boa gestão é aquela onde todos têm participação. José Carlos Libâneo (2015:89) descreve que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. [...] O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. [...] Portanto, um modelo de gestão democrático-participativa tem na autonomia um dos seus mais importantes princípios, implicando a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho.

Como reitera Libâneo (2015), são a interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso em pautas básicas, o diálogo intersubjetivo entre professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, que geram a autonomia da escola. A participação, no entanto, implica: os processos de organização e gestão, os procedimentos administrativos, modos adequados de fazer as coisas, a avaliação das atividades, o acompanhamento e a coordenação, assim como a cobrança das responsabilidades.

É preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa, tal qual o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada. Portanto, conforme Libâneo (2015:91):

A organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas, também, a gestão da participação, em função dos objetivos da escola.

Segundo Libâneo (2015), para que aconteça a gestão da participação é preciso uma sólida estrutura organizacional, responsabilidades muito bem definidas, posições seguras em relação às formas de assegurar relações interativas democráticas, procedimentos explícitos de tomada de decisões, formas de acompanhamento e de avaliação. Como a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticas e curriculares propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos, tais características da

gestão da participação tornam-se competências próprias da direção e da coordenação pedagógica da escola.

O processo de *Coaching* ajudará a construir uma estrutura bem fundamentada onde todos façam parte e contribuam com o máximo de suas competências e potencialidades.

### 3 | O QUE É COACHING

Há muitas definições de *Coaching*, mas todas têm um fundamento básico: é *um processo* de transformação!

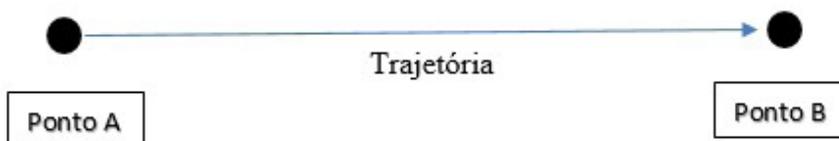
É um conjunto sequencial de procedimentos e ações que visa a atingir uma meta ou um objetivo, ou seja, um processo que gera ação em relação à meta. Por ser um processo, o *Coaching* possui procedimentos definidos: tem começo, meio e fim. Transcorre em determinado período de tempo.

Como é um sistema que busca novos entendimentos, novas alternativas e novas opções capazes de fazer com que se ampliem as realizações e conquistas do *Coachee*, contribui para promover:

- performance e excelência humana;
- poder pessoal de cada um, em nível adequado de satisfação e realização;
- transformação positiva e duradoura.

Foca-se, assim, no aumento de performance, na mudança, na transformação, na aprendizagem.

Para compreender os benefícios, o *Coachee* precisa entender o papel e as atribuições do *Coach*, o que o *Coach* faz e o que ele não faz. O sucesso depende de um bom programa de *Coaching*, de resultados, de conhecimentos, de competências.



O objetivo do *Coaching* é justamente aumentar a produtividade, a eficiência e resiliência, reduzindo o absenteísmo, desenvolvendo visão estratégica e competências a fim de atingir um ciclo de vida realizado e não continuar um ciclo fracassado. É vital avaliar os assuntos inacabados, as questões pendentes, os negócios. Trabalhar o *eu emocional* (que é a essência das emoções) e o *eu racional* (que são os valores humanos), pois é da dor mais profunda que vai surgir a melhor resposta, como todo veneno que tem um antídoto. A questão está na forma de lidar com os próprios problemas, no *como* lidar.

Em suma, é um método que cria uma trajetória de um ponto A (estado atual) a

um ponto B (estado desejado), sugerindo *como* chegar do seu ponto A ao seu ponto B, do seu estado atual ao seu estado desejado, *como* lidar com as intercorrências levando-o a refletir e agir com consciência, a tomar uma decisão que levará à ação visando atingir o objetivo estabelecido.

