



Curso de Pós-Graduação Lato sensu em
**coordenação
pedagógica**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPPG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LACTO SENSU EM COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA**

ELIZABETH SILVA MARINHO

O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO LÍDER COACH

SANTA INÊS

2016

ELIZABETH SILVA MARINHO

O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO LÍDER COACH

Trabalho de conclusão de curso de Coordenação Pedagógica pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA como requisito parcial para a obtenção do título de Coordenação Pedagógica.

Orientadora: Prof.^a Ana Cristina Champoudry Nascimento da Silva

SANTA INÊS

2016

Marinho, Elizabeth Silva.

O Coordenador Pedagógico como Líder Coach / Elizabeth Silva
Marinho.—Santa Inês-MA, 2016.

71 f.

Orientadora: Ana Cristina Champoudry Nascimento da Silva.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Maranhão, Curso
de Pós-Graduação Lato Sensu de Coordenação Pedagógica, 2016.

1. Líder Coach. 2. Coaching. 3. Metodologia 4. Mudança 5. Coordenador
Pedagógico. I. Título.

ELIZABETH SILVA MARINHO

O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO LÍDER COACH

Trabalho de conclusão de curso de Coordenação Pedagógica pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA como requisito parcial para a obtenção do título de Coordenação Pedagógica.

Orientadora: Prof.^a Ana Cristina Champoudry Nascimento da Silva

APROVADO EM: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms Ana Cristina Champoudry Nascimento da Silva
ORIENTADORA

Prof.^a Tamires Coimbra Bastos
1^a EXAMINADOR (A)

Prof.^o José Eduardo Fonseca Oliveira
2^o EXAMINADOR (A)

Dedico aos que não esperam a mudança chegar e vão busca-la. E aos que acreditam que a mudança somos nós.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Ministério da Educação, à coordenação local do curso, à Universidade Federal do Maranhão pela oportunidade condições de realização deste curso.

Ao meu Deus, por me conceder inspiração, permissão e oportunidade de me desenvolver intelectualmente.

Às minhas filhas, por suportarem minha ausência e pelo incentivo.

Às minhas líderes por atenderem a minha solicitação de folga para pesquisa e redação desta monografia.

À tutora Eronilde Sousa Santos pela dedicação para manter todos os cursistas motivados e comprometidos.

Às coordenadoras do C.E. Estado de Pernambuco Leudimar Lucena Mesquita e Narcízia de Sousa Bezerra Gomes pela disposição em participar desta pesquisa.

“É hora de amadurecer, não podemos mais viver num mundo novo com ideias velhas, se você tem a frente um time para liderar saiba que ser retrogrado jamais irá levá-lo a vitória e a conseguir o respeito de sua equipe”.

(Luís Alves, coach)

RESUMO

Este trabalho é sobre o coordenador pedagógico. E sugere que este assumo o papel do líder coach usando a metodologia coaching como ferramenta de transformação do fazer pedagógico. Tem como objeto de estudo a atuação das coordenadoras pedagógicas do C.E. Estado de Pernambuco dos seus trabalhos diários. Mostrar que, como líder coach, e usando a metodologia, as técnicas e as ferramentas de coaching as referidas coordenadoras influenciam a mudança de postura também da equipe de docentes sob sua liderança. Constatou-se através de evidências (rodas das habilidades e ações de avanço), que as ações desenvolvidas pelas coordenadoras como líder coach servem de inspiração para mudanças. Com isso pode-se concluir que o fato de as coordenadoras estarem mudando sua cultura de trabalho é motivo de reflexão e de mudança também por parte de toda a equipe de docentes.

Palavras-Chaves: Líder Coach – Coaching – Metodologia – Mudança – Feedback – Ferramentas – Inovação – Coordenador Pedagógico

ABSTRACT

This work is about the pedagogical coordinator. And it suggests that this one assumes the role of the leader coach using the coaching methodology as a tool of transformation of the pedagogic doing. Its object is to study the performance of the pedagogical coordinators of the C.E. State of Pernambuco from their daily work. Show that, as a leader coach, and using the methodology, techniques and tools of coaching, these coordinators influence the change of posture also of the team of teachers under their leadership. It was evidenced through evidence (skills wheels and advancement actions) that the actions developed by the coordinators as a leader coach serve as inspiration for changes. With this it can be concluded that the fact that the coordinators are changing their work culture is a reason for reflection and change also on the part of the entire team of teachers.

Keywords: Leader Coach - Coaching - Methodology - Change - Feedback - Tools - Innovation - Pedagogical Coordinator

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO	11
2.1 Uma profissão com muitas tarefas e interrogações	11
2.2 Em busca da identidade profissional	12
3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO LÍDER COACH	18
3.1 O que é coaching?	18
3.2 O que é coaching educacional e pedagógico?.....	19
3.3 O coaching como metodologia de desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional	22
4 O PAPEL DE UM LÍDER COACH	24
5 CONTEXTUALIZAÇÕES DO C.E ESTADO DE PERNAMBUCO	32
6 PROCESSO DE PESQUISA-AÇÃO	33
6.1 Relatório das Coordenadoras	36
6.2 Depoimentos de professores	37
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
7.1 Ações de Avanço	39
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE.....	45
ANEXOS	58

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda sobre a postura do coordenador pedagógico como líder coach no seu trabalho com os docentes. O líder coach exerce uma liderança com foco no autodesenvolvimento, bem como no desenvolvimento da sua equipe.

De forma generalizada o líder coach desempenha sua liderança com foco no futuro, no desenvolvimento humano, na alta produtividade e tem uma visão sistêmica. Dessa forma a ação do coordenador pedagógico líder coach impactará positivamente sua atuação e na atuação da equipe docente sob sua orientação.

Mesmo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – 9.394/96 legitimando a função do coordenador pedagógico, a maioria das escolas brasileiras ainda não reconhece a importância deste profissional para o melhoramento das práticas pedagógicas. Isto se dá devido a vários fatores, entre estas podem ser citados a falta de formação inicial ou continuada, a desvalorização do seu trabalho, a falta de comprometimento dos próprios coordenadores entre outros. O resultado disto é uma atuação inadequada que impossibilita avanços, causando a má qualidade do trabalho docente, já que esta é sua principal função (promover formação do professor). Sem deixar de mencionar que as ações do coordenador pedagógico estão mais voltadas para resolver problemas. Sendo sucinto, é um profissional multitarefário que, na maioria das vezes, não planeja suas ações (não sabe realmente quais suas atribuições), não tem uma rotina definida e não usa nenhuma ferramenta para acompanhar, melhorar, e garantir a qualidade no ensino e na aprendizagem e não sabe liderar assertivamente. É o que se comprova através da observação do trabalho das coordenadoras do CE Estado de Pernambuco. Diante do exposto urge uma mudança na postura e na atuação das coordenadoras pedagógicas do C.E Estado de Pernambuco.

O objetivo deste trabalho de pesquisa é propor um redirecionamento na postura e no trabalho das coordenadoras pedagógicas do CE Estado de Pernambuco através da liderança, metodologia e ferramentas coaching para promoção da auto formação, do autodesenvolvimento e da transformação das práticas das coordenadoras e dos docente, a fim de elevar o desempenho e os resultados do processo do ensinar e de aprender.

Diante de um mundo globalizado, em que as mudanças são inevitáveis e constantes é necessário que a educação brasileira acompanhe esta revolução, desse modo este trabalho é importante, porque oferece uma proposta de mudança de atitude e de postura das coordenadoras através da liderança e da metodologia coaching para que haja avanço na qualidade do trabalho pedagógico na escola. Há muitos autores que discorrem sobre o trabalho de um Líder coach, entre estes são referências para esta pesquisa Rhandy Stéfano, Arthur Diniz, Daniel Goeman, Marcela Claro, Renato Grinberg entre outros.

Este trabalho de conclusão de curso está organizado em três capítulos, apresentando-se no primeiro o contexto histórico do coordenador pedagógico. O destaque para este primeiro momento é o fato de o coordenador pedagógico ser um profissional, pouco valorizado pela comunidade escolar, bem como as várias tarefas que realiza por não ter suas funções e papéis bem definidos. Aborda também sobre sua formação acadêmica. No segundo capítulo é tratado sobre a mudança de postura do coordenador pedagógico. A proposta da pesquisa é que as coordenadoras pedagógicas do C.E, Estado de Pernambuco (Coordenadoras participante da pesquisa), assumam a postura de líder coach para promover mudança de atitude em relação às suas próprias ações e motivar os docente para tornarem-se mais valorizados e melhor capacitados. O terceiro capítulo destaca a metodologia de trabalho para este pesquisa que é a **qualitativa – pesquisa ação** por se tratar da necessidade envolver as coordenadoras pedagógicos das escolas C.E. Estado de Pernambuco pra que analisando criticamente suas práticas as modifiquem. Os dados serão coletados e analisados, através de um questionário e das ferramentas coaching: Roda das Habilidades, matriz de meta SMART, planejamento estratégico semanal, feedback MARCA, feedback 360° informal, Plano de Ação, Avaliação positivo e delta (+/▲), Ações de Avanço, além de observação in lócus.

2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO

2.1 Uma profissão com muitas tarefas e interrogações

Neste capítulo será abordado, de forma sucinta, o contexto histórico do coordenador pedagógico no Brasil que, caracterizado pela organização, ordem e rigidez. Neste contexto, percebe-se a necessidade de uma ação para controlar o trabalho do docente e garantir o cumprimento da programação da carga horária de estudos. Porém, optou-se, neste trabalho, por dissertar sobre o coordenador pedagógico, Somente a partir da Lei 5.692/71, período em que se passou a ter um documento que regulamentava a organização do trabalho dos docentes e de todos que atuavam nas escolas, principalmente do supervisor (aqui entenda-se, coordenador), cujo perfil construído no militarismo tinha como principal atribuição a de supervisionar e direcionar e controlar a ação dos professores, através da intimidação. Para Urban (1985, p.5):

A Supervisão Educacional foi criada num contexto de ditadura. A Lei 5.692/71 a instituiu como serviço específico da escola 1º e 2º graus (embora já existisse anteriormente). Sua função era, então, predominantemente tecnicista e controladora, de certa forma, correspondia à militarização Escolar. No contexto da doutrina da Segurança Nacional adotada em 1967 e no espírito do AI-5 (Ato Institucional n.5 de 1968), foi feita a reforma universitária. Nela situa-se a reformulação do curso de Pedagogia. Em 1969 era regulamentada a Reforma Universitária e aprovado o parecer reformulado do Curso de Pedagogia. (URBAN, 1985, P.5)

A citação de Urban (1985) fundamenta o que se conhece sobre a história da supervisão escolar nos dias atuais. Especialmente no período a que se refere à citação, era mister que houvesse alguém que disseminasse na escola a ideologia vigente através da fiscalização e do controle no trabalho dos professores. Criou-se o cargo de Supervisor Pedagógico, cuja principal função era de realizar tarefas burocráticas, de delação, além de reprimir e intimidar os professores. Com isso, este profissional tornou-se alvo da rejeição dos professores, pois, sua figura era associada aos desmandos do sistema político vigente. Como se pode observar até hoje ainda não há uma definição na função do supervisor e esse impasse é motivo de muitas interpretações. Para Vasconcelos (2002) há uma busca constante que reflete o desejo de redefinição da atuação do coordenador pedagógico e faz uma

lista do que NÃO é atribuição deste, embora sua imagem continue associada ao Supervisor Pedagógico:

A supervisão escolar não é (ou não deveria ser): fiscal de professor, não é dedo duro (que entrega o professor à direção ou mantenedora), não é pombo correio que leva recado da direção para os professores e dos professores para a direção), não é coringa(tarefeiro, quebra galho, salva vidas, ajudante de direção, auxiliar de secretaria, enfermeiro, assistente social tec.), não é tapa buraco (que fica toureando alunos pela sala no caso de falta do professor), não é burocrata que fica às voltas com relatórios e mais relatórios , gráficos, estatísticas desnecessárias (URBAN 1985, P5).

Observa-se, pela citação acima, que o supervisor sempre teve suas funções incompreendidas e, por isso, mal realizadas. E fato vem causando prejuízo na sua atuação ao longo da sua história. A situação era mais agravada pelo fato da Lei 5692/71 que trouxe a reforma do de 1º e 2º ratificar essa prática.

Mas o cenário político muda. E a promulgação da Constituição de 1988 acenava para uma nova ordem. Nesse contexto, as pessoas passaram a se preocupar com os fatos de cunho social e a repudiar o autoritarismo.

Ainda neste momento, com o advento da Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96 além da substituição do termo supervisor por coordenador fica mais claro qual a função do coordenador pedagógico. Esse avanço define no Artigo 214 da Constituição Federal de 1988 e no artigo 64 da referida LDB. Recomeça a busca da identidade deste profissional tão necessário para a articulação no contexto pedagógico.

2.2 Em busca da identidade profissional

Identidade profissional deve ser compreendida aqui como uma referência em torno da qual a pessoa se constitui profissionalmente. É nesta conjuntura que se busca a identidade do coordenador pedagógico. Para tanto, Sabe-se que são muitas as indagações nessa busca constante por sua identidade. Entre estas inquietações pode-se citar: de quem é a responsabilidade da formação inicial e continuada do coordenador pedagógico? Qual é a realidade atual do coordenador pedagógico? Qual é seu verdadeiro papel? Qual sua função?

