



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

COMUNICAÇÃO ORAL

ISSN 1983-6783

GESTÃO ESCOLAR E COACHING: POTENCIALIDADES E INTERLOCUÇÕES

Fernanda Kleber Birck, Denise Macedo Ziliotto (orient.)
Unilasalle

Resumo

A investigação propõe experienciar o processo de coaching no contexto educacional, a partir dos gestores, analisando possibilidades da contribuição deste processo no desenvolvimento destes profissionais em suas atividades na escola.

Palavras-chave: *Coaching, Gestão, Escola*

Área Temática: Educação - Ciências Humanas

1. Introdução

Lück (2006, 2009) entende a educação como condição necessária para a formação de indivíduos, sem a qual estes não alcançam níveis mais elevados de desenvolvimento como pessoas e cidadãos. Para a autora, há algumas décadas, o ensino era destinado a poucos e orientado por um sistema administrativo centralizador. Nesse modelo, a qualidade era garantida com mecanismos de controle e cobrança. A sociedade mudou e passou a exigir educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos. É nesse contexto que surgiu a necessidade de haver uma ou mais pessoas para dirigir as ações que encaminham a escola para a direção desejada.

Levando em consideração a importância do gestor escolar nesse cenário é que este projeto de pesquisa propõe experienciar o processo de coaching como possibilidade de desenvolvimento para o gestor educacional. Segundo a Sociedade Latino Americana de Coaching (2015), o processo de coaching passou por uma modernização e importantes validações que comprovam sua eficácia. Quando começou a ser aplicado em algumas organizações, os benefícios foram notáveis e inegáveis, o que veio a maximizar os resultados de pessoas e organizações. Os modelos de coaching com base nos princípios da Psicologia e da Educação evoluíram para atender às novas necessidades das organizações em todo o mundo.

Nesta perspectiva, a investigação propõe uma pesquisa empírica com gestores de escola da rede privada localizada na região metropolitana de Porto Alegre, com o objetivo de analisar a contribuição do processo de coaching no desenvolvimento dos gestores. Como objetivos específicos espera-se identificar as principais necessidades de desenvolvimento dos gestores escolares, analisar as potencialidades do coaching no contexto educacional, avaliar visões do gestor acerca da posição que ocupa, a partir da experiência do coaching e identificar possíveis mudanças reconhecidas pelos gestores em sua atuação educacional.



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

COMUNICAÇÃO ORAL

ISSN 1983-6783

2. Marco Teórico

A Gestão Escolar

Para Lück (2005) o conceito de gestão está ligado à mobilização de talentos e esforços organizados coletivamente, à ação construtiva conjunta de seus membros, pelo trabalho conjunto, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Neste sentido, é preciso considerar o caráter mediador que a administração realiza, pois sua ação na escola perpassa todo o processo de ensino, incluindo não apenas as atividades-meio, mas também as atividades-fim, especialmente aquelas que se dão na relação educador-educando, pois a ação administrativa só termina com o alcance do fim pretendido. Precisa superar a dicotomia que às vezes se estabelece entre o administrativo e pedagógico, pois na verdade, o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno educado. De outra parte, não existe nada mais administrativo do que o próprio pedagógico; portanto, o pedagógico que dá razão de ser o administrativo, senão o administrativo se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir (PARO, 2015).

Paro (2010) questiona o próprio fim da escola e da educação, para verificar se ele é de fato factível e até mesmo desejável, em termos da qualidade do ensino fundamental, além de abordar a administração dos meios. É vigente nos sistemas de ensino e nas políticas públicas educacionais uma concepção estreita de educação, disseminada no senso comum, de que o papel único da escola fundamental é a passagem de conhecimentos e informações às novas gerações. Apesar de a Lei proclamar que a educação objetiva o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho - art. 2º da Lei 9.394/1996 - quando se trata de concretizar tal finalidade por meio do oferecimento de educação escolar, essa intenção geral se retrai drasticamente. Segundo o autor, as medidas na direção do pleno desenvolvimento do educando se reduzem à tentativa de passagem de conhecimentos, expressos nas disciplinas escolares.

O gestor escolar

Para Rodrigues (2009), o gestor escolar exerce uma função que não se resume apenas cumprir as leis que são impostas, prazos e decisões. O gestor escolar deve ser atuante e democrático propondo aos envolvidos situações que visem o sucesso da instituição, deve atuar como líder e ter características necessárias para sua gestão pensando no progresso de todos os envolvidos. O gestor deve ter clareza de que sua equipe não se limita apenas em escola, professores e alunos, mas sim nos pais e comunidade que fazem parte de onde a escola está inserida, devendo envolver estes em projetos e eventos oferecidos pela escola. Na organização escolar o papel do gestor é fundamental estabelecendo regulamentos para que a escola norteie seu trabalho mas deve se levar em conta que cada escola no âmbito e clientela se diferem entre si e que a postura do gestor na tomada de decisões tem caráter decisivo, porém esbarra nas leis vigentes, o que dificulta e fragmenta o processo.