### 3.5 Fundamentos essenciais do *Coaching*

Os Fundamentos Essenciais do *Coaching* segundo o presidente do IBC, José Roberto Marques, em suas palestras, são:

1) *Autoconhecimento*, pois para criar a realidade que se quer tem que se conhecer, transformar a si mesmo, viajar para dentro de si e tentar encontrar os pontos de melhoria;

2) *Conhecer o poder do nosso Self* (intuição, cognição, razão). Cabe ressaltar que o Self 1 é o cérebro racional e o Self 2 é o cérebro emocional. Devemos conhecer o poder do consciente racional mais o consciente emocional;

3) *Honrar e respeitar sua própria história*, é na sua história e na forma de contá-la que está o seu poder. Um *auto feedback* é importante porque é sobre a essência de quem nós somos. É a história que você conta das suas fases, capítulos da vida, momentos definidores, memórias, valores e crenças, como sua mente funciona para realmente conectar você. Nós somos verdadeiramente a história que nós contamos da nossa história. Além de respeitar a história da sua história, seu legado, deve-se honrar e respeitar a história do outro, ter projeção (mecanismo pelo qual o ser humano atribui ao outro seus próprios sentimentos e motivações), visão de mundo.

Segundo José Zaib e Jacob Gribbler (2013:115):

O *Coaching* tem a ver com o futuro, com o desenvolvimento de comportamentos novos. O foco do *Coaching* é no presente, no aqui e no agora a fim de melhorar o futuro. O foco é gerar ação em relação à meta/ao objetivo.

Ter foco é desenvolver um novo comportamento. Assim, quando temos autoconhecimento, conhecemos o poder do nosso Self, honramos e respeitamos a nossa história, acabamos desenvolvendo um novo comportamento, estamos focados nessa sucessão de transformação!

### 3.6 Ferramentas de *Coaching*

Catalão e Penin (2013), reúnem 50 ferramentas e modelos de *Coaching* em sua obra, começando com: a confiança/confidencialidade, a empatia (expressa através de escuta ativa e partilha de perspectiva), o *rapport* (habilidade para se criar uma relação espontânea com o cliente) e a escuta ativa.

A missão do *coach* é facilitar o desenvolvimento dos seus clientes, apoiando-o e desafiando-o. Os autores defendem que é uma relação de um para um (*one-to-one*) e deve-se ter imparcialidade, ou seja, sem envolvimento emocional.

Entre as 50 ferramentas propostas por Catalão e Penin (2013: 19-153), selecionei

15 muito utilizadas nas sessões:

1. **Autoavaliação do Coach:** deve ser uma prática sistemática e passar, numa fase inicial, pela identificação dos requisitos exigidos para o *Coaching* e, numa fase mais avançada, pela reflexão metódica sobre sua prática de *Coaching*.
2. **Contrato de Coaching:** o contrato confere profissionalismo à relação e clarifica um conjunto de questões, evitando problemas de comunicação, prejudiciais à prestação de serviços de *Coaching*.
3. **Criar Confiança, Rapport e Empatia:** a confiança é condição fundamental para sustentar a Confidencialidade inerente a qualquer processo de *Coaching*, e essa construção da confiança e o estabelecimento de uma relação empática são o primeiro passo para que o Cliente se envolva ativamente no processo. O *Rapport* diz respeito à capacidade que o *Coach* tem de sincronizar-se com o Cliente dando abertura à comunicação genuína e ao desenvolvimento pessoal e profissional do mesmo. Confiança e Empatia são a base de uma relação de *Coaching*.
4. **Escuta Ativa:** é um conceito trabalhado em todos os modelos centrados na comunicação interpessoal, tem a ver com o foco no Cliente a capacidade de o aceitar, de se concentrar totalmente naquilo que o Cliente está a dizer ou omitir, de forma a compreender o significado do que é dito no contexto dos desejos do cliente, e para apoiar a sua auto expressão. (CATALÃO e PENIM 2013 apud Fundamentos do Coaching da ICF)
5. **Feedback:** é um elemento intrínseco ao processo de comunicação, fornece informações relacionadas ao passado, transmitidas no presente, destinadas a modificar o futuro.
6. **Reformulação:** é uma técnica e competência de comunicação, que permite ao *Coach*: mostrar ao Cliente que o ouviu atentamente, verificar que compreendeu bem o que o Cliente disse, manter-se dentro da sessão, clarificar as ideias, resumir o que o Cliente disse, relançar o diálogo e aprofundar o que o Cliente disse, por fim, apaziguar e libertar a tensão, pois o Cliente se sente compreendido e não julgado.
7. **Perguntas Poderosas:** são vitais, breves, claras e abertas, não incluem a palavra “eu” e fluem de forma intuitiva, pois a essência do *Coaching* reside na pergunta, trata-se, assim, de boas perguntas que aumentam o nível de consciência do Cliente, encorajam o *empowerment*, facilitam ao Cliente a clarificação de seus pensamentos, encorajam à verdade, favorecem a escuta ativa, permitem ao Cliente formular alternativas de escolha, permitem ao *Coach* verificar que percebeu o que seu Cliente disse e quis dizer e promovem ou reforçam a aprendizagem.
8. **Enunciar a Missão:** serve para reforçar a consciência de si mesmo, pois o enunciado da Missão permite ao Cliente descrever o seu propósito de vida; é composto por 4 etapas: 1) Eu gosto..., 2) Eu sou..., 3) Eu gostaria de ser/ter..., 4) Combinação de elementos. É um exercício de autoanálise.
9. **Tomada de Consciência ou TC** (como aparece em algumas referências): em qualquer processo de *Coaching*, a tomada de consciência é um momento fundamental e tem como referência a Observação. Algumas ferramentas de