Em relação à primeira inquietação, que é sobre a formação inicial e continuada do coordenador pedagógico, segundo a Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) n. 9.394/96, é o curso de pedagogia que habilita,

inicialmente, o coordenador pedagógico, porém, de acordo com pesquisa da Fundação Victor Civita (Placco; Almeida; Souza, 2011), “os cursos de pedagogia não oferecem preparo necessário para a formação desse profissional”. De acordo com esta mesma pesquisa é da competência do coordenador pedagógico:

[...] em seu papel formador, oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área de conhecimento específico em ensino. Importa, então, destacar dois dos principais compromissos do CP: em uma formação que represente o projeto escolar [...] e com a promoção do desenvolvimento dos professores [...] Imbricados no papel formativo, estão os papéis de articulador e transformado (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, P.230).

Porém, o que se vivencia na rotina da maioria das escolas brasileiras é um parco conhecimento teórico que, na maioria das vezes, inviabiliza boas práticas do coordenador no que diz respeito às ferramentas de diagnóstico, acompanhamento, feedback e resultados no seu trabalho com os docentes

De acordo com a LDB de 9394/96, o curso de pedagogia deve habilitar o coordenador pedagógico para articular a construção e reconstrução das ações pedagógicas na escola. Para Pimenta, 2002:

[...] O trabalho dos pedagogos circunda a atividade mais importante da escola – que é a sala de aula. Mas o trabalho que determina o fazer pedagógico não se limita à sala de aula ela extrapola.

Como se pode ver, embora haja um dispositivo legal que garante a formação inicial do coordenador pedagógico (LDB), há um descompasso entre o que é ensinado nas universidades e a realidade dos professores e alunos nas escolas. Evidencia-se que os cursos de pedagogia oferecidos nas instituições de ensino superiores não são ajustados e adequados às necessárias, pois seus currículos, mesmo diante das novas tendências educacionais ainda inspiram metodologias e conteúdos descontextualizados, insistindo em uma prática conservadora e inadequada para o sistema educativo vigente. O mais inquietante é que junto com essa realidade aqui descrita e sabendo que a educação brasileira adota o desenvolvimento intelectual por competência, não há uma política de reforma curricular. O problema se agrava ainda mais quando o mundo do trabalho tem expectativas que este profissional que lida diretamente com a qualificação do professor e do aluno tenham conhecimento teórico necessário para propor as modificações que atendam a exigência da sociedade e resolvendo situações

problemas. É nesta disposição para resolver problemas que se revela a competência. Kuenzer (1987) diz:

A necessidade de desenvolver a capacidade de articular conhecimento teórico e prático laborais, reafirmando-se a compreensão de que simples domínio do conhecimento por parte do operador, seja tático, seja científico, não é suficiente para que se estabeleça a competência compreendida na sua dimensão e práxis, posto que esta segundo VASQUEZ "é uma atividade teórica e prática que transforma a natureza e a sociedade; prática, na medida em que a teoria, como guia da ação, orienta a atividade humana; teórica, na medida em que esta ação é consciente (ZUENZER, 1987, citado em KULLER, 2013, P.35)

É pertinente esta citação, pois discorre sobre a necessidade da teoria (formação acadêmica) respaldar a prática competente do coordenador pedagógico. A literatura sobre o tema está cheia de menções sobre a desarticulação entre a formação acadêmica do coordenador pedagógico, sua função e papel. Lembrando que este fato acaba fragilizando a qualidade da intencionalidade, dos seus princípios, da sua atuação e dos seus resultados.

A contemporaneidade requer o aprender a conhecer, o aprender a fazer e o aprender a conviver para aprender a ser. O que isto significa? Que a mesma dinâmica que as Diretrizes Curriculares Nacionais de Ensino exigem que seja abordada e vivenciada nas escolas seja ensinado e vivenciados antes nos cursos de formação inicial e continuada dos coordenadores pedagógicos. Esta é uma maneira simples de garantir que a teoria seja referência para a prática do coordenador pedagógico. É nessa prática que consiste o trabalho por competência, pois alguém só pode ser considerado competente quando seus conhecimentos teóricos lhe oferecem autonomia para tomar iniciativa e assumir responsabilidade para transformar sua realidade: antecedendo-se aos problemas para solucioná-los e aceitando os desafios advindos da sua função. Segundo Zarifian: [...] A competência é o entendimento prático de situações que se apoiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (Zarifian, 2001, P71. Citado em Kuller 2013, P.71)

Esta citação conduz a uma reflexão pertinente sobre a formação do coordenador pedagógico e o que é esperado em relação ao seu trabalho nas escolas. Entende-se que embora não haja grandes preocupações com sua formação e qualificação, cria-se grandes expectativas no que se refere à sua função. E mesmo diante do exposto continua-se esperando que suas ações tenham qualidade e atendam às necessidades da sociedade contemporânea. Evidencia-se, neste ponto,

uma incoerência. Mas, mesmo diante deste fato continua-se a busca pela identidade do coordenador pedagógico sem considera as barreiras durante sua formação.

O outro ponto de debate e discussão tanto na literatura quanto nas rodas de conversa formal e informal é no que tange a função e o papel do coordenador pedagógico. Porém, antes, pretende-se esclarecer que função difere de papel. A primeira deve ser entendida como um grupo de pessoas e ferramentas (aspecto legal) que realiza um ou mais processo e o segundo, diz respeito às atribuições delegadas a uma ou a várias pessoas.

Esclarecida a diferença entre função e papel neste contexto, reinicia-se a busca pela identidade do coordenador pedagógico. Deve-se ponderar que a escola, assim como o coordenador, também deve ter função e papel bem definidos. Assim, para que o coordenador pedagógico tenha função e papel bem definidos é preciso, primeiro, que a escola os tenham. De acordo com o que já foi mencionado neste trabalho, o coordenador pedagógico é um profissional com funções e papéis mal definidos. Mas para um parecer mais assertivo deve-se partir do pressuposto que este profissional deve construir sua identidade a partir do contexto do seu ambiente de atuação. Desse modo, fica fácil compreender que a grande preocupação de buscar sua identidade não deve se restrinja ao coordenador, mas que se estenda também à escola. É inquietadora essa busca. Para Pinto (2011. 111)

...tema recorrente nos últimos tempos no que se refere à função social da escola e sua suposta inutilidade numa sociedade marcada pela difusão dos meios de comunicação. À medida que as informações circulam em grande velocidade, em especial, pelo rádio, televisão e internet, a escola como local de transmissão de informação estaria superada uma vez não consegue acompanhar o ritmo desses meios de comunicação. (PINTO, 2011, P. 111)

A citação serve para ilustrar a interdependência entre a função e o papel do coordenador e da escola. Pinto (2011), chama para uma reflexão sobre a função social da escola no contexto atual. Embora a função social da escola não seja tema deste trabalho, optou-se por deixar este registro considerando sua importante no debate sobre a construção da identidade profissional do coordenador pedagógico e na realização de suas funções na escola, que para Libâneo (2004, p.219) é de “responder pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores”. Quanto ao papel do coordenador pedagógico, pode-se dizer que são suas habilidades e a capacidade de liderar, coordenar e legitimar as ações inerentes à função que exerce na escola.

Mas o entendimento sobre a função e o papel do coordenador pedagógico não encerra esse debate. Ainda existem várias inquietações. Como exemplo: Quais os desafios que o coordenador pedagógico precisa enfrentar para construir um perfil profissional que atenda às necessidades da educação do século XXI? Primeiro é preciso lançar um olhar diferenciado e liderar um trabalho significativo considerando a sociedade globalizada em que a informação acontece em tempo real.

Nesta conjuntura Fonseca (2001) cita alguma prática que devem ser deliberadas pelo coordenador pedagógico sob esse novo olhar:

- Resgatar a intencionalidade da ação, possibilitando a (re)significação do trabalho-superando a crise de sentido
- Ser um instrumento de transformação da realidade-resgatar a potência da coletividade, gerar esperança Ajudar a construir a unidade, (não a uniformidade); superando o caráter pragmático das práticas educativas, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho da instituição.
- [...] Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente.

Este conjunto de práticas supracitadas é necessário para que seja viabilizada a construção de um novo perfil para coordenador. Porém um coordenador com este perfil só desenvolverá um trabalho significativo se a escola também comungar com este novo fazer pedagógico. Lima (2007) descreve a escola que agregaria esse coordenador:

O conhecimento da vida escola, de suas relações, indagações, êxito, fracasso, completude em relação às políticas públicas para a educação, em relação a dimensão das relações interpessoais, em relação a organização, metas e projetos da escola; solicita uma visão de conjunto para seus contextos e condicionantes sejam suficientemente e problematizado, desta maneira em sua finalidade primordial poderá encontrar, caminhos significativos como indicadores do seu norteamento. Na sociedade do conhecimento em que vivemos que se caracteriza pelo processo de ensino-aprendizagem permanente e continuado (mundo globalizado) não é possível entender a escola e suas relações como se estivesse desvinculada da totalidade social, materializado seus esforços simplesmente como transmissora de

conhecimento, cujo dever formal se completa na formação de sujeitos determinados para uma sociedade impessoalizada e alienada.

Na realidade, identidade do coordenador pedagógico está vinculada à função social que a escola deve desenvolver na sociedade. A partir desta visão é que deve ser viabilizada a identidade deste profissional.

Pensando na escola descrita acima por Lima (2007) é possível compor uma identidade para o coordenador pedagógico considerando sua formação, sua função e seu papel.

Propõe-se um conjunto de ações que habilitarão o coordenador para atuar de forma eficaz e eficiente no desenvolvimento do seu trabalho e contribuir para os avanços esperados:

- Atualizar o currículo do curso de pedagogia;
- Efetivar a identidade da escola;
- Investir na formação continuada (também para gestores e docentes);
- Investir em infraestrutura das escolas;
- Descentralizar tarefas;
- Clarificar e delegar a função o papel de cada ator do processo educativo;
- Investir em gestão de pessoas;
- Propor metodologias inovadoras de ensino;
- Usar metodologia, técnicas e ferramentas coaching.

Conclui-se este capítulo compreendendo que devem ser considerados vários fatores na busca da identidade do coordenador pedagógico, entre estes podem ser citados: a atualização do currículo das faculdades de pedagogia, a efetivação da função da escola, a articulação gestão democrática e a disposição do próprio coordenador para liderar, organizar, se autodesenvolver e gerenciar o processo do ensinar e do aprender.

3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO LIDER COACH

3.1 O que é coaching?

A falta de políticas públicas, o currículo desatualizado dos cursos de pedagogia, a metodologia de ensino ultrapassada dos professores e a ineficiência da gestão escolar são fatos, que indiscutivelmente, colaboram para os péssimos resultados na educação brasileira. A escola está em descompasso com a contemporaneidade, pois não imprime sentido na formação de competência aos indivíduos que nela ensinam ou aprendem.

Na medida em que o desafio da qualidade passa a ocupar espaço crescente no debate público sobre educação no Brasil, torna-se importante propor novos caminhos e novas experiências. Para tanto, torna-se urgente o despertar para um novo pensamento sistêmico na forma de condução pedagógica por meio do coaching, para que se esclareça, por meio de vivência, como acontece a lógica de raciocínio que facilita a ocorrência do sucesso no campo educacional. Para Santos (2014, p. 11): “O coaching é um contexto, uma metáfora que possibilita a mudança de onde uma pessoa está para onde ela quer chegar, de quem ela é para quem ela quer ser”. Ao que se sabe sobre educação, é que é desta, a função de conduzir os educadores e educando para o estado de entendimento sobre aprender e tomar o controle deste conhecimento para usá-lo no seu cotidiano dentro e fora da escola. Flaherty (1999) ratifica Santos (2014) e diz que o coaching:

[...] representa um meio de trabalhar com pessoas que a tenham mais competentes e mais realizadas, de modo que sejam mais capazes de contribuir para suas organizações e encontrar significação no que fazem. (Abracoaching, 2014).

Pelo que se observa, o coaching é uma espécie de estrutura de suporte ao compromisso que, usado a técnica e a ferramenta correta é possível manter a disciplina e a determinação, e mais, permite o redirecionamento sempre que necessário e assim possibilitar o melhoramento contínuo em todas as áreas da educação, porém aqui será tratada somente da área pedagógica. Marques (2012, p.37) diz que: “o profissional que tem como base os ensinamentos que o coaching proporciona”, tem a habilidade de direcionar as ações com extrema eficácia, rumo aos objetivos desejados”.

3.2 O que é coaching educacional e pedagógico?

Para que se compreenda o coaching no cenário educacional, bem como o pedagógico, primeiro precisa-se abordar, criticamente, a gestão e a metodologia praticadas na maioria das escolas brasileiras que é de um conservadorismo incompreensivo diante da sociedade atual. Nestas escolas, a aula expositiva ainda é a única forma de ministrar aulas. Desta forma, o educando fica impossibilitado de construir uma nova consciência. Para Vasconcellos (1992 n. 80):

Apesar de no discurso haver rejeição à esta postura, no cotidiano da escola verifica-se que é a mais presente..., talvez nem tanto pela vontade dos educadores, mas por não se saber como efetivar uma prática diferente (Vasconcellos, 1992, p83).

O momento atual não abriga mais escolas, como a descrita por Vasconcellos (1992) na citação acima. Os jovens que povoam as escolas são sinestésicos, comunicativos, gostam de interagir, experimentar. São “nativos digitais”. A escola na prática tradicionalista é um retrocesso. Vasconcellos (1992) continua:

Do ponto de vista político, o grande problema da metodologia expositiva é a formação do homem passivo, não crítico, bem como o papel que desempenha como fator de seleção pessoal, já que apenas determinados segmentos sociais se beneficiam com seu uso pelas escolas. Vasconcellos (1992)

O mundo do trabalho e a sociedade buscam perfil de liderança, de agilidade, de comunicação, de cidadania, de inteligência emocional, de iniciativa, de saber conviver entre outros. No entanto, a escola não articula esses saberes. O aluno não pode ser limitado a uma metodologia ultrapassada e desarticulada com a sociedade moderna. A escola precisa inovar, propor novas metodologias, ferramentas e técnicas para que a educação saia deste status quo.