Segundo Lück (2000) um diretor de escola também é gestor de uma dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade humana que busca consistência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Em seu trabalho, fica atento a cada situação, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico.

Lück (2009) defende a necessidade da gestão e afirma que na escola onde não existe liderança, o ritmo de trabalho é frouxo e não há a mobilização para alcançar objetivos de aprendizagem e sociais satisfatórios. De modo geral, as decisões são orientadas basicamente pelo corporativismo e por interesses pessoais. Geralmente, essas instituições são aquelas cujos



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

COMUNICAÇÃO ORAL

ISSN 1983-6783

estudantes apresentam baixo desempenho. Segundo a autora, uma estrutura de gestão debilitada contribui para a formação de pessoas indiferentes em relação à sociedade.

Saviani (2000) argumenta que o gestor escolar deve ser um educador antes de ser um administrador, que ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típico-ideais, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar. Esta é, em verdade, a condição fundamental para que ele administre a escola.

Observa-se que gestor exerce um papel político importante segundo Paro (2010), quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode passar a ter um caráter mais técnico, pois passa a ter condições de se dedicar mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. Mesmo assim, ela não perde seu caráter político, mas pode mais facilmente fazer-se democrática. Quando, entretanto, há divergência entre os interesses dos trabalhadores e os objetivos a se realizarem, a coordenação ganha um caráter marcadamente político, tornando-se muito mais complexas suas funções e as formas de empregar o esforço humano coletivo. Ela não deixa de lado os elementos técnicos, mas acaba tendo que se ocupar mais intensamente dos interesses em conflito.

Lück (2009) afirma que os dirigentes que desenvolveram as competências de liderança nunca se deixam paralisar diante dos desafios. Os que não as têm, contudo, se sentem imobilizados diante de pessoas resistentes às mudanças, sobretudo aquelas que manifestam de forma mais frequente seu incômodo com situações que causam desconforto. Ao invés de se colocar energia em atividades burocráticas e administrativas, fazendo fracassar os propósitos de criação de uma comunidade de aprendizagem, cabe aos gestores - e a todos os educadores - promover o entendimento de que as adversidades são inerentes ao processo educacional.

Para Santos (2005), enquanto na administração empresarial, é aceito que o líder imponha determinadas regras para alcançar as metas, utilizando-se do seu poder de persuasão e decisão sobre os empregados, na escola isso não é possível pois fundamentalmente seria contraditório aos seus objetivos de formação. Silveira (2014) entende que o gestor deve estar sempre atento para defender os interesses da instituição em que atua, seja ela da iniciativa pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte. É importante que um bom gestor saiba como deve lidar com o poder, e mais importante ainda é que ele seja legitimado pela sua equipe, não pela imposição de suas ideias. Ao mesmo tempo em que exerce a liderança, ele deve ter ciência de que também é um liderado.

A seguir é apresentado o processo do coaching, bem como suas principais premissas e conceitos.

Coaching e gestão

Coaching é um processo estruturado que ajuda pessoas a atingirem suas metas em suas vidas pessoais, em suas carreiras, em seus empreendimentos ou organizações. Através do coaching, é possível aperfeiçoar e aprofundar o aprendizado, melhorar performances e qualidade de vida. A interação entre o coach (que conduz o processo) e coachee (quem é alvo do processo) faz com que este descubra suas metas e seu potencial inexplorado, auxiliando a transformar em ação e não perder o foco no caminho da implantação. O processo tem como foco as possibilidades futuras, as ações que devem ser feitas no presente, utilizando perguntas reflexivas como instrumento (ATKINSON, 2007).

Segundo a Sociedade Latino Americana de Coaching (2015), coaching é um processo que visa apoiar a pessoa que busca um desenvolvimento seja, com foco pessoal ou profissional. Para Whitmore (2010), o objetivo do coaching é libertar o potencial de uma pessoa, é ajudar a aprender ao invés de ensinar. O coaching diz respeito a ao modo como as coisas são feitas e ao que é feito. Apresenta resultados em larga escala devido à relação de apoio entre o coach e a



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

COMUNICAÇÃO ORAL

ISSN 1983-6783

peessoa a que orienta, e ao meio e estilo de comunicação usados. O orientando (coachee) obtém os fatos, não do coach, mas de si próprio, estimulado pelo coach (profissional). O objetivo de melhorar a performance prevalece, mas o que está em questão é qual é a melhor forma de alcançar isso.