TC são: “Tenho Que”, “Os Desejos”, “Os Hábitos” e “Êxito”. Em todas as ferramentas ele terá que descrever coisas que ele tem que fazer, etc., depois trocar por “quero”, daí listará seus 100 desejos, depois os seus hábitos, aqueles que foram adquiridos e aqueles que precisam ser removidos ou modificados e, finalmente, a definição de “Êxito” que pode ser determinado utilizando a regra mnemotécnica – a mnemotécnica é um procedimento ou método que serve para recordar algo com mais facilidade; as técnicas mnemotécnicas ajudam a potencializar a memória e isso permite enfrentar diversas situações com mais garantias de êxito (conceito disponível em: <https://conceitos.com/mnemotecnica/>) –, decorrente da definição de META: Mensurável, Específica, Tangível, Alcançável.

- 10. Estabelecer Objetivos:** o estabelecimento de objetivos é importante porque define a direção e reforça o sentido das sessões de *Coaching*.
- 11. Assessment Individual:** os *Assessments* são processos de identificação de aptidões, capacidades, talentos e/ou comportamentos dos indivíduos, com recurso a técnicas e instrumentos diversificados; ajudam na promoção da conscientização do indivíduo, e/ou da Organização, relativamente ao potencial individual e da equipa.
- 12. Linha do Tempo:** é útil quando o Cliente está “perdido” ou confuso sobre o seu percurso de vida, é uma representação gráfica dos eventos mais marcantes da vida do Cliente até ao momento presente e o ajuda a tomar consciência das diferentes etapas e acontecimento de sua vida, a clarificar o passado e pôr ideias em ordem.
- 13. Roda da Vida:** é uma ferramenta muito popular em *Coaching* e seu objetivo é permitir que o Cliente faça um *assessment* do seu atual *nível de satisfação* em relação aos diferentes aspectos da sua vida, comparando-o com o nível de satisfação que gostaria de conseguir; normalmente compõe-se por 8 partes: Lazer, Espiritual, Amor/Parceiro, Família, Amigos/Social, Saúde, Dinheiro, Carreira/Profissão, cujo nível de satisfação é numerado de 1 a 10, quanto mais próximo do 1 mais insatisfeito, quanto mais próximo do 10 mais satisfeito. Claro que se pode colocar outras dimensões que se considere pertinentes e há outras variações da Roda da Vida, como por exemplo: Roda da Empresa, onde o cliente define várias dimensões relacionadas à sua vida profissional, seguindo-se depois o processo idêntico de classificação e análise; Roda de Valores, onde o cliente define vários valores, seguindo-se depois o processo idêntico de classificação e análise; As Três Rodas do Tempo, onde o cliente vai desenhar 3 círculos numa folha de grande dimensão, sendo o primeiro círculo a representação da forma como ele atribui, atualmente, o seu tempo pelas várias dimensões, o segundo representa os níveis de tempo que gostaria de afetar a cada dimensão e os benefícios daí decorrentes, e, por fim, o terceiro círculo vai escrito em cada categoria o que o cliente vai precisar fazer para conseguir concretizar as mudanças pretendidas.
- 14. G.R.O.W.:** é um dos modelos mais utilizados, pois facilita uma interação e desenvolvimento de forma organizada das sessões. É um acrónimo de: *Goal, Reality, Options, What/Wrap up*. Usa-se uma metáfora sobre a realização de uma Viagem, onde há: 1) Estabelecimento de um destino onde o Cliente quer chegar (*Goal*); 2) Identificação do “sítio” em que o Cliente se encontra