A metodologia coaching é uma proposta eficaz e viável para viabilizar as mudanças necessárias, pois articula e potencializa a educação em três dimensões: consciência, responsabilidade e ação. King e Eaton, citado em Santos (2012, p.22) diz que o coaching é “um processo que analisa a situação presente, define os objetivos de rendimento, combina fontes pessoais, organizacionais, então implementa um plano. Não há complexidade nenhuma em realizar o que King e Eaton cita que a chave para o sucesso educacional é o gerenciamento consciente e coletivo.

Embora existam várias possibilidades para adequar o processo de formação continuada do docente O coaching é uma boa metodologia, pois agrega uma série de pressupostos e fundamentos teóricos, que são acompanhados de uma prática que pode levar todos ao alcance dos seus objetivos. O caminho inicial para esta mudança, além do diálogo, proposta do método dialético, é o coaching educacional – ideias e estratégias para gestores, coordenadores, professores, alunos e pais que queiram se autodesenvolver. Mas como o coaching educacional funciona? Para Santos (2012, p.90):

Provocando o despertar do talento adormecido em cada pessoa para que seja desenvolvida, conscientemente a CHAVE- Conhecimento, Habilidade, Atitude, Valores Emoções para aprimorar o seu desempenho pessoal, não apenas no âmbito corporativo, mas no todo que a vida envolve alinhando FOCO, VONTADE, e CAPACIDADE, observando a importância da VONTADE, a LÓGICA INTERNA e MÉTODOS, sustentados nos quatro pilares de uma educação para o século XXI e suas implicações na prática pedagógica. (SANTOS, 2012, P. 90)

Com esta citação é possível vislumbrar meios que respaldem a efetivação de uma educação eficaz para a contemporaneidade. Para tornar o coordenador mais produtivo, propõe-se ainda o coaching pedagógico, objeto de estudo deste trabalho, pois contribuirá para habilitar o coordenador pedagógico, como líder, para o uso consciente das ferramentas e técnicas adequadas para potencializar o desempenho dos professores, alunos e pais.

É um desafio para os profissionais da educação, principalmente para o coordenador pedagógico, possuírem técnicas de que os ajudem a renovar o contexto educativo com os segmentos escola, família e estudantes, mas, como líder Coach e, usando coaching no seu trabalho diário é possível estabelecer um contrato de parceria entre uma pessoa ou grupo que queira alcançar objetivos. Um estudo, autodidaticamente, individual ou em grupo sobre gestão democrática, coaching pedagógico e o PNL (Programação Neurolinguística) pode ser um começo promissor para o que se espera do coordenador pedagógico como articulador das ações dentro da escola.

O processo educativo é uma grande jornada em que o percurso requer uma dinâmica variada que corresponda à realidade de cada contexto ao longo do processo. O PNL é um elemento que, usado pelo líder Coach e associado ao coaching pode dinamizar ainda mais o processo do ensinar e aprender, pois, segundo PNL para professores (2014, p.79),

Tornar o aprendizado compreensível e significativo para o aluno é o desafio que o educador enfrenta no cotidiano, porém, a possibilidade de criar esses cenários é gratificante e enriquecedor. Portanto, ser educador requer gostar do ser humano, de sua diversidade e facilitar esse caminhar. (Coordenação PRADO, Alexandre (outros: Andreia Ramos, Cristiane Farias, Deborah Epelman) PNL para Professores 2014, p. 77)

A jornada requer interação entre ensinante e aprendente num contexto dialógico, assertivo, bem como um redirecionamento constatem. É essa dinâmica que garante a atualização da prática pedagógica.

Importante também é que se pode contextualize tanto o coaching como a PNL com os dispositivos legais da educação brasileira. LDB 9394/96:

[...] A Lei de Diretrizes e Bases, que nos orienta quanto à educação em sua responsabilidade e corresponsabilidade. E partindo desse princípio, chamo novamente a atenção para a importância de conhecer as ferramentas de Programação Neurolinguística para auxiliar o educando para ao alcance dos objetivos propostos com facilidade. A LDB 9.394/96, cita em seu Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na família, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais [...]

A PNL para professores (Coordenação Prado, Alexandre (outros: Andreia Ramos, Cristiane Farias, Deborah Epelman) PNL para Professores 2014 p.77-78) diz ainda que a “educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”. Pelo exposto compreende-se que é possível usar o coaching educacional associado à PNL para que viabilizem nova prática pedagógica para transformar educadores e educandos em sujeitos construtores de conhecimentos.

A PNL pode também, através da técnica adequada, desenvolver os 4 pilares educacionais.

Os 4 Pilares Educacionais são conceitos fundamentais da educação que está baseada no Relatório da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI, coordenado por Jaques Delors, em que se propõe um processo educativo completamente voltado para o aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser (PNL para professores, 200, p. 90)

Como mostram as citações, a LDB n. 9.394/96 e os pilares da educação sugerem que o processo esteja contextualizado com o mundo globalizado e ajude o estudante a desenvolver sua autonomia através do conhecimento construído na

escola. A literatura dispõe de vários mecanismos para se converter o conhecimento. Para Choo (2006 p 37):

Há quatro maneiras de se converter o conhecimento [...]: por meio de um processo de socialização, que converte conhecimento tácito em conhecimento tácito; por meio de exteriorização, que converte conhecimento tácito em explícito; por meio da combinação, que converte conhecimento explícito em conhecimento explícito; por meio da internalização que converte conhecimento explícito em conhecimento tácito. CHOO (2006 p 37).

Fica claro, pela citação, que é preciso escolher a mudança, o avanço. O coaching surge como uma possibilidade nova de construir conhecimentos significativos para atender à necessidade da sociedade atual. Sabe-se que na dimensão pedagógica de uma gestão democrática, todos devem participar das decisões, mas cabe ao coordenador a função de propositor, articulador, conduzente e avaliador do processo do ensinar e do aprender. Por isso, é importante que este tenha um leque de conhecimentos, possibilidades e ferramentas para adequar sua atuação ao cenário educacional atual. Libâneo (2004, p. 229) diz que é do coordenador o papel de:

[...] prestar assistência pedagógico-didática, coordenar reuniões e grupos de estudo, supervisionar e dinamizar o projeto político pedagógico, auxiliar na avaliação da organização e do rendimento escolar dos alunos, trazer materiais e propostas inovadoras, prestam assistência na utilização dos recursos tecnológicos como o computador e a internet. LIBÂNEO (2004, p. 229)

Fica evidente na citação que, o coordenador pedagógico tem uma lista de funções e papéis bem variados. Parece difícil dar conta desta gama de afazeres com agilidade, eficácia, cumprir prazos sem uma metodologia eficiente. A metodologia coaching tem ferramentas e técnicas simples de trabalho que usadas, adequadamente, pelo pedagogo comprometido melhora tanto a satisfação pessoal quanto o desempenho no trabalho tanto do docente quanto do discente.

3.3 O coaching como metodologia de desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional

O ato de educar exige aprender a aprender. Significa que todo coordenador pedagógico precisa desenvolver inúmeras habilidades para implementar inovação e acelerar bons resultados. Entre estas habilidades podem ser citadas: prática da

escuta ativa e estruturada, planejamento e organização, comunicação interpessoal, aperfeiçoamento contínuo, inteligência organizacional e acima de tudo, visão sistêmica. No papel de líder Coach, o coordenador pedagógico conduzirá seu trabalho com foco no autodesenvolvimento e aperfeiçoamento das suas competências para aumentar o comprometimento dos professores, gestores, pais e estudantes.

O coaching é eficaz porque não induz, não conduz, não aconselha e não sugere, mas questiona e apoia quando o coordenador, por exemplo, criar uma meta ele precisa se responsabilizar por ela. Precisa saber se, além de alcançável também é realista.

4 O PAPEL DE UM LÍDER COACH

Todo trabalho que tem como foco o desenvolvimento humano e a alta produtividade está no campo da metodologia coaching. Assim, o trabalho de um coach é apoiar e disponibilizar ferramentas para que o coachee (cliente) alcance alta desempenho. Mas o que é necessário para ser um coach? Além de formação especializada, é estar disposto a ser líder de si mesmo, buscar recursos internos para sair de um estado atual e construir seu próprio caminho para chegar ao seu estado desejado em todas as dimensões da sua vida: espiritual, relacionamento, emocional, profissional, saúde, intelectual, financeira entre outras. São os recursos internos que motiva a caminhada do estuda atual ao estado desejado. Quais são esses recursos? Para Silva, Cláudia (em Coaching para alta performance para a vida pessoas e profissional, 2014, p. 166) são: Busca, Amor, Indignação, Coragem, Sensibilidade, Servidão, Curiosidade, Fluidez, Liderança, Energia e Esperança. A autora se refere a estes recursos como o DNA do coach.

Segundo a Sociedade Latino Americana de Coaching (SLAC PCC, METODOLOGIA, 2014) O coach precisa ter:

Atitude:

- Apoiar e empolgar-se com o resultado dos outros; Servir de exemplo;
- Reconhecer seus próprios erros e estar disposto a aprender com eles.

Tratar a aprendizagem como um processo constante;

- É aberto ao feedback.

Estratégias:

- Motivar por resultado;
- Dá espaço para aprender e descobrir
- Procura descobrir talentos motivadores;
- Usa regra de platina (trata com o outro como gosta de ser tratado);
- Escuta mais que fala;
- Fornece feedback de qualidade;
- Age com responsabilidade;
- Estimula o senso de responsabilidade na sua equipe.

Crenças:

- Acredita que não precisa ser perfeito para ser um bom coach;

- Acredita que as pessoas têm, em potencial, os recursos que precisam.

O que se a pode compreender é que sendo o desenvolvimento humano é a base da metodologia coaching, é importante a citação acima, pois elenca as atitudes, estratégias e as crenças do profissional que conduz, neste caso o processo, o coach. E o que faz um coach? O trabalho do coach é apoiar o coachee durante o processo de coaching. Ainda segundo a Sociedade Latino Americana de Coaching são modalidades de um coach:

- Professional Coach – Tem domínio de todos os conteúdos de coaching e pode aplicar e desenvolver programas de coaching individual;
- Executive Coach – Trabalha em empresas desenvolvendo as competências;
- Master Coach – Trabalha com foco na inteligência emocional;
- Líder Coach – Desenvolve modelo de coaching para gestores;
- Team Coach – programa inovador de coaching para equipes de alta performance.

Pelo descrito acima é possível contextualizar a atuação de um coach em todas as fases e dimensões do processo pedagógico, mas nesta pesquisa será evidenciada apenas a dimensão do trabalho do coordenador pedagógico, que a partir de agora será denominado coordenador coach, pois este processo da pesquisa ação orientará o coordenador para assumir a postura de líder coach.

Sabendo que o líder coach cria modelos para o desenvolvimento de líderes assertivos, pretende-se evidenciar, por fatos e dados que o coordenador pedagógico atuando como líder coach no seu dia a dia profissional obterá resultados diferenciados no processo de ensinar e aprender da sua equipe docente e discente.

O líder coach constrói, de forma transformadora, uma liderança para atuar com alta produtividade. Para Oliveira, Talita Cristina (em Coaching para alta performance e excelência na vida pessoal, 2014, p.421) a liderança é:

[...] a arte de atrair seguidores, conduzir pessoas, incentivar, influenciar e transformar a equipe, além de criar condições necessárias para que o grupo caminhe com motivação ao encontro do objeto comum [...]

A reflexão que se pode propor a partir da descrição acima é que uma liderança propõe e articula com seus liderados de forma democrática e humana se mantendo sensível, mas firme para subsidiar as transformações necessárias para que, coletivamente, haja avanços significativos.

O coordenador como líder coach, sendo, segundo aqui já mencionado, um transformador, influenciador e condutor, saberá, com competência, articular o que for necessário para transformar o ensino e a aprendizagem em um processo exitoso com resultados extraordinário. Mas para vislumbrar qualquer modificação esse coordenador como líder coach deverá incluir em sua lista de responsabilidades muitos papéis. A Projecta Educacional (2010, Categorias, p 15-16) cita alguns papéis do líder:

- VISINÁRIO – definindo o futuro [...] e direcionando-a chegar lá;
- ESTRATEGISTA – ocupando se das grandes estratégias [...] a tingir sua missão/visão;
- COMUNICADOR – faz a ponte;
- ARTICULADOR- ajudando as pessoas a usarem as novas práticas; na verdade, dando exemplo de que ele domina as práticas cujo uso está incentivando;
- EMPODERADOR – levando as pessoas à prática da responsabilidade;
- INCENTIVADOR – levando as pessoas a crescerem continuamente, a desenvolverem seu potencial;
- INOVADOR – promovendo a cultura do melhoramento e da busca de inovação.

Com tantos papéis a desempenhar o líder precisa entender os vários processos e políticas inerentes à sua função para cumpri-los. Mas o líder coach, precisa, além do entendimento sobre papéis e responsabilidade, o entendimento para liderar pessoas. Essa deve ser a mais importante habilidade de um líder coach, pois todas as suas atribuições necessitam do trato com pessoas.

O coordenador pedagógico, assim como o líder coach, tem seu trabalho centrado em pessoas, por isso a proposta de ele assumir a postura de líder coach.

