

Volumen 5 - Número Especial - Octubre/Diciembre 2018

REVISTA
INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

ISSN 0719-4706

*As vantagens estratégicas do século
XXI e os problemas com o ensino*

EDITOR

MAICON HERVERTON LINO FERREIRA DA SILVA

Alpha Faculdade e Faculdade São Miguel, Brasil

Portada: Felipe Maximiliano Estay Guerrero

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

**REVISTA
INCLUSIONES**
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

CUERPO DIRECTIVO

Directora

Mg. © Carolina Cabezas CáTere

Dr. Claudio Llanos Reyes

Dr. Werner Mackenbach

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín

Ph. D. Natalia Milanesio

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer

Ph. D. Maritza Montero

Mg. Liliana Patiño

Dra. Eleonora Pencheva

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Mg. David Ruete Zúñiga

Dr. Andrés Saavedra Barahona

Dr. Efraín Sánchez Cabra

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Dra. Leticia Celina Velasco Jáuregui

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Dr. Martino Contu

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Dra. Patricia Brogna

Dr. Horacio Capel Sáez

Dr. Javier Carreón Guillén

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

Dr. Adolfo Omar Cueto

Dr. Miguel Ángel de Marco

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia

Dra. Patricia Galeana

Dra. Manuela Garau

Dra. Yolanda Ricardo

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

Dr. Manuel Alves da Rocha

Dr. José Manuel González Freire

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Dra. Antonia Heredia Herrera

Dr. Miguel Rojas Mix

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Dr. Luis Alberto Romero

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig
Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Miguel León-Portilla

Dr. Adalberto Santana Hernández

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

Dr. Juan Antonio Seda

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Dr. Oscar Ortega Arango

Dr. Josep Vives Rego

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Dr. José Sergio Puig Espinosa
Dilemas Contemporáneos, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Dra. Francesca Randazzo

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Mg. Elian Araujo

Mg. Romyana Atanasova Popova

Dra. Ana Bénard da Costa

Dra. Alina Bestard Revilla

Dra. Noemí Brenta

Ph. D. Juan R. Coca

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Dr. Christian Daniel Cwik

Dr. Eric de Léséulec

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Ph. D. Mauricio Dimant

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Dr. Francisco Luis Giraldo Gutiérrez

Dra. Carmen González y González de Mesa

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Dr. Patricio Quiroga

Dr. Gino Ríos Patio

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Dra. Vivian Romeu

Dra. María Laura Salinas

Dr. Stefano Santasilia

Mg. Silvia Laura Vargas López

Dra. Jaqueline Vassallo

Dr. Evandro Viera Ouriques

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez

Dra. Maja Zawierzeniec

Editorial Cuadernos de Sofía / Revista
Inclusiones / Santiago – Chile
Representante Legal
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

Indización y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:



Information Matrix for the Analysis of Journals



CATÁLOGO



DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS





WZB

Berlin Social Science Center



uOttawa

Bibliothèque
Library



REX



Uniwersytet
Wrocławski



Stanford University
LIBRARIES



PRINCETON UNIVERSITY
LIBRARY

WESTERN
THEOLOGICAL SEMINARY