e de onde parte (*Reality*); 3) Exploração dos caminhos possíveis e meios que o cliente irá utilizar para chegar ao seu destino definido (*Options*); 4) Garantia de que o Cliente está preparado e comprometido para enfrentar a caminhada e os eventuais obstáculos com que se irá deparar, através de um plano de ação (*What/Wrap up*). Resumindo: *GOAL* – Acordar o objetivo para a sessão de Coaching (O que pretende atingir?); *REALITY* – Onde está e o que está a passar agora (O que está acontecendo agora [o quê, quando, onde, como, quanto, com que frequência?]); *OPTIONS* – O que pode fazer para atingir o que pretende (Quais opções?); *WHAT/WRAP UP* – Fazer acontecer (Que opção escolheu?)

**15. Eleição:** esta ferramenta parte do pressuposto de que existe mais do que uma forma de pensar, fazer, ter, agir, ser. Deve-se “habituar” o Cliente a identificar e formular sempre três ou mais hipóteses para qualquer objetivo que pretende superar. O fundamento é simples: uma opção = uma obrigação; duas opções = um dilema; três ou mais opções = liberdade de eleição.

Há outra ferramenta que eu gostaria de citar, a *Shazan*, que não compõe o quadro das 50 ferramentas (pois foi criada pelo *Mater Coach Trainer* José Roberto Marques, presidente do IBC), mas é muito empregada em treinamentos e formação de *Coachees*. Essa ferramenta trabalha 5 perguntas fundamentais:

1. Quais foram os três fatos/dias/momentos *maravilhosos/bons* da sua vida?
2. Quais foram os três fatos/dias/momentos *horríveis/ruins* da sua vida?
3. Se você pudesse voltar no tempo e escolher um desses seis fatos/dias/momentos, para qual você voltaria?
4. Há mais alguma coisa que você acredita ser muito importante compartilhar comigo agora?
- 5) O que lhe move? O que lhe motiva? O que faz você acordar todos os dias?

Em cima da ferramenta *Shazan*, o *Coachee* (cliente) vai começar a pensar e refletir sua própria vida, suas memórias, aquilo que valeu a pena e aquilo que gostaria de esquecer ou mudar ou melhorar, por isso é interessante começar uma seção com *Shazan*.

Conforme José Roberto Marques, presidente do IBC:

Essa ferramenta é como um presente, [...] é a possibilidade de expressão da mente inconsciente. Quando falamos de forma indireta e profunda estamos convidando a trazer lá de dentro conteúdos de extrema importância para a pessoa.

Constata-se que as ferramentas são sumamente importantes para que o processo se realize de forma clara, objetiva e profunda.

### 3.7 Fases do *Coaching*

Normalmente, o processo de *Coaching* é dividido em 10 sessões, em cada sessão tem algo específico para ser trabalhado, com duração estipulada de 1h30.

Dentro de cada sessão, há passos a serem seguidos, um dos passos é gerar aprendizado. O *Coachee* precisa aprender algo com aquilo, com aquela reflexão, pois o objetivo do processo (do *Coaching*) é autoconhecimento, criar um processo, viver a melhor versão da sua história, um método que você se conecta com você de uma forma mais profunda, um método de aceleração de performance a fim de aumentar a percepção da pessoa, para se empoderar.

É importante escolher o tema de sessão, refletir sobre cada tema de sessão, cada norte, no intuito de melhorar a percepção de si mesmo para gerar APRENDIZADO. E o *coachee* tem que sair se perguntando: “*Por que valeu a pena a sessão de hoje? O que levo para minha vida?*”. Enquanto o *Coach* precisa gerar tarefas, gerar reflexão na outra pessoa, melhorar percepções de vida para tomada de consciência sobre si mesmo, um plano de ação, movimento de tarefas. É preciso ser alguém que questiona, mas que não julga, que se conecta com o outro. Missão: criar e compartilhar conhecimento.