É possível contextualizar a Projecta Educacional (2010, Categorias, p 15-16) com Libâneo (citado em Domingues, Isaneide, 2003, P183) quando ele cita as doe atribuições inerentes à função do coordenador pedagógico. A saber:

- Responder por todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares de escola e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula, visando a níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa do processo de ensino-aprendizagem;
- Supervisionar a elaboração de diagnóstico e projetos para a elaboração do projeto pedagógico curricular da escola e outros planos e projetos;

- Propor para a discussão, junto ao corpo docente, projetos pedagógicos-curriculares da unidade escolar;
- Orienta a organização curricular e o desenvolvimento do currículo, incluindo a assistência direta aos professores na elaboração dos planos de ensino, escolha de livros didáticos, práticas de avaliação da aprendizagem;
- Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, acompanhar e supervisionar suas atividades, tais como: desenvolvimento do plano de ensino, adequação do conteúdo, desenvolvimento de competências metodológicas, práticas avaliativas, gestão de classe, orientação de aprendizagem, diagnóstico de aprendizagem etc.
- Coordenar reuniões pedagógicas e entrevistas com professores, visando promover a inter-relação horizontal e vertical entre disciplinas, estimular a realização de projetos conjunto entre os professores, diagnosticar problemas de ensino-aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos, metodologias e prática avaliativas;
- Organizar as turmas de alunos, designar professores para as turmas, elaborar o horário escolar, Planejar e coordenar o Conselho de Classe;
- Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores;
- Elaborar e executar programas e atividades com pais e comunidade, especialmente de cunho científico e cultural;
- Acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem (procedimentos, resultados, formas de superação de problema etc.);
- Cuidar da avaliação processual do corpo docente;
- Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do plano de pedagógico-curricular e dos planos de ensino e outras formas de avaliação institucional.

Como se vê, o coordenador trabalha o tempo todo com processo e com pessoas. Por isso é importante que assuma a postura do líder coach, pois ao mesmo tempo em que está atento aos vários processos (planejamento, acompanhamento, avaliação...) precisa lidar com as pessoas envolvidas nestes processos (docente, discente, pais). Agindo assim, como líder coach, o coordenador eleva seu nível de empoderamento perante sua equipe e contribui para o alcance de altos níveis de desenvolvimento e produtividade no processo pedagógico pelo qual é responsável.

Pelo que se observa o primeiro aprendizado do líder coach é para si. Deve partir dele a experiência e o resultado exitoso. O líder coach é exemplo de tudo que solicita do outro. Stéfano (2005, p. 44) diz que “o líder coach, que cria a cultura do aprendizado, contribuindo para que sua equipe desenvolva suas capacidades, vai ter uma equipe mais resiliente, adaptável, confiante, criativa e brilhante”. O coordenador como líder coach será de grande importância pois será um proponente, articulador e desenvolvedor de boas práticas pedagógicas.

Em educação são propostas muitas mudanças, mas a maioria não se concretiza porque não há um olhar atento sobre os agentes responsáveis pela operacionalização dessas mudanças. O destaque aqui é para o coordenador pedagógico que acumula várias funções e papéis no seu dia a dia de trabalho, o que resulta em uma fragilização que se acentua cada vez mais e em um estresse que desestimula a prática de inovações. Sobre o estresse Stéfano (2005, P. 53) cita:

[...] o ser humano tem uma tendência inata de, em situação de stress fazer mais do mesmo. Observem bem isto: em stress fazemos mais do mesmo. Quanto mais estressante for a situação a ser lidada, maior é a tentativa de a pessoa utilizar mais e mais o mesmo comportamento, de maneira mais enfatizada. Por exemplo: se pessoa fala alto, em situação de estresse ela grita. Se a pessoa é fechada, em situação de estresse ela se tranca e desaparece. Se a pessoa funciona lentamente em situação de estresse ela paralisa. STÉFANO (2005, P. 53)

Esta descrição contextualiza com o frágil desempenho das coordenadoras participantes desta pesquisa que de acordo com dados coletados e observação fazem várias tarefas que não estão em suas funções, mas, se acomodam. Não sentem estímulo para inovar. E quando se dispõem a fazer algo diferente logo voltam a fazer “tudo do mesmo”. Com esta descrição constata-se que a educação no Brasil continua fazendo “tudo do mesmo”, ou seja: cometendo os mesmos erros. Um exemplo é que não há, na maioria das escolas, condições de trabalho e nem uma formação específica e continuada aos coordenadores. É necessário que se mude esse cenário. Outro exemplo de estamos fazendo “mais do mesmo” são o resultado das avaliações externas (ENEM, PISA, IDEB, ANA), estamos sempre com déficit de aprendizagem. A mudança urge, mas há uma resistência que vem se perpetuando e atrapalhando os avanços. Essa resistência se apresenta em forma de um tradicionalismo inexplicável e inadmissível para o mundo moderno. Claro, Marcela (2013, p. 25) diz o seguinte, a respeito de mudança: “...as grandes mudanças pelas quais o mundo passa, geram insegurança, desorientação, e incertezas”. Sullivan

França em uma palestra (disponível em www.slacoaching.com) sobre a diferença entre gestor e gestor coach diz que a mudança tem nove fases:

- 1 - O início
- 2 - Imobilização
- 3 - Recusa
- 4 - Raiva
- 5 - Reclamação
- 6 - Vitimização
- 7 - Teste
- 8 - Conformação
- 9 - Aceitação

O que se entende é que uma mudança planejada e com os agentes educacionais comprometidos, neste caso o coordenador pedagógico com postura de líder coach, a educação poderá sair das últimas posições e galgar lugares melhores. Mas, maioria das pessoas que lideram a educação no Brasil só consegue chegar até a fase 6 da citação acima. É preciso que o coordenador, como líder coach, seja um estrategista na arte de liderar e tenha uma visão sistêmica do contexto educacional brasileiro, só assim será capaz de desenhar o futuro através um planejamento que projete ações eficazes de desenvolver e aperfeiçoar de todos da equipe. Além de estrategista, o líder precisa também de habilidades inerentes às suas funções que segundo Goleman (1999) são:

“Conhecimentos técnicos, QI, e Inteligência emocional.” São estas as competências que possibilitam o exercício da liderança. Como se constrói uma competência? Uma competência se concretiza através de quatro fatores: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Esses quatro fatores são também os quatro pilares da educação brasileira. Esse ato não é coincidência! É uma evidência que o coordenador pedagógico tem respaldo legal para atuar como líder coach perante sua equipe de docente. Dessa maneira ele pode apoiar e auxiliar sua equipe no processo de autodesenvolvimento profissional e até pessoal. Para isso deverá agir como uma espécie de “desenvolvedor de pessoas”. O líder deve, segundo Guimarães (2001, P.34-35) desenvolver pessoas e capacitá-las para agir é o outro papel do líder para preencher a missão da liderança. E diz ainda (1999):

“Desenvolver as pessoas é ajuda-las a se livrarem dos obstáculos que as envolvem, “é retirar os invólucros” que impedem seu processo de amadurecimento e de aprendizagem e de aprendizagem. Desenvolver as pessoas é acreditar no seu potencial, enquanto SER que se expressa pelo trabalho. É vê-las e valorizá-las como cidadãos e parceiros dignos de confiança. É trata-las com consideração quanto às decisões que as afetam. É interessar-se por elas, ouvi-las, acatá-las, e acomodar suas complexas necessidades humanas, como condição para sua auto – motivação, para o seu engajamento em relação aos objetivos e para sua própria produtividade. Em última instância, desenvolver as pessoas é oferecer-lhes a oportunidade de serem bem sucedidas como ser humano total”. GUIMARÃES (2001, P.34-35)

É pertinente esta citação, pois o coordenador tem essa prerrogativa descrita na citação de Guimarães. O docente é seu principal liderado e precisa ser capacitado também para ser líderes em sala de aula. Mas é complexo esse processo. São imensuráveis os obstáculos que parte de um conservadorismo ultrapassado inadequado para o momento, passa pela frágil formação acadêmica, até chegar no pouco investimento e na falta de comprometimento da maioria dos próprios coordenadores. Retornando ao foco da pesquisa que é o coordenador como líder coach, podemos observar que ainda há muita discussão sobre os diversos tipos de líder e estilos de lideranças. A esse respeito, Diniz (2005, p.85) responde:

Diversas teorias e técnicas surgiram no mercado das mais diversas origens, mas com certeza, a que mais tem impressionado a todos com seus resultados é a utilização do coaching como ferramenta de liderança. Para entendermos o que significa, precisamos, primeiro, traduzir a palavra coaching neste contexto. [...] Segundo a Federação Internacional de Coaching, é a atividade profissional que ajuda pessoas a atingir resultados extraordinários. DINIZ, Arthur (2005, p.85)

O resultado extraordinário que se evidenciará nesta pesquisa é que a postura de líder coach do coordenador pedagógico inspirará os docentes a refletirem sobre sua atuação em sala de aula agir também como líder coach em seus processos e ensinar e aprender.

O coordenador líder coach terá a oportunidade de usar as ferramentas de coaching para garantir alto padrão na qualidade no desempenho e nos resultados do seu trabalho com os docentes. Nesta pesquisa foram usadas algumas delas: Roda das habilidades (adaptação da roda da vida); Matriz para meta S.M.A.R.T (ver anexo); Planejamento estratégico semanal (ver anexo); Plano de ação (ver apêndice); Feedback MARCA (ver apêndice); feedback 360º informal (ver apêndice).

Para melhor compreensão sobre as ferramentas de coaching usadas nesta pesquisa optou-se por realizar uma descrição sintética:

Roda das habilidades: ferramenta de diagnóstico da situação inicial das coordenadoras em relação à atuação delas (adaptação da RODA DA VIDA) (feita no início e no fim da pesquisa);

Matriz para meta S.M.A.R.T: ferramenta de criação, acompanhamento e avaliação da meta feita pelas próprias coordenadoras

Planejamento estratégico semanal: usaram a missão/visão pessoal e da escola para elaborar o planejamento;

Plano de ação: Elenca as tarefas, quem realiza as tarefas e quando as tarefas serão realizadas;

Feedback MARCA: possibilita os registros o momento da descrição das ações, da reação causada nos outros, da consequências para a equipe e a alternativa para melhorar os resultados.

Feedback 360° informal: Possibilita ouvir a opinião das pessoas com quem trabalha sobre os pontos positivos e os a melhorar. No caso das coordenadoras do C.E. Estado de Pernambuco esta ferramenta foram aplicadas com um gestor, um professor e um aluno (evidência mais a frente, no relatório da pesquisadora)

Compreende-se, portanto, que usando o coaching como ferramenta de liderança o coordenador pedagógico estará desenvolvendo outros líderes.

5 CONTEXTUALIZAÇÕES DO C.E ESTADO DE PERNAMBUCO

As coordenadoras que participaram da pesquisa ação trabalham no C.E. Estado de Pernambuco. O referido Centro de Ensino está localizado à Rua do Mercado Municipal, nº 272, no centro da cidade de Santa Inês, município do Estado do Maranhão. É uma escola de porte médio (até 1000 alunos) que atende três modalidades de ensino:

- 1- Ensino Médio Regular – urbano e rural (diurno e noturno)
- 2- Ensino Médio EJA – urbano – noturno
- 3- Ensino Fundamental Prisional – urbano – diurno

A escola é sede de seis anexos que funcionam nos povoados de Barro Vermelho e São João dos Crentes. A estrutura administrativa e pedagógica está assim dividida:

- 1- Um gestor geral
- 2- Um gestor adjunto
- 3- Duas coordenadoras
- 4- Um secretário
- 5- Dois vigilantes
- 6- Uma merendeira

6 PROCESSO DE PESQUISA-AÇÃO

A metodologia de trabalho para esta pesquisa é a **qualitativa – pesquisa-ação** por se tratar da necessidade de envolver as coordenadoras pedagógicas do C.E. Estado de Pernambuco na autoanálise crítica das suas práticas para que, usando a postura de líderes coach, as modifiquem. Os dados foram coletados, através de ferramentas Coaching (já elencados) e observação in lócus.

A partir de 16 de agosto de 2016 as coordenadoras do C.E. Estado de Pernambuco Leudimar Lucena e Narcízia Gomes começaram agir no seu trabalho diário com postura de líder Coach para alcançar a meta elaborada por elas. Foram oferecidas, pela pesquisadora, palestras e oficinas sobre planejamento estratégico, feedback, realidade e mudança e o papel de um líder coach, bem como acompanhamento para feedback positivo e às vezes corretivo.

A princípio foi realizado um diálogo interativo entre a pesquisadora e as coordenadoras que participariam da pesquisa ação. Durante o diálogo foram esclarecidas várias dúvidas e firmado o contrato psicológico informal de confiabilidade, sigilo e ética que seria usando durante toda a pesquisa. Após essa interação inicial o trabalho foi dividido em tópicos:

- 1- Diagnóstico
- 2- Análises dos dados
- 3- Intervenção
- 4- Orientação/acompanhamento
- 5- Análises dos resultados
- 6- Tabulações dos resultados
- 7- Encerramento da pesquisa

O foco desta pesquisa ação foi a mudança da postura atual para a postura de líder coach na atuação das coordenadoras pedagógicas do C.E. Estado de Pernambuco, conforme já mencionado. Inicialmente foi feito um **diagnóstico** através das seguintes ferramentas:

1- Um questionário de perguntas abertas (subjetivas) para que as coordenadoras pudessem se expressar com liberdade e mostrar a realidade da sua atuação no dia a dia da escola.