Dutra (2010) descreve o conceito de coaching como sendo a conversa que leva à ação e à realização do que é almejado. A autora diferencia coaching, consultoria, mentoria e terapia: o coach não tem a função de avaliar, nem desenvolver diagnóstico, nem emitir julgamentos, ações típicas de consultoria. Em um processo de consultoria, o consultor iria levantar o maior número de informações sobre o cliente, em relação a sua vocação, através de seu passado na escola, os cargos que ocupou, as avaliações de performance que recebeu e iria discutir com o cliente o resultado do levantamento – e finalizaria o processo com uma recomendação. No processo de coaching, cliente (não o coach) irá verificar através de questionamento (formulários de autoavaliação tipo *checklist* também são utilizados) quem o cliente é hoje, quais são os seus valores e necessidades.

Figueiredo (2013) descreve que os resultados alcançados nos processos de coaching se encaixam como fatores fundamentais a serem observados no desenvolvimento da liderança sustentável, seja na construção de modelos mentais para o alcance dos objetivos pessoais e profissionais de um líder, seja no estabelecimento de um modelo de negócios ou numa gestão estratégica mais sustentável de uma organização.

Goldsmith (2012) identifica que há três fatores que contribuem para o estabelecimento e sustentação de um relacionamento de coaching bem sucedido entre líderes e liderados: definir padrões claros, esperar pelo melhor e estabelecer exemplo. Os líderes coaches fornecem feedback construtivo, periódico e preciso e o encorajamento é uma forma de feedback. Outro fator importante é esperar o melhor, pois os líderes bem sucedidos tem altas expectativas, tanto para eles próprios quanto para seu pessoal. E por último está o terceiro fator que é o exemplo: as pessoas primeiro escutam as palavras, depois observam as ações e a seguir avaliam a sua congruência. .

Martell (2011) descreve uma experiência - piloto com 50 diretores escolares no Chile, que receberam coaching por um ano. Os resultados de tal prática foram positivos e os participantes relataram que se sentiram mais focados, mais úteis e com mais confiança em si próprios.

3. Método

Para realização desta pesquisa propõe-se a utilização da pesquisa ação. No projeto de pesquisa-ação, embora não haja uma forma totalmente pré-definida, considera-se que existem, no mínimo, quatro principais etapas, segundo Thiollent (2011): a) Fase exploratória: o pesquisador e alguns membros da organização começam a diagnosticar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possíveis. Fase de se obter o comprometimento dos participantes e interessados. É nesse momento que é informado a todos os participantes sobre o objetivo do estudo e a metodologia empregada. Será feito Levantamento de necessidades de desenvolvimento de competência dos gestores a partir do plano diretivo, de avaliações e documentos institucionais. Reunião inicial com grupo de gestores para apresentação e combinações atinentes ao trabalho a ser desenvolvido, confirmação de agendas e da disponibilidade dos participantes; b) Fase de pesquisa aprofundada ou principal: é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coletas de dados aplicados às pessoas-chave da organização que irão expor suas constatações e sugestões a respeito do assunto em pauta. Propõe-se o levantamento das necessidades de desenvolvimento com o grupo de gestores. A divulgação de resultados nessa fase principal tem o objetivo de proporcionar um autoconhecimento em torno das questões organizacionais que estão sendo tratadas; c) Fase de ação: com base nas investigações em curso, consiste em ações práticas como implementação de ações-piloto, visando à solução dos problemas levantados. Serão realizadas 6 sessões de coaching em grupo com duração de cerca de duas horas, com frequência semanal. O registro é



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

COMUNICAÇÃO ORAL

ISSN 1983-6783

feito através de gravações e diário de campo d) Fase de avaliação: essa etapa final da pesquisa-ação tem como objetivo verificar os resultados das ações no contexto organizacional e suas consequências em curto e em médio prazo e extrair ensinamentos úteis para continuar a experiência e aplicá-las em estudos futuros. Será realizada uma sistematização dos resultados a partir da avaliação dos participantes, de instrumentos de avaliação do processo coaching e do diário de campo da pesquisadora.

4. Considerações Finais

A investigação propõe uma pesquisa de campo com gestores de escola da rede privada localizada na região metropolitana de Porto Alegre, com o objetivo de analisar a contribuição do processo de coaching no desenvolvimento dos gestores. Atualmente a investigação está em curso, sendo realizada na escola com encontros semanais, com duração prevista de 6 semanas. São participantes da pesquisa 8 gestores das seguintes áreas: direção, vice direção, coordenação pedagógica, supervisão educativa, orientação educacional, coordenação de pastoral, supervisão administrativa e coordenação de turno.