Em suma, as fases dependem muito do modelo adotado para aquela sessão ou durante todo processo. Menciono aqui o modelo APOIAR, que é um dos pilares do *Coaching*, “*APOIAR o Cliente na tomada de consciência, responsabilidade e ações assertivas para obtenção de resultados satisfatórios em suas metas e objetivos.*”. (ZAIB e GRIBBLER, 2013:123). Segundo os autores (2013:123 e 126), este modelo idealizado e estruturado pela EBCE – Escola Brasileira de Coaching Educacional, consiste nas seguintes etapas:

**A** – Aproximação / Abordagem Inicial / Análise / *Assessments*: Abordagem inicial, COMO e ONDE estamos?

**P** – Planejamento / Plano de Ação: O QUE, ONDE, COMO, QUANDO, com QUEM vamos fazer...

**O** – Obstáculos: Mais recursos (plano B), Comprometimento.

**I** – Implementação: Ação / Execução do planejamento.

**A** – Avaliação: Mensuração dos resultados, Aferição / Evidências.

**R** – Retroalimentação: Chegou lá! Aprendizado/Melhoria contínua, tornar-se uma pessoa melhor!

Dentro dessas fases, e de todo o processo, uma das coisas mais importantes para se obter verdadeiros resultados é a mudança de *Mindset*. Só haverá uma tomada de consciência, que irá gerar uma nova ação se houver essa mudança, é o ponto chave.

### 3.8 Mudança de *Mindset*

O que é *mindset*? É a forma como nós enxergamos e encaramos o mundo ou tudo ao nosso redor, e essa forma como enxergamos e encaramos refletirá nas ações e atitudes que teremos frente aos acontecimentos e à vida.

Tal conceito fundamental foi desenvolvido por Carol S. Dweck, professora de

psicologia da Universidade Stanford e especialista em sucesso e motivação, que revela que a atitude mental com que encaramos a vida é crucial para o sucesso. Dessa forma, o sucesso pode ser alcançado pela maneira como lidamos com nossos objetivos.

Segundo Dweck (2017), o *mindset* não é um mero traço de personalidade, ele define nossa relação com o trabalho e com as pessoas, e a forma como educamos nossos filhos, tornando-se um fato decisivo para que todo nosso potencial seja explorado.

A autora (2017:14) diz que “[...] a opinião que você adota a respeito de si mesmo afeta profundamente a maneira pela qual você leva sua vida”. Em sua pesquisa, percebeu que havia dois tipos de capacidade: uma fixa, que precisa ser provada, e uma mutável, capaz de se desenvolver por meio do aprendizado. Dweck (2017:23) reitera que:

Quando adotamos um *mindset*, ingressamos num novo mundo. Num dos mundos – o das características fixas –, o sucesso consiste em provar que você é inteligente ou talentoso. Afirmar-se. No outro mundo – o das qualidades mutáveis –, a questão é abrir-se para aprender algo novo. Desenvolver-se.

Vemos, então, que há dois tipos de *mindset*, o fixo e o de crescimento. Quem adota o *mindset* fixo tem a crença de que nasceu com traços imutáveis. O *mindset* fixo dificulta o desenvolvimento e a mudança. Entretanto, o *mindset* de crescimento é um ponto de partida para a mudança, mas é uma decisão individual a escolha da direção em que seu esforço para mudança será mais útil. (DWECK, 2017:59)

Uma pessoa de *mindset* fixo pode ter tanta confiança quanto uma de *mindset* de crescimento, a diferença está na fragilidade, pois as decepções ou mesmo o esforço para superar podem enfraquecê-la – por causa da sua visão negativa ou pessimista frente ao obstáculo enfrentado, não vê a decepção como um aprendizado que lhe ensinou a discernir o que não lhe acrescenta, ou seja, não enxerga a decepção como um aprendizado de crescimento emocional, maturação.

O *mindset* de crescimento é a crença de que as aptidões podem ser cultivadas. Todavia, isso não define a extensão possível da mudança nem quanto tempo a mudança exigirá. Tampouco significa que *tudo* possa ser modificado, como as preferências e os valores, pois não determina que tudo que é possível mudar *deva* ser mudado. (DWECK, 2017:59)

De acordo com Dweck (2017), pessoas com “mindset fixo” estão muito menos propensas a ser bem-sucedidas do que as que possuem “mindset de crescimento”. Logo, os *mindsets* mudam o significado de fracasso, assim, a partir de uma mudança de *mindset* é possível mudar a maneira de entender o sucesso e aprender *como* ele pode ser alcançado.