2- A roda das habilidades/postura (adaptação da roda da vida) (Ver anexo I.) Ferramenta da metodologia coaching construída pelas próprias coordenadoras que possibilitou a autocrítica. As habilidades e posturas analisadas foram:

- Comunicação
- Aperfeiçoamento contínuo
- Liderança democrática
- Feedback
- Visão de futuro
- Planejamento estratégico
- Inovação
- Gestão de conflitos
- Missão pessoal
- Meta pessoal
- Auto avaliação

A roda das habilidades foi usada para que as próprias coordenadoras **analisassem criticamente**, os resultados dos dados em relação suas funções. A ferramenta ajudou as coordenadoras a perceber cada habilidade necessária para o seu desempenho, pois mostra, visualmente, o resultado coletados por elas mesmas.

A partir dos dados da roda das habilidades, as coordenadoras decidiram intervir na dimensão que mais as incomodavam, o FEEDBACK que, segundo elas, o estado atual (quando foi feito a coleta de dados) era negativo ou corretivo. Queriam alcançar feedback de qualidade (estado desejado) em três meses. Para isso criaram uma meta: Feedback Qualitativo

Para garantir que intervenção fosse bem sucedida a pesquisadora orientou para que fosse construída, a **meta**, o **processo** (ver em anexo) e o **plano de ação**. A pesquisadora ofereceu Algumas **ferramentas de coaching e acompanhamento** para todas as fases da intervenção. A saber:

Neste primeiro momento, após o diálogo interativo as coordenadoras foram orientadas para criar a meta para a intervenção “feedback de qualidade”

Para avaliar a especificidade, a mensuração, a realidade e o tempo de realização da meta foi oferecida a matriz para meta SMART:

Meta: Oferecer feedback de qualidade

Medida: três meses (agosto, setembro e outubro).

Ações: palestra sobre o tema/Oferecer feedback mensal/ diálogo interativo

Após a criação da meta, as coordenadoras foram orientadas para construir o processo e o plano de ação com todas as tarefas necessárias para garantir o sucesso da intervenção. O processo foi criado (ver processo completo no apêndice) e ficou assim resumido:

Processo: Feedback de qualidade

Setor/Responsável: Pesquisadora/Coordenação pedagógica

Equipes envolvidas: docente, discente e liderança;

Meta/diretriz impactada pelo processo: Realizar 2 feedback de qualidade

Nome do Processo: Feedback de qualidade

O Plano de ação foi construído para elencar e especificar todas as ações e as pessoas necessárias para viabilizar que a intervenção se concretizasse. (Ver plano completo no apêndice). Para facilitar compreensão e visualização do plano foi feita uma tabela com três perguntas: **O QUÊ?** (Descrição da tarefa); **QUEM?** (Relação dos nomes das pessoas que são responsáveis pelas ações); **QUANDO?** (Registro da data da realização da tarefa).

O plano de ação também serviu para a pesquisadora **acompanhar** todas as ações que iriam ser realizadas para concretizar a intervenção. Ainda durante a intervenção a pesquisadora usou a ferramenta MARCA de feedback para realizar o diálogo interativo com as coordenadoras e oferecer o feedback positivo e corretivo. Esta ferramenta proporcionou análise e correção de algumas práticas.

O feedback MARCA foi oferecido para as coordenadoras para que estas analisassem sobre alguns aspectos observados e descritos pela pesquisadora. A ferramenta registrou O momento da ação, a descrição da ação, a reação das pessoas, as consequências e as alternativas para avançar na intervenção (ver no apêndice).

Em outro diálogo interativo para análise dos avanços na intervenção foram percebidos muitos melhoramentos. (Serão citados na análise do relatório das coordenadoras). Ainda durante o diálogo as coordenadoras **receberam orientação** para aplicar a ferramenta **360º informal** (ver no apêndice) de feedback, que possibilita às coordenadores ouvir o que as pessoas do seu convívio no trabalho estão dizendo a respeito da atuação delas. Participou da pesquisa pessoas dos seguintes segmentos:

- 1 gestor
- 1 professora

- 1 aluno

Durante o período da pesquisa a pesquisadora usou uma ferramenta de feedback chamada positivo (+) e delta (▲) (ver em apêndice). Esta ferramenta colhia dados sobre o que estava dando certo e o que precisava ser melhorado. Diante dos resultados eram selecionados os aspectos para melhoramentos (nem todos poderiam ser validados) e feito o plano de ação, uma ferramenta de execução das ações.

Após 3 meses de **orientação, apoio e acompanhamento** das ações das coordenadoras Leudimar Lucena e Narcízia Gomes e no último diálogo interativo foi solicitado que as referidas coordenadoras preenchesse mais uma vez a RODA DAS HABILIDADES para que elas percebessem através da comparação, antes e depois, em quais habilidades avançaram. Já foi mencionado aqui que elas escolheram realizar uma intervenção em umas das habilidades que julgaram gerar mais desconforto foi o FEEDBACK. E fizeram de acordo com o relatório redigido por elas e depoimento de colegas houve um avanço significativo e digno de ser aplicado em alta escala em todas as escolas. Segue o relatório das coordenadoras e o depoimento de professores.

6.1 Relatório das Coordenadoras

Este relatório tem como finalidade escrever sobre a intervenção realizada no C.E. Estado Pernambuco com foco no *feedback de qualidade*, a fim de evidenciar a eficiência do trabalho do coordenador como líder coach.

Baseando-se na metodologia da pesquisa-ação e orientada pela pesquisadora durante o primeiro diálogo interativo resolvemos assumir a postura de líder coach durante três meses (duração da pesquisa) para, segundo a pesquisadora, evidenciar avanços significativo em todas as dimensões e áreas da nossa atuação, mas principalmente em relação ao feedback que foi constatado, através da roda das habilidades, que era negativo ou corretivo. Desejávamos feedback de qualidade.

Debatendo sobre as proposta e atendendo às solicitações e as orientação da pesquisadora, iniciamos a intervenção com a equipe docente sobre feedback de qualidade. O primeiro passo foi construir a meta (SMART): **Feedback de qualidade em três meses** (tempo que durou a pesquisa). Fizemos também o processo. Após a

construção da meta e do processo fizemos o planejamento estratégico semanal, uma espécie de passo a passo. Mais um diálogo interativo com a pesquisadora. Ela ofereceu feedback positivo e corretivo da nossa atuação através da avaliação +/-▲ (positivo e delta) e solicitou nosso feedback da orientação dela, também em positivo e delta. Após a construção planejamento articulamos todas as ações (Convite slides, lanche, palestra, oficina, roda de conversa, aplicação da ferramenta de feedback MARCA, feedback 360°, depoimento dos professores entre outros).

Depois da execução desse trabalho, observamos o quanto essa comunicação é imprescindível no contexto escolar. Durante a apresentação foi mencionado que com essa ferramenta a equipe deste Centro vai procurar planejar e executar em sua rotina momentos para dar feedback à comunidade escolar. Afinal, não se pode esperar o fim do ano para dizer ao professor, aos pais e aos próprios alunos, que não estão apresentando um desenvolvendo satisfatório. É importante mencionar que o feedback não pode ocorrer eventualmente e muito menos ser usado apenas em momentos de insatisfação. Ele é um instrumento de acompanhamento que deve fazer parte da agenda do gestor, coordenador, docentes, alunos e comunidade escolar

Assim, essa excelente ferramenta de aprendizado pode melhorar e aprimorar o nosso trabalho, pois, por meio dela, pode-se buscar o aperfeiçoamento e descobrir o caminho certo a seguir.

6.2 Depoimentos de professores

Eu, Edivane do Nascimento, participei da formação sobre o Feedback, nosso encontro foi muito proveitoso, pois veio a nos confirmar a importância dessa ferramenta que é extremamente útil na condução das relações humanas e que pode nos ajudar no aprimoramento do nosso trabalho.

Vimos que o Feedback deve ser feito de uma forma que haja um melhor retorno de uma pessoa para outra, percebemos que também pode ser utilizado como um instrumento de descrição, não de avaliação, de forma que favoreça para uma possível mudança de comportamento e de comunicação, levando em conta que precisamos estabelecer uma relação de confiança entre nossos alunos diminuindo as barreiras e bloqueios no processo de aprendizagem.

(Edivanes do Nascimento)

Eu, Ironeide professora desta instituição participei da formação sobre a importância do feedback ministrado pela coordenadora Leudimar e Narcizia.

Deu-se para entender que o feedback é muito importante na organização de nossas atividades, é sempre necessário, pois mostra a qualidade do nosso trabalho, ou seja, se estamos no caminho certo.

Observa-se que o feedback é um processo de duas vias e torna-se imprescindível no desenvolvimento e melhoramento da aprendizagem dos nossos alunos. Portanto, gostei muito de conhecer essa ferramenta tão importante no contexto escolar.

(Professora: Ironeide Silva)

O *feedback* na escola é uma ferramenta muito importante para um bom desempenho escolar, ele servir para analisar o aprendizado e também para o aprimoramento do trabalho do professor, pois, por meio dele, pode-se buscar a melhor forma de lecionar e descobrir o caminho certo a seguir.

No C. E. Estado de Pernambuco, esse tema foi muito bem recebido, particularmente, sempre procuro observar onde posso e como devo melhorar o meu desempenho em sala de aula, o debate sobre a importância do *feedback* foi muito produtivo, pois, me fez refletir sobre a minha prática docente, de como devo buscar mais ainda essa troca de conhecimento e receber o “*retorno*” que desejo. Não basta encher os educandos de conteúdo, é necessário que estes os assimilem e possam usá-lo no dia a dia da sala de aula, é importante que esse aluno devolva para você em forma de mudança de atitude e informações aquilo que aprendeu.

Fico pensando como seria minha carreira docente sem o uso do *feedback*, com certeza eu não saberia bem que direção tomar, estou sempre trocando ideias e ouvindo os educandos, seguindo aquela lógica de Paulo Freire quando diz:” quem ensina aprende ao ensinar. E quem aprende ensina ao aprender”, *feedback* é isso, é você aprender com aqueles que ensina, é trocar experiências, é dinamizar, é melhorar sua prática docente, é entender que na educação de hoje, o professor é esse mediador que vai receber informações e não somente transmiti-las. A nossa escola só ganhou com o debate e as práticas de feedback, hoje de qualidade, proporcionado por nossas coordenadoras Narcizia e Leudimar.

(Professor Márcio Sodré)

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo como base o relatório das coordenadoras já mencionadas e os depoimentos dos professores serão divulgados dos resultados desta pesquisa para evidenciar os benefícios da ação do coordenador pedagógico com postura de um líder coach na sua atuação no C.E Estado de Pernambuco. Para registro dos resultados será usada uma ferramenta de coaching denominada “ACÕES DE AVANÇO” que registra o antes e o depois da intervenção.

7.1 Ações de Avanço

Tabela 1

ANTES	DEPOIS
1- Não havia planejamento estratégico. 2- As informações não eram claras. 3- Havia muito conflito. 4- O feedback era negativo ou corretivo; 5- Não havia nenhum cuidado ao dar ou receber as com as informações. 6- O foco era nos problemas. 7- Buscavam os culpados pelos problemas, não a solução. 8- As ações eram propostas, mas não havia reflexão, acompanhamento nem feedback. 9- Não ofereciam apoio aos docentes em suas dificuldades 10- Não usavam ferramenta para melhorar o desempenho (próprio) ou docente.	1-Todas as ações das coordenadoras são planejadas. 2- As informações são claras; 3- Diminuíram, consideravelmente, os conflitos gerados por falhas na comunicação. 4- Há prática sistemática de feedback de qualidade; 5- Há diálogo antes das proposições 6- Foco na solução, não no problema; 7- Realizaram formação para todos da comunidade escolar e evitam aponta culpados. 8-Usam ferramentas de acompanhamento do trabalho do docente 9-Oferecem apoio aos docentes; 10-. As propostas são comensuradas;

<p>11- Não havia intenção de realizar formação para os docentes.</p> <p>12- Os docentes não valorizavam o feedback.</p>	<p>11. Há encaminhamento para realizar outras formações</p> <p>12- Os docentes sentem o quanto é importante manter feedback sistemática para todos da comunidade escolar</p>
IMPACTO	
<p>- As coordenadoras estão mais organizadas e comprometidas em liderar para que equipe seja modelo de desenvolvimento humano e pedagógico.</p> <p>- Está havendo mais comprometimento e produtividade nas ações realizadas pelos docentes e discentes</p>	

Sabendo que o feedback é uma forma de comunicação de uma pessoa (ou grupo) para outra para oferecer informação sobre como está sendo sua atuação no trabalho para mudança de comportamento, observa-se, através DAS AÇÕES DE AVAÇO que as coordenadoras conseguiram realizar sua meta: FEEDBACK DE QUALIDADE.

É importante ressaltar que a intervenção foi realizada de acordo com as necessidades das coordenadoras coaches e do contexto dos docentes e da escola. O feedback foi descritivo e não avaliativo, foi oferecido ou solicitado, nunca imposto. É dessa forma que o feedback diminui barreiras e constrói um clima de confiança recíproca entre comunicador e receptor em que todos aprendem e praticam a escuta ativa e estruturada. A partir deste ponto está evidente no relatório que é possível usar o feedback como ferramenta de aprendizado e aprimoramento do trabalho das coordenadora e dos docentes. Vale dizer também que feedback de qualidade é uma ferramenta imprescindível no dia a dia de trabalho de um líder coach, pois, modifica comportamentos e aperfeiçoa a postura através da auto análise as informações oferecidas por deus superiores, pares e outros.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo realizado com a metodologia da pesquisa-ação é promover uma intervenção e um redirecionamento na postura e na atuação das coordenadoras pedagógicas do C.E. Estado de Pernambuco através da mudança de atitude e de comportamento na condução do seu trabalho com a sua equipe de docentes. Para tanto, as coordenadoras agiram, durante três meses (tempo da pesquisa), no seu trabalho na escola como líder coach.