Foi realizado um primeiro encontro presencial com o diretor e o vice diretor da instituição para apresentação do projeto. Nesta reunião foi definido que o trabalho seria realizado com os gestores intermediários (supervisores e coordenadores), sendo inicialmente esclarecidas algumas dúvidas quanto à dinâmica e quantidade dos encontros, e princípios éticos do projeto. O diretor e o vice diretor informaram o número de 8 gestores que teriam possibilidade de participar e sinalizaram o interesse do desenvolvimento de três aspectos: auto conhecimento, comunicação e trabalho em equipe.

O segundo encontro foi realizado na presença do diretor e dos demais gestores da instituição. Neste encontro não houve a participação do vice diretor. A reunião ocorreu na sala do diretor, no horário combinado. Houve preocupação positiva em relação a sala estar pronta para o início do encontro, o que demonstra interesse e expectativa em relação ao nosso encontro. Inicialmente foi feita uma rápida apresentação por parte dos gestores e da pesquisadora. Durante a apresentação, alguns slides também serviram de suporte para explicar aos gestores o que é coaching e o que não é coaching, esclarecendo as diferenças de consultoria, mentoria e terapia. Logo após passamos ao detalhamento da proposta de realização do trabalho. Foi explicado que o papel da pesquisadora enquanto condutora do processo de coaching, não era de dizer o que eles deveriam fazer, pois eles são os maiores especialistas tanto na vida quanto na atividade que eles desempenham na escola. Falou-se da dinâmica de cada um dos encontros e também definimos as datas de realização em conjunto. Foi válido alinhar as datas com os coordenadores e supervisores, pois alguns ajustes de datas foram necessários devido a conselhos de classe e outros eventos na escola. Neste momento todos os gestores prontamente verificaram seu calendário e suas agendas e definimos as datas em conjunto. Isto foi muito importante porque mostrou comprometimento e interesse dos participantes em realmente estar presente em todos os encontros. Em conjunto com os gestores os elementos para desenvolvimento foram priorizados e ficaram definidos os seguintes elementos a serem desenvolvidos nos encontros: auto conhecimento da equipe, feedback e estabelecimento da confiança. A pesquisa é realizada a partir encontros realizados na própria escola, ocorrendo entre os meses de agosto e setembro.

Referências

ATKINSON, Marylin. **Inner dynamics of Coaching**. Montreal, Canadá: Exelon Publishing, 2007.



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

COMUNICAÇÃO ORAL

ISSN 1983-6783

DUTRA, Eliana. **Coaching: O que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FIGUEIREDO, Eleonora M. Et al. **O Processo de Coaching como facilitador no desenvolvimento da liderança sustentável**. IX Congresso de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354. Jun 2013

GOLDSMITH, Marshall. **Coaching: O exercício da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LÜCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Revista Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun 2000. Disponível em: <http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf> Acesso em 06 fev 2016

LÜCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional** Vol. 2 Série Cadernos de Gestão. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloisa. Toda a força para o líder: Os desafios da liderança nas escolas. **Revista Nova Escola** – Gestão Escolar: Editora Abril. Vol. 1, Abril/Maio 2009. Disponível em <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>> Acesso em 16/nov/2015

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: Educador ou Gerente?** V. 56. São Paulo: Cortez, 2015.

RODRIGUES, Vanessa A. A decadência da gestão educacional diante das políticas públicas. **Revista Ágora**: Divulg. Cient., ISSN 2237-9010, Mafra, v. 16, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/viewFile/32/145>>

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão Educacional**. Especificidades e Compartilhamentos na Teoria Geral da Administração. Florianópolis: Nova Letra, 2005



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

COMUNICAÇÃO ORAL

ISSN 1983-6783

SAVIANI, Dermeval. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 13. Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000. (Coleção educação contemporânea).

SOCIEDADE LATINOAMERICANA DE COACHING. **O que é Coaching**.

Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

SOCIEDADE LATINOAMERICANA DE COACHING. **A história do Coaching**

Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/historia-do-coaching/>>. Acesso em: 06 dez. 2015.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa - Ação**. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIPP, David. Pesquisa – ação: uma introdução metodológica. **Pesquisa e Educação**, São Paulo, V. 31, n. 3, p.443-466, set/dez. 2005

WHITMORE, John. **Coaching para Performance** - Aprimorando pessoas, desempenhos e resultados: Competências pessoais para profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.