## 4 | INICIAÇÃO AO COACHING EDUCACIONAL

Como visto, o *Coaching* é arte e ciência, é um conjunto de conhecimentos, ferramentas e técnicas que visam a facilitar o alcance de resultados extraordinários utilizados por um profissional, denominado *Coach*, devidamente habilitado. É uma metodologia que proporciona expansão significativa da performance profissional e produtividade pessoal. É sobre como sair de um ponto – estado atual – e chegar a outro ponto – estado desejado. Pode-se dizer que *Coaching* é uma ampliação de percepção sobre o mundo.

O *Coaching* Educacional é um nicho dentro do *Coaching*, como há vários outros tipos de nicho: *Coaching* de Emagrecimento, *Coaching* de Carreira, etc. Assim, *Coaching* Educacional é aquele que se realiza dentro da escola, com os gestores e sua equipe, docentes e discentes. Tem por objetivo melhorar o desempenho/capacitação de todos os elementos, tendo por fim último o sucesso escolar, que se resume na formação bem-sucedida do aluno. Formação essa que ocorre quando a escola tem uma equipe qualificada.

### 4.1 Finalidades do Coaching Educacional/Acadêmico

Qual é a intenção, qual a motivação para realização do *Coaching* dentro da escola? As finalidades são a culminância de todo processo, os objetivos derradeiros que nos levam a realiza-lo.

Segundo Leandro Alves da Silva (2012:8):

Fazendo uso dos preceitos de *Coaching* vistos até o momento, o *Coaching* Acadêmico apresenta-se como uma metodologia que tem por objetivos: o reconhecimento, a análise e a operacionalização de mudanças (...). Suas etapas metodológicas contemplam: ao aluno, ao professor e a gestão acadêmica. Segue abaixo um esquema que auxilia a compreensão do funcionamento do *Coaching* Acadêmico.

Neste estudo, o enfoque é na gestão acadêmica, na qual incluo o professor, pois é o professor que inspira seus alunos a obter resultados mais positivos. De maneira similar, o gestor inspira os professores e faz com que seu corpo docente trabalhe com mais ânimo e vontade de alcançar os objetivos propostos.

### 4.2 Metodologias do Coach

Os principais elementos do processo de *Coaching* são: foco, ação, sensação, evolução contínua, e resultados. É uma metodologia focada em ações do *Coachee* para a realização de suas metas e desejos. Ações no sentido de desenvolvimento e/ou aprimoramento de suas próprias competências, equipando-o com ferramentas, conhecimento e oportunidades para se expandir, usando os seguintes procedimentos:

- 1) Processos de investigação, reflexão e conscientização;
- 2) Descoberta pessoal dos pontos fracos e das qualidades;

- 3) Aumento da consciência de si mesmo;
- 4) Aumento da capacidade de se responsabilizar pela própria vida;
- 5) Estrutura e foco;
- 6) Feedback realista;
- 7) Apoio.

No *Coaching* Executivo (realizado em empresas, podendo ser adaptado à escola, que, de certo ponto de vista, é também uma empresa), o Cliente deve estabelecer e concretizar objetivos em linha com a sua Organização e com seus objetivos pessoais, pois isso proporciona a capacidade de se autorregular, contribuindo para sua motivação e reforçando a sua persistência e aprendizagem. (CATALÃO e PENIM, 2009:91). O *Coach* dará o aparato, conforme as ferramentas dispostas, para que esse estabelecimento de metas em conformidade com a Organização e objetivos pessoais se concretize.

Dentro do *Coaching* Educacional é importante ter uma estrutura básica a ser trabalhada, pois seguir uma estrutura predefinida ajuda a manter o foco tanto do *coach* quanto do *coachee* no processo de *Coaching*. Assim, a dinâmica não se perde no tempo alcançando os resultados esperados. Tal estrutura torna-se fundamental para que as reflexões aconteçam em determinada ordem – “[...] uma reunião depende da anterior para que se crie, a cada passo, um novo patamar de consciência.” (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012: 48 e 49)

Os autores de *Coaching* Executivo, Catalão e Penim (2009), mostram cada passo da estrutura básica do processo de *Coaching*, que é composto por 5 fases:

- Fase prévia – Diagnóstico
- Fase 1 – Comprometimento
- Fase 2 – Elaboração do plano de ação
- Fase 3 – Ação e acompanhamento
- Fase 4 – Resultados

Cada fase é composta por quatro partes: processo, atividades, ferramentas e resultados. Achei interessante essa estrutura porque é feita para a empresa e se adapta à escola. É uma ação conjunta, realizada com a gestão e seus componentes.