Durante a pesquisa, ficou evidente, pelo relatório (coordenadoras) e pelos depoimentos (professores) que a ação dos coordenadores como líder coach inspira seus liderados (docentes) ao auto desenvolvimento e aperfeiçoamento constante e que o uso do feedback como ferramenta de comunicação descritiva favorece e promove a melhoria contínua e o desenvolvimento, não só das coordenadoras, mas de todas as partes interessadas nos avanços no processo de ensinar e aprender.

A pesquisa menciona que há vários estilos de liderança, mas a liderança pelo coaching está mais adequada ao mundo contemporâneo, uma vez que em um mundo globalizado e digital devemos nos encarregar de reconhecer que é o SER HUMANO que deve ser aperfeiçoado, aprimorado e melhor desenvolvido. É necessário que seja destacado que, como líderes coach as coordenadoras usam também as ferramentas coaching para potencializar, estimular e dinamizar seus trabalhos. Isso gera inspiração aos docentes que motivados pela eficiência no desempenho e nos resultados do autodesenvolvimento do coordenador líder coach também se sentem responsáveis e comprometidos com seu trabalho. Não é tão fácil assim.

Há muitos obstáculos, principalmente pelo fato de a educação ser um segmento da sociedade com uma carga tradicional muito forte e este fato é decisivo para muitas recusas no que diz respeito à posturas e ações inovadoras. O fato é que uma mudança do tradicional e habitual para o inovador e transformador é uma quebra de padrões. O novo amedronta. Mas quem pode afirmar que é ruim? A realidade é que, para avançar em educação no Brasil primeiro é preciso comprometimento de todos os agentes do processo. O destaque aqui é para o coordenador pedagógico, que, agindo como líder coach cumpre sua função e papel profissional de conduzir sua equipe a um alto nível de desenvolvimento alinhando

seus objetivos aos dos docentes. Com visão de futuro bem definida, usando as estratégias adequadas, ajudando os docentes a usarem novas práticas, se comunicando assertivamente, levando os docentes ao crescimento contínuo e promovendo a cultura e a busca de inovação é possível que o coordenador pedagógico construa sua identidade profissional como um líder assertivo que tem como principal missão a de criar condições para que sua equipe desenvolva suas competências e se tornem também líderes.

REFERÊNCIAS

- ABRACOACHING - disponível em: <http://abracoaching.com.br>. **Acessado em:** 16 de setembro de 2016.
- CHOO, Chun Wei, 1953 – **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana Rocha.- 2ª ed. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.
- CLARO, Marcela – **Os segredos do líder coach: quatro chaves para liderar pessoas e obter resultados extraordinários** / Marcela Claro. – São Paulo: Trevisan Editora, 2013.
- DI STÉFANO, Rhandy - **O líder-Coaching: líderes criando líderes** / Rhandy Di Stéfano – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DINIZ, A. – **Líder do futuro: a transformação em líder coach** / A. Diniz. – São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2005.
- DOMINGUES, Isaneide – **O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola** / Isaneide Domingues. - 1. ed. – São Paulo: Cortez, 2014.
- FLAHERTY, James- **Coaching, Evoking excellence in others**, USA, Elsevier,1999.
- FONSECA, J. P. **Projeto pedagógico: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar**. São Paulo-SP: Jornal da APASE. Secretaria de Educação. São Paulo.SP. Ano II – Nº. 03, 2001.
- GOLEMAN, Daniel – **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso** / Daniel Goleman; tradução Ivo Korytowsky. – 1.ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GRINBERG, Renato - **O líder alfa: desenvolva o instinto da liderança e forme equipes de alta performance** / Renato Grinberg. 1. Ed.- São Paulo: Editora Gente, 2014.
- GUIMARÃES, Jorge Lessa – **Mandar é fácil: difícil é liderar: o desafio do comando na nova economia** – Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2001.
- HUNTER, James – **De volta ao mosteiro: o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe** / James Hunter; tradução de Vera Ribeiro, Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- KING, P; EATON, J – **Coaching for result**. Industrial e comercial training, 1999.
- KUENZER, Acácia – **2. Educação e Trabalho no Brasil. O estado da questão**. Brasília. INEP; REDUC, 1987.
- KULLER, José Antonio; RODRIGO, Natalia de Fátima. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O Coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e Perspectivas**. Educere at Educare: Revista de Educação. Paraná, V. 2, n. 4, p. 77-90, 2007.
- MARQUARDT, Michael J., 1955 – **O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real** / Michael Marquardt; tradução Anna Lobo. – Rio de Janeiro: Editora Senac, 2005.
- MAXWELL, John C., 1947 – **O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições que aprendeu da vida** / John C. Maxwell; tradução de Omar de Souza. – 2ª ed. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

- PCC – Profissional coach certification: **livro de metodologia** / coordenação editorial Sullivan França. – 1.ed. São Paulo: SF Treinamentos e Editora Ltda, 2014.
- PERCIA, André – **Coaching para alta performance e excelência na vida pessoal** / André Percia, Bruno Juliani, Mauricio Sita. – 1. Ed. – São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.
- PIMENTA, Selma Garrido, (org.). **Formação de Professores: identidade e saberes da docência**. In. Saberes Pedagógicos e Atividade Docente. São Paulo: Cortez, 2002, pp. 15-34.
- PINTO, Umberto de Andrade – **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica gestão educacional** / Umberto de Andrade Pinto. – São Paulo: Cortez, 2011.
- PLACCO, Vera Maria Nigro de Sousa. ALMEIDA, Laurinda Ramalho de Sousa, Vera Lucia (coord.) **O coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições**. Fundação Carlos Chagas. Estudo e pesquisas educacionais. São Paulo – SP, 2011 /Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/livro2-4-coordendor.pdf>>
- PNL para professores - **Profissionais de PNL abordam dicas e estratégias para uma aula dinâmica com foco na comunicação eficaz e alta performance do aluno** / Coordenação Alexandre Prado...[et al.]. – 1.ed. – São Paulo: Editora Leader, 2014.
- PROJECTA editora – **Valores organizacionais**. Belo Horizonte-MG: Editora Projecta, 2010.
- projeto político ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.
- SANTOS, Graça – **Coaching educacional: ideias e estratégias para professores, pais e gestores que querem aumentar seu poder de persuasão e conhecimento** / Graça Santos. – São Paulo: Editora Leader, 2012.
- SOMERS, MATT – **Coaching em uma semana** / Matt Somers; tradução Diogo Kaupatez. – São Paulo: Figurati, 2014.
- URBAN, L. **Supervisão Educacional: Sim ou não?** – Revista da Educação AEC (57). Brasília: AEC, 1985.
- VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do**
- WEISSMAN, Jerry – **O líder comunicador: técnicas, estilos e estratégias do coach dos maiores executivos globais** / Jerry Weissman; Tradução: Thereza Ferreira Fonseca. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001. tradução por Maria Helena C. V. Trylinski.
- MARQUES, José Roberto. **Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Ser mais, 2012.

APÊNDICE

ROTEIRO DE REALIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA

TEMA: O Coordenador Pedagógico como Líder Coach

PÚBLICO: Coordenadores Pedagógicos do C.E Estado de Pernambuco e Josué Montello

OBJETIVO: Realizar o 1º diálogo interativo com as coordenadores

1ª SESSÃO COACHING – 16/08 - CONTRATO PSICOLÓGICO

- Contrato psicológico
- O que é coaching
- Roda das competências

2ª e 3ª SESSÃO COACHING – 30 e/08 e 1/09 – META SMART+ PLANO DE AÇÃO

- S (específica)
- M (mensurável)
- A (atingível)
- R (relevante)
- T (temporal)

4ª SESSÃO COACHING – META SMART -13/09/16

- Feedback
- PLANO DE AÇÃO

5ª SESSÃO COACHING –MARCA - 08/09

- Feedback
- PLANO DE AÇÃO

6ª SESSÃO COACHING – MARCA -27/09 - PLANO DE AÇÃO

- Feedback
- PLANO DE AÇÃO

7ª SESSÃO COACHING – ENCERRAMENTO – 23/10/16

- Relatório dos diálogos interativos
- Ações de Avanço

MATRIZ PARA META SMART

META: Oferecer Feedback de Qualidade

MEDIDA: três meses (agosto, setembro e outubro)

AÇÕES: palestra sobre o tema/Oferecer feedback mensal/ diálogo interativo

Tabela 2: Matriz para meta S.M.A.R.T

<p>1 Qual é seu objetivo? Realizar, mensalmente, feedback de qualidade</p>	<p>2 O que você quer? Melhorar nossa comunicação com a equipe docente Refletir sobre nossas ações</p>	<p>3 Quando / onde / com quem? A partir de 16 de agosto de 2016</p>
<p>4 A meta está centrada em você e depende só de você? Evidenciar. 75% em nós 25% nos docentes</p>	<p>5 Sua meta é alcançável? Evidenciar. Sim Menos conflitos</p>	<p>6 Sua meta é atraente? Evidenciar. Sim Os docentes gostam de inovação</p>
<p>7 Seu objetivo é realista? Evidenciar. Sim Pode ser evidenciado através plano de ação</p>	<p>8 Como você vai saber que está conseguindo e que conseguiu o seu objetivo? O que vai ver? Os dados melhorados O que vai ouvir? Elogios, menos conflitos O que vai sentir? Realização, bem estar, sensação de fazer certo</p>	<p>9 O que impede você de alcançar seu objetivo? Evidenciar. A falta de cooperação da equipe Alguns docentes não aceitam inovação O que já tentou no passado para conseguir o seu objetivo?</p>

<p>10 Como o objetivo afetará suas vidas? Teremos mais credibilidade</p> <p>O que poderia ganhar mais? O sucesso da equipe</p> <p>O que poderia ganhar menos? Menos produtividade</p> <p>Quem vai ser afetado positivo e negativamente? Os docentes</p> <p>O objetivo é coerente com seus valores? Totalmente</p>	<p>11 Que capacidades e recursos você já tem para ajudá-las a conseguir seus objetivos?</p> <p>Quais você ainda necessita? Bom relacionamento Melhorar comunicação</p>	<p>12 O que, especificamente vocês vão fazer para realizar essa meta?</p> <p>Criar o processo e construir o plano de ação.</p>
--	--	---

PROCESSO

PROCESSO: Feedback de qualidade

Setor/Responsável: Pesquisadora/Coordenação pedagógica

Equipes envolvidas: docente, discente e liderança

Meta/diretriz impactada pelo processo: 2 Realizar feedback de qualidade

Nome do Processo: Feedback de qualidade

- 1º Reunir com coordenadores realizar mini palestra sobre FEEDBACK;
- 2º Apoiar na elaborar o PDCA+PLANO DE AÇÃO para a realização periódica e sistemática de feedback;
- 3º Realizar o encontro para auto avaliação;
- 4º Propor estratégias e ferramentas para garantir feedback de qualidade
- 5º Envolver docente, discente e de liderança nas técnicas de feedback para realizar mudanças de postura;
- 6º Propor parcerias internas e externas;
- 7º Oferecer acompanhamento
- 8º Propor ações de melhoramento;
- 9º Avaliar o impacto.

PLANO DE AÇÃO

Tabela 3

O QUE	QUEM	QUANDO
Construir o planejamento	Leudimar Narcízia	22/08/2016
Criar meta e processo	Leudimar Narcízia Pesquisadora	22/08/16
Pesquisar sobre feedback	Leudimar Narcízia	24, 25 e 29 /08/2016

Participar do diálogo interativo com a pesquisadora	Leudimar Narcizia Pesquisadora	16/08 12/09 18 e 24/10
Construir os slides	Leudimar Narcizia	30 e 31/08/2016
Fazer check liste do material necessário para a formação sobre feedback	Leudimar Narcizia	12 e 13/09/2016
Preparar o ambiente para receber os participantes para assistirem à palestra sobre feedback	Leudimar Narcizia	26/09/2016
Conduzir a palestra	Leudimar Narcizia	27/09/2016
Produzir o relatório	Leudimar Narcizia	19/10/2016
Diálogo interativo para RECEBER oferecer o feedback MARCA	Leudimar Narcizia Pesquisadora	18/10/16
Roda de conversa para oferecer o feedback MARCA	Leudimar Narcizia Docentes	
Solicitar feedback 360° informal	Leudimar Narcizia Docentes	18/10/16
Analisar feedback 360°	Leudimar Narcizia Pesquisadora	18/10/16
Diálogo interativo pra análise dos avanços	Leudimar Narcizia Pesquisadora	24/10/16

FEEDBACK DE ACOMPANHAMENTO – MARCA

Tabela 4

	EVIDÊNCIAS	QUANDO
M – MOMENTO: Momento da ação/ decisão	1 Após preenchimento da roda das habilidades; 2 Durante o diálogo interativo 3 Após análise da roda das habilidades; Após decisão de elaborar uma intervenção sobre feedback	Dia 16/08 1º DIÁLOGO INTERATIVO O
A – AÇÃO: descrição do fato	1 Realizar mensalmente, feedback de qualidade aos docente; 2 Melhorar a comunicação; 3 Fazer planejamento Fazer palestra sobre feedback para os docente e alunos	
R – REAÇÃO: reação causada nos outros	1 Desconforto devido o feedback negativo; 2 Não compreendem as orientações; 3 As tarefas ficam para depois provocando 4 Os docentes sentirão confiança	
C - CONSEQUÊNCIAS: para a equipe e para a escola	1 Não há melhoramento; 2 Conflitos, improdutividade; 3 Desalinhamento e incoerência nas ações, improdutividade, resultados insatisfatórios; 4 Compreensão da necessidade do acompanhamento sistemático	
A – ALTERNATIVA: novas ações para melhorar os resultados	1 Propor a ferramenta 360º de feedback informal a todos da equipe; 2 Realizar roda de conversa; interativa mensalmente; 3 Construir o PDCA mensalmente; 4 Manter um canal de comunicação constante	

FEEDBACK 360° INFORMAL

A pesquisa foi feita em forma de um bilhete. (Veja tabela 5)

Caro Colega, _____

Caro gestor, _____

Caro aluno, _____

Estamos trabalhando atualmente em um plano de desenvolvimento profissional e queremos entender melhor como as outras pessoas percebem nossos pontos fortes e fracos em relação _____

Tabela 5: Dados coletado e condensados

PONTOS FORTES/ talentos	PONTOS FRACOS/ como podemos melhorar?
1 Companheirismo	1 Manter diálogo e parceria com a comunidade
2 Hábeis em resolução de problemas	2 Subjetivas – mais clareza nas informações
3 Inspiram confiança	3 Estressadas – cuidar da inteligência emocional
4 Flexível	4 usar os resultados dos alunos para propor melhoramentos
5 Sabem delegar tarefas	5 Intensificar e melhorar o diálogo com os alunos

+	▲
<ul style="list-style-type: none"> - Estudaram feedback; - Realizaram a palestra; - Solicitaram avaliação do evento em positivo e delta; 	<ul style="list-style-type: none"> - Deixar lição de casa para os docentes; - Criar canal de comunicação com os docentes; - Tabular os dados, tabular e oferecer feedback aos docente.

1ª AÇÕES DE AVANÇO – antes do feedback MARCA

Tabela 6

ANTES	DEPOIS
<p>1 Não era feito planejamento;</p> <p>2 As informações não eram claras;</p> <p>3 Havia conflito porque as informações não eram claras;</p> <p>4 O feedback era negativo ou corretivo;</p> <p>5 Não havia nenhum cuidado dar ou receber as com as informações.</p>	<p>-Todas as ações das coordenadoras são planejadas;</p> <p>- As informações são claras;</p> <p>- Diminuíram, consideravelmente, os conflitos gerados por falhas na comunicação;</p> <p>- Há prática sistemática de feedback de qualidade</p>
IMPACTO	
<p>As coordenadoras estão mais organizadas e comprometidas em liderar para que equipe seja modelo de desenvolvimento humano e pedagógico</p> <p>Está havendo mais comprometimento e produtividade nas ações realizadas pelos docentes e discentes.</p>	

PLANO DE AÇÃO PARA REALIZAÇÃO DOS DIÁLOGOS INTERATIVOS

Tabela 7

O QUÊ?	POR QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO	RESULTADO
Fazer check list das tarefas	Porque facilita a organização	Relacionando tarefas	Elizabeth	2ª quinzena de agosto		Relação de todas as tarefas
Fazer check list das necessidades de material	Nada pode ser providenciado de última hora	Relacionando necessidades	Elizabeth	2ª quinzena de agosto		Visualizar necessidades
Relacionar as ferramentas	Ferramentas adequadas	Selecionando de acordo com objetivo	Elizabeth	2ª quinzena de agosto		Uso das ferramentas adequadas
Reproduzir ferramentas	Para ter ferramentas disponibilizadas	Imprimindo	Elizabeth	1ª semana de agosto		Todas as ferramentas disponibilizadas
Elaborar o contrato psicológico	Compreensão do coaching	De acordo com o objetivo da sessão	Elizabeth	3ª semana de agosto		Sessão coerente com os objetivos

Criar a meta SMART + Plano de ação	Conhecer a meta	Respondendo às perguntas e preenchendo os espaços	Elizabeth	3ª semana de agosto	Quadro preenchido
LIÇÃO DE CASA realizar o plano de ação	Criar rotina	Realizando tarefas	Elizabeth	3ª semana julho	Ações realizadas
Elaborar a apresentação da proposta para os Coachees (coordenadores)	Para apresentar aos coachees compreendem o coaching	Elaborando	Elizabeth	1ª semana agosto	Proposta aceita
Escolher os instrumentos de acompanhamento	Dados tabulados	Tabulando os dados	Elizabeth	3ª semana agosto	Instrumentos de análise divulgados
Elaborar ferramenta plano e ação	Facilidade na execução das ações	Instrumento de consulta	Elizabeth	Última semana de julho	Ferramenta de operacionalidade disponível

Criar ferramenta de rotina	Ações realizadas	Através da prática diária	Elizabeth	2ª semana de julho	Auto avaliação diária
Elabora QUADRO ANTES E DEPOIS	Análise do progresso	Através da observação diária	Elizabeth	4ª semana de agosto	Quadro disponibilizado
Conduzir as sessões coaching	Auto desenvolvimento e aperfeiçoamento	Através das ferramentas	Elizabeth	De 08/08 à 20/10/2016	Realização dos avanços pessoais
Tabular os dados	Acompanhamento da evolução	Tabulando os dados	Elizabeth	De 08/08 à 20/10/2016	Dados divulgados
Criar os processos	Acompanhamento	Realizando análises periódicas	Elizabeth	De 08/08 à 20/10/2016	Processo disponíveis nas escolas

QUESTIONÁRIOS PARA A ENTREVISTA COM OS COORDENADORES PEDAGÓGICO

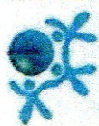
ESCOLA: _____ COORDENADORA: _____

Tabela 8

PERGUNTA	RESPOSTA	META	QUANDO? ONDE? COM QUEM?
1- O que a equipe docente vê, pensa e expressa na sua comunicação?			
2- Qual a qualidade do seu relacionamento com a equipe?			
3- O que você poderia fazer para promover mudanças que garantam o aperfeiçoamento contínuo da práxis da equipe docente			
4- Que tipo de liderança você exerce? (Autocrática, democrática, liberal)			
5- Realiza feedback sistematicamente?			
6- Qual sua visão de futuro em relação aos docentes sob sua liderança?			
7- Como você lida com conflitos da sua equipe?			
8- Como você constrói e usa o planejamento estratégico para garantir o sucesso da sua equipe?			

O questionário será aplicado antes e depois do trabalho de intervenção.

ANEXOS



Curso de Pós-Graduação Lato sensu em
**coordenação
pedagógica**



Escola de Gestores

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPPG
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

QUESTIONÁRIOS PARA A ENTREVISTA COM OS COORDENADORES PEDAGÓGICO

ESCOLA C. E. Estado de Pombal
COORDENADORA Marizete de Sousa Bezerra Gomes DATA 02/09/16

PERGUNTA	RESPOSTA	META	QUANDO? ONDE?COM QUEM?
01. O que a equipe docente vê, pensa e expressa na sua comunicação?	Bem		
02. Qual a qualidade do seu relacionamento com a equipe?	ótimo.		
03. O que você poderia fazer para promover mudanças que garantam o	Planejamento		

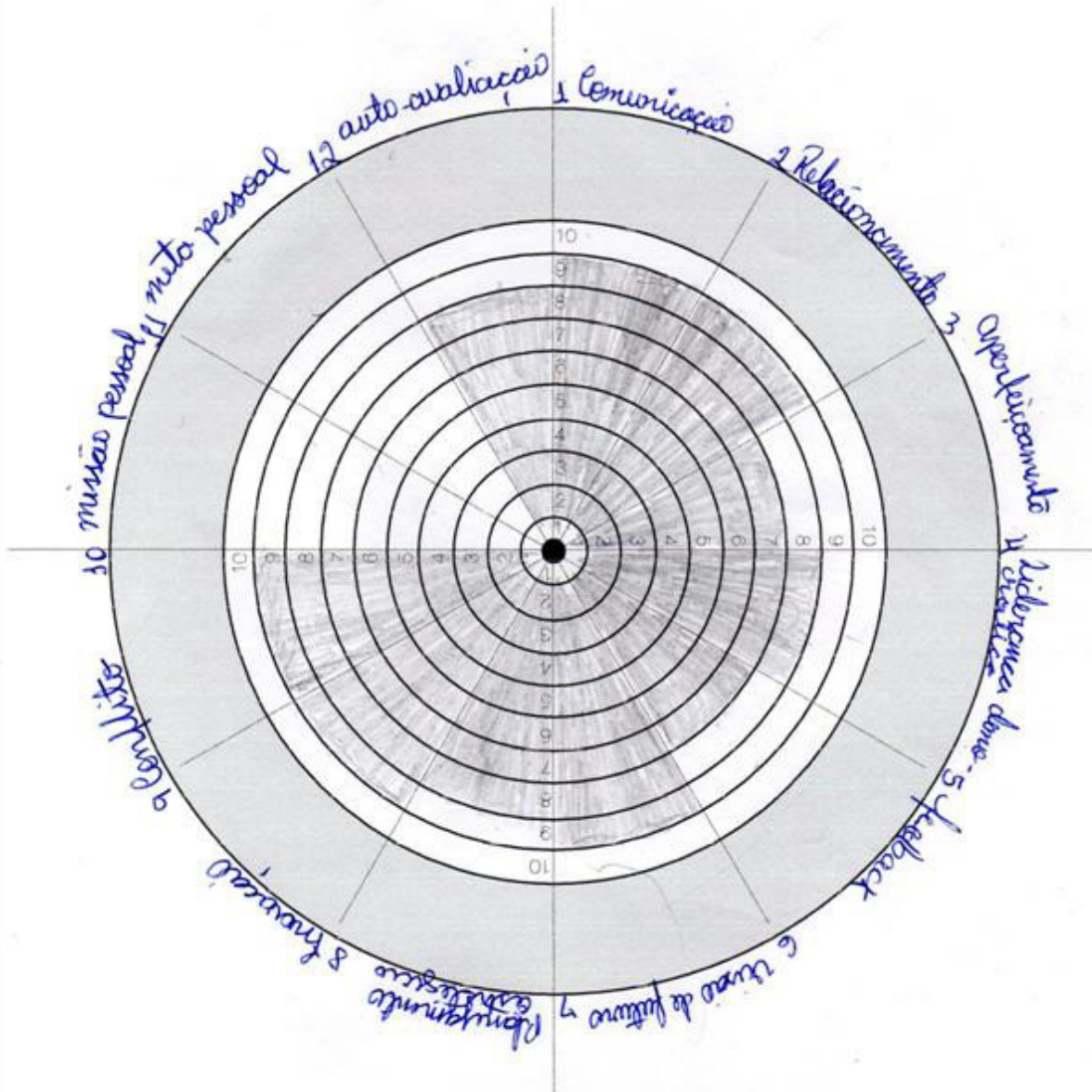
aperfeiçoamento contínuo da práxis da equipe docente	e formação		
04. Que tipo de liderança você exerce? (autocrática, democrática, liberal)	democrática		
05. Realiza feedback sistematicamente?	Sim		
06. Qual sua visão de futuro em relação aos docentes sob sua liderança?	Confiança no trabalho		
07. Como você lida com conflitos da sua equipe?	Diálogo individual e coletivo.		
08. Como você constrói e usa o planejamento estratégico para garantir o sucesso da sua equipe?	Usa dados para acompanhar e planejar.		