#### **4.3 Possibilidade de potencialização da gestão escolar**

O que é potencialização? É o ato ou efeito de potencializar, de tornar mais seguro. Sugere-se que, para obter sucesso escolar, é preciso que a gestão escolar se capacite, se torne muito segura em suas tomadas de decisões, inspire o corpo escolar a dar o melhor de si e, quando isso acontece, emana resultados melhores, objetivos vão sendo alcançados e metas vão sendo cumpridas. O nível de satisfação de todos os partícipes da comunidade acadêmica se torna maior.

Segundo Leandro Alves da Silva (2012:9),

[...] quando considerada a gestão acadêmica, em um primeiro momento, o *Coaching* visa o desenvolvimento e a constante melhora, no desempenho das habilidades e competências do corpo diretivo. São alguns exemplos delas: liderança, planejamento, comunicação, mediação e resolução de problemas/conflitos. Em um segundo momento, há a disponibilização de oportunidades para obtenções de resultados, mudanças de cultura e de comportamento e integração entre os serviços acadêmicos. Por fim, o *Coaching* possibilita que a gestão se mantenha atenta a todos os partícipes da comunidade acadêmica.

Dado a tudo que o *Coaching* representa como um processo de transformação, de mudança de *Mindset* (mudança da forma de pensar, pois essa forma diz muito sobre o indivíduo e seus resultados), de capacitação para que as potencialidades sejam desenvolvidas e impulsiona às pessoas a agir com excelência, vê-se que é de importância sua utilização na gestão e gera uma possibilidade de potencialização da gestão escolar.

#### 4.4 Quem é o *Coach* Educacional

Seria interessante pensar ou considerar: quem é o profissional *Coach* que vai atuar dentro da escola? Acredito que se tratando de um nicho que requer atuação num lugar peculiar, como o ambiente escolar, pede uma formação mais específica. Não pode ser alguém apenas formado em *Coaching* ou cursos de *Coaching*, precisa ser alguém com uma formação *pedagógica* além da formação em *Coaching*, porque o profissional tem que ter ciência e experiência do que é o ambiente escolar, de como é a atuação dos docentes, como se dá o relacionamento com os discentes, quem são os gestores, etc., como é a organização da escola, os Conselhos de Classe, etc.... e só se adquire esse conhecimento na Pedagogia ou outras licenciaturas. Assim, o *Coach* Educacional precisa ser um Pedagogo ou alguém da área de Educação. E mais, creio que, para atuar na gestão, esse profissional precisa se especializar, ter uma especialização em Gestão Escolar, e isso vai capacitá-lo a atuar com maior credibilidade.

## 5 | CONCLUSÃO

Como tratou-se de um trabalho inicial a respeito do assunto abordado, não busquei uma teoria confirmada, do tipo “o *Coaching* Educacional é uma ferramenta de potencialização da gestão escolar”, e sim uma possibilidade de potencialização da gestão aplicando o *Coaching* dentro da escola.

O que me impulsionou a esse estudo foi primeiro: a aplicação do *Coaching* na minha vida, que gerou uma mudança de *mindset* e me fez suportar os altos e baixos da vida sem prejudicar diretamente os meus estudos, mantive-me aplicada aos mesmos, dando meu máximo com aquilo que me restava emocionalmente, porém, se eu estivesse bem, teria conseguido fazer mais, realizados maiores feitos, mas fiz

conforme as minhas forças. Segundo: a crise que afetou todo estado, prejudicando profundamente professores, terceirizados e alunos. Claro que é uma questão política, visto que se precisa de uma estrutura mínima para se trabalhar, todavia se houvesse um profissional qualificado aplicando o Coaching dentro da escola, íamos passar por essa crise com mais força, pois, foi quando eu não encontrava mais de onde tirar força, que o *Coaching* apareceu na minha vida e criou uma base que tem me feito suportar os desafios da vida com mais dignidade, aproveitar os altos e me levantar dos baixos.

Inicialmente, acredito ter alcançado todos os objetivos propostos para esse trabalho, porque investiguei as principais ferramentas do *Coaching* e vi ser possível aplica-las à gestão dado que estão inseridas dentro de cada sessão e faz parte de todo um processo cujo foco vai depender da necessidade e priorização do *Coachee*. Finalmente, aprofundei-me sobre o nicho *Coaching* Educacional, que é aquele Coaching direcionado à escola, ou às intenções escolares de formação humana, mostrando um pouco seus benefícios.

O *Coaching*, como visto, é um procedimento que visa a aumentar o desempenho de um indivíduo, grupo ou empresa, ampliando os resultados positivos, por meio de metodologias, ferramentas e técnicas conduzidas por um profissional (*coach*) em uma parceria sinérgica e dinâmica com o cliente (o *coachee*).

O *Coaching* não diz o que você tem que fazer, mas faz você pensar o que precisa ser feito. Parece relevante para que diretores, coordenadores, supervisores e professores comecem a pensar o que precisa ser feito para tornar seu ambiente de trabalho melhor a fim de alcançar os objetivos estabelecidos. Para que isso aconteça, é necessário que façam uma análise da sua vida pessoal e profissional, do seu estado atual e do seu estado desejado. Que sejam traçadas metas que tragam realizações e os impulsionem a ser indivíduos melhores, profissionais mais capacitados, gestores mais competentes, líderes inspiradores.

Transformando a gestão de cada escola, transforma-se a educação do país inteiro.

## REFERÊNCIAS

BLOCH, Vicky; VISCONTE, Luiz; ALMEIDA, João. **Coaching Executivo: uma questão de atitude.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CATALÃO, João Alberto; PENIN, Ana Teresa. **Ferramentas de Coaching.** 7. ed. – Lisboa: Lidel, 2013.

Coordenação de Pesquisa e Extensão. **Manual Trabalho de Conclusão de Curso.** Rio de Janeiro: ISEJ, 2013. 30p.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso.** Tradução S. Duarte. 1ª ed. – São Paulo: Objetiva, 2017.

G1. MORENO, Ana Carolina. **Educação. Brasil cai em ranking mundial de educação em ciências, leitura e matemática.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/brasil-cai-em-ranking->

mundial-de-educacao-em-ciencias-leitura-e-matematica.ghtml> Acesso em: 08 out. 2017.

G1. **Educação.** *Brasil ocupa 60ª posição em ranking de educação em lista com 76 países.* Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2015/05/brasil-ocupa-60-posicao-em-ranking-de-educacao-em-lista-com-76-paises.html>> Acesso em: 08 out. 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 12. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série Cadernos de Gestão Vol. 1.

MARQUES, José Roberto. Curso **SERCOACH**, turma 5, 2017.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica:** a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Elen; PEREIRA, Ana Livia Surjus Gomes; PORTO, Tatiany Honório.

NOVA ESCOLA. Revista digital. Sessão GESTÃO ESCOLAR. RICO, Rosi. **O valor da equipe.** Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/57/o-valor-da-equipe-escolar>> Acesso em: 06 dez. 2017.

OECD. **Reading performance (PISA).** Disponível em: <<https://data.oecd.org/pisa/reading-performance-pisa.htm>> Acesso em: 27 out. 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar:** introdução crítica. 17. ed. ver. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2012.

PAULINO, Gileat. **Self Coaching:** o poder do autoconhecimento. Goiânia, GO: Instituto Brasileiro de Coaching – IBC, 2013.

SILVA, Leandro Alves da. **Coaching Acadêmico: uma metodologia orientada para a mudança.** Publicado na First Peopleware COPYRIGHT 2012. Disponível em: <[http://www.nilsonjosemachado.net/20120316\\_2.pdf](http://www.nilsonjosemachado.net/20120316_2.pdf)> Acesso em 26 de nov. 2017.

ZAIB, José; GRIBBLER, Jacob. **Manual de Coaching Educacional:** Transformando gestores e professores em líderes inspiradores. 1. ed. – São Paulo: Editora Leader, 2013.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-014-8