➤ O questionário será aplicado antes e depois do trabalho de intervenção

Marizete de Sousa Bezerra Gomes

Roda das Habilidades
des

Avaliação de Estado Atual



Marcia de Sousa Bezerra Gomes

16/08/2016

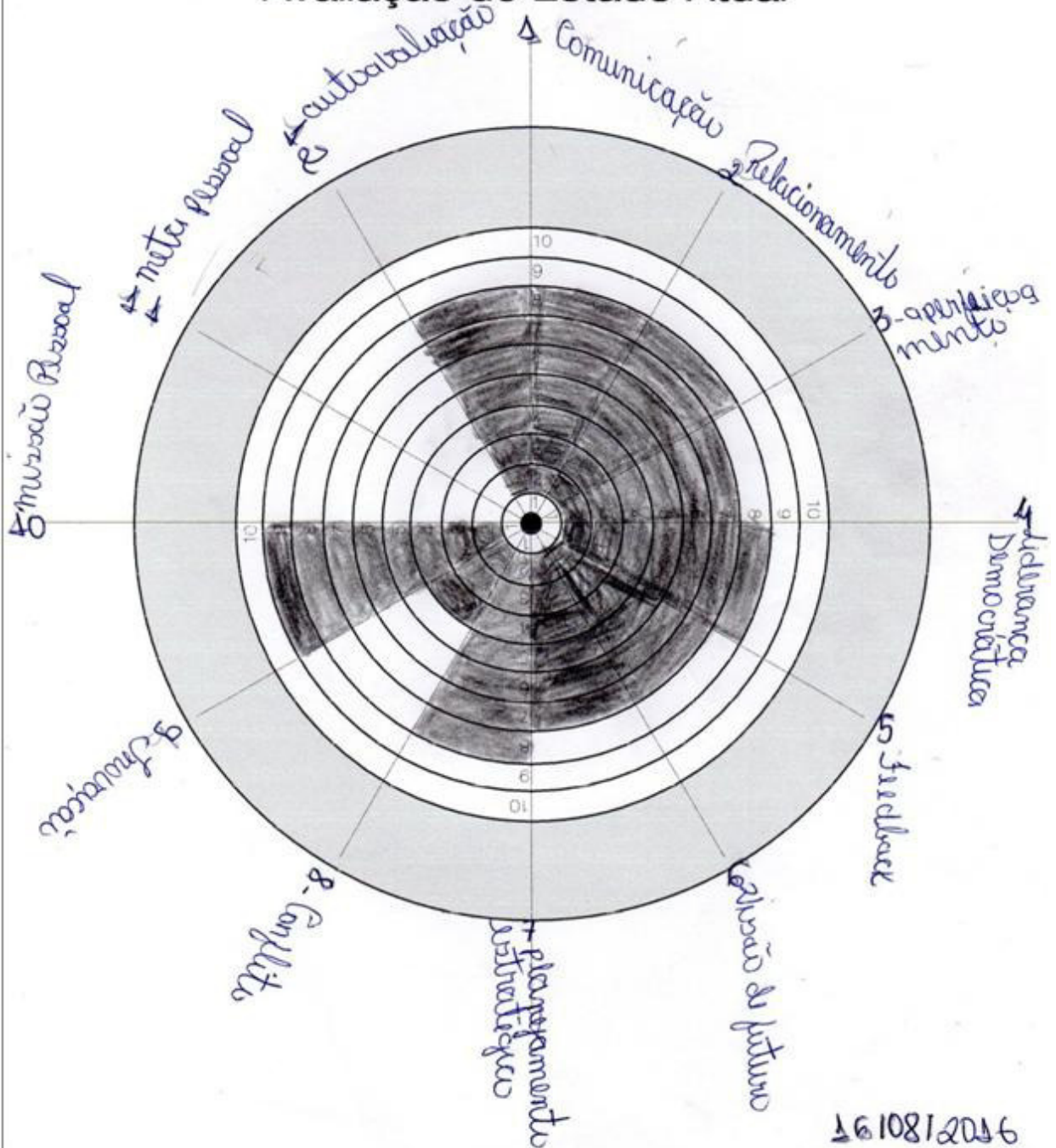


A Elite do Coaching no Brasil

Frederico Lourenço Cardoso Mesquita

Roda das Habilidades

Avaliação de Estado Atual



16/08/2016

Matriz Para Meta S.M.A.R.T

forulimam bycine Cerebro Mesquite

<p>1 Realizar mensalmente feedback de qualidade</p>	<p>2 Melhorar a comunicação * Refletir sobre suas ações.</p>	<p>3 Data: 19/09/2016 Local: Espetec Equipe</p>
<p>4 75% lider Coach 25% Docentes Dificuldades em fechar os diários</p>	<p>5 Sim * 100% feedback positivo; Diário eletrônico</p>	<p>6 Cinqüento</p>
<p>7 Realista através dos dias de acordo com o feedback</p>	<p>8 Após; Espetec; Realização.</p>	
<p>9 A falta de cooperação da equipe. Falta de consenso sobre autoavaliação</p>	<p>10 Credibilidade + Sucesso na equipe + - falta de credibilidade - falta de produtividade - falta de sucesso</p>	
<p>11 Boa comunicação Bom relacionamento * Comprometer para ter uma melhor avaliação</p>	<p>12</p>	

Matriz Para Meta S.M.A.R.T

1 Realizar mensalmente feedback de qualidade.	2 Melhorar a comunicação - Refletir sobre ações.	3 19/09 - Planejar o planejamento na escola com a equipe de trabalho.
4 Liderar coachi 75% - Docente - 25% - Dificuldade em fechar diários eletrônicos.	5 Sim. - Diários eletrônicos em tempo hábil. atingindo uma meta de 100%.	6 Atraente
7 Sim. Através dos dados de acordo com o feedback.	8 Os dados Elogios Realização	
9 A falta de cooperação da equipe. - Roda de conversa sobre autoavaliação	10 + Credibilidade + sucesso da equipe. - Falta de credibilidade - Falta de produtividade da equipe.	
11 + Bom relacionamento + Boa comunicação Argumentação para uma melhor aceitação.	12	



Isabelimar Lucena Cardoso Mesquita

Planejamento Estratégico Semanal

(Criado por Sylvain França da SLA Coaching - Sociedade Latino Americana do Coaching)

Minhas 3 prioridades desta semana

Se eu fizer apenas estas coisas nesta semana eu já estarei feliz!

1. Planejar
2. Estudar sobre feedback
3. Agendar o encontro do feedback

Minhas Metas trimestrais

Minhas prioridades para o trimestre!

1. Planejamento
2. Feedback
3. _____

Tirando obstáculos do seu caminho?

Escolha uma situação difícil ou decisão que tem evitado tomar e escreva uma ação para resolvê-la.

Dificuldade para fechar o diário em tempo hábil

O que preciso finalizar?

O que você vai terminar esta semana?

Implantar o Grêmio

O que eu preciso lembrar esta semana: aniversários, eventos, coisas para ler comigo.

Lembrar os aniversários de pessoas

Minhas distrações ou interrupções que eu tenho que eliminar.

Atendimentos aleatórios.

Quê de Você! uma ação onde você é o foco!

Realizar atividade física

Objetivo ou intenção a longo prazo - Ação que começa esta semana para alcançar um objetivo a longo prazo.

Planejamento

Aceleradores de produtividade

Quais medidas posso aproveitar para acelerar minha produtividade esta semana? Por exemplo, delegar, dizer "não", tentar algo novo, etc.

Organizar o horário de atendimento ao público

Planejamento Estratégico Semanal

(Criado por Sullivan França da SLA Coaching - Sociedade Latino Americana de Coaching)

Minhas 3 prioridades desta semana

Se eu fizer apenas estas coisas nesta semana eu já estarei feliz!

1. Planejamento
2. Estudar sobre feedback
3. Agendar encontro

Minhas Metas trimestrais

Minhas prioridades para o trimestre!

1. Planejamento
2. Feedback
3. _____

Tirando obstáculos do seu caminho?

Escolha uma situação difícil ou decisão que tem evitado tomar e escreva uma ação para resolvê-la.

Dificuldade de fechar os diários no tempo livre

O que preciso finalizar?

O que você vai terminar esta semana?

Implantar o grêmio na escola

O que eu preciso lembrar esta semana: aniversários, eventos, coisas para levar comigo.

Lembrar os aniversariantes de seu grupo.

Minhas distrações ou interrupções que eu tenho que eliminar.

Atendimento aleatório.

Guide de Você! uma ação onde você é o foco!

Atividade física

Objetivo ou intenção a longo prazo - Ação que começa esta semana para alcançar um objetivo a longo prazo.

Planejamento

Aceleradores de produtividade

Quais medidas posso aproveitar para acelerar minha produtividade esta semana? Por exemplo, delegar, dizer "não", tentar algo novo, etc.

Organizar o horário de atendimento ao público.

Caro Colega, _____
 Caro gestor, Marcos Aurelio Lima Silva
 Caro aluno, _____

Estamos trabalhando atualmente em um plano de desenvolvimento profissional e queremos entender melhor como as outras pessoas percebem nossos pontos fortes e fracos em relação ao feedback que oferecemos.

PONTOS FORTES/ talentos	PONTOS FRACOS/ como podemos melhorar?
1 Descentralização	1 Parceria com a comunidade
2 Responsabilidade	2 Subjetividade
3 Objetividade	3 stress
4 flexibilidade	4
5 Companheirismo	5

Tabela 4

Ficariamos muito gratas se você pudesse nos entregar essa resposta até o fim do expediente.

De já agradecemos

Caro Colega, Adson Rogério Dutra Lima

Caro gestor, _____

Caro aluno, _____

Estamos trabalhando atualmente em um plano de desenvolvimento profissional e queremos entender melhor como as outras pessoas percebem nossos pontos fortes e fracos em relação ao feedback que oferecemos.

PONTOS FORTES/ talentos	PONTOS FRACOS/ como podemos melhorar?
1 O companheirismo e o retorno	1 Elaborar atividades para compreender o nível dos alunos.
2 Compreender os níveis de conhecimento dos alunos	2 Diagnosticar as dificuldades dos docentes e discentes
3 Solucionar as dificuldades.	3 Motivar os alunos a busca de retorno do conhecimento.
4 Desenvolver atividades que possam facilitar o trabalho de todos da escola.	4 Atividade que visam compreender as múltiplas inteligências.
5 Determinar conceitos para o desenvolvimento da escola.	5 Criar metodologias que visam melhorar cada vez mais o desempenho de todos os direcionamentos da escola.

Tabela 4

Ficariamos muito gratas se você pudesse nos entregar essa resposta até o fim do expediente.

De já agradecemos

Caro Colega, _____

Caro gestor, _____

Caro aluno, Kenia Fernanda F. Moraes

Estamos trabalhando atualmente em um plano de desenvolvimento profissional e queremos entender melhor como as outras pessoas percebem nossos pontos fortes e fracos em relação feedback que oferecemos

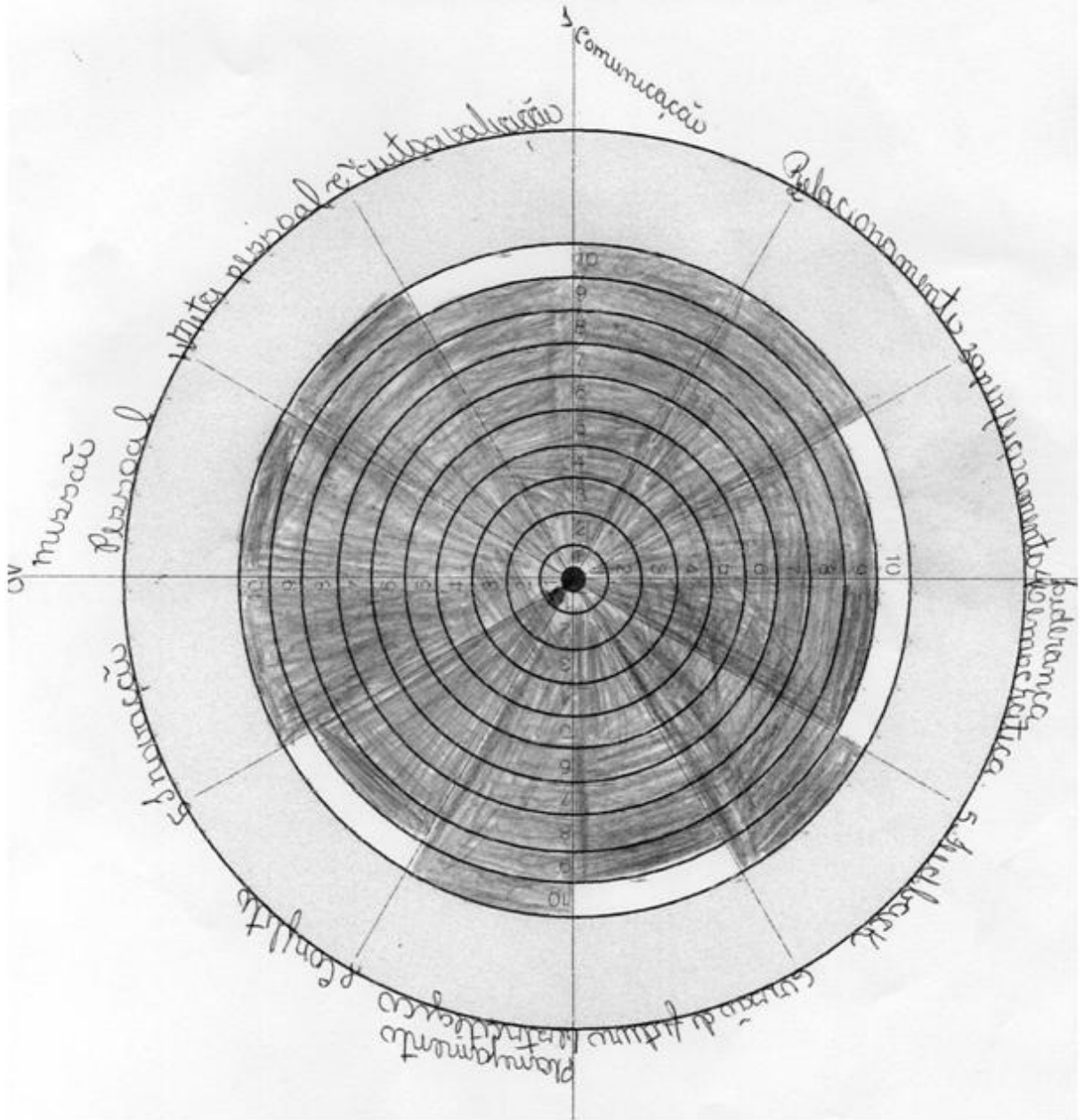
PONTOS FORTES/ talentos	PONTOS FRACOS/ como podemos melhorar?
1 A aplicação do conteúdo	1 Ficar sempre lembrando para melhorar o rendimento do aluno.
2 Aprofundagem	2 Melhorar o contato com os alunos para melhor fixação do conteúdo.
3 Compromisso	3 Os alunos precisam se empenhar mais com as atividades voltada a esse
4 Organização	4 Os alunos precisam se organizar mais na hora da aula e fazer menos barulho
5	5

Tabela 4

Ficariamos muito gratas se você pudesse nos entregar essa resposta até o fim do expediente.

De já agradecemos

Avaliação de Estado Atual



1 Patrícia de Sousa Rêzeira Gomes

Sociedade Latino-Americana de Coaching

A Elite do Coaching no Brasil

Avaliação de Estado Atual

Roda das Habilidades

24/10/2016

slacoaching.com.br
[/slacoaching](https://www.facebook.com/slacoaching)
[/slacoaching](https://twitter.com/slacoaching)
[/slacoach](https://www.youtube.com/channel/UC...)
[/aelitedocoaching](https://www.youtube.com/channel/UC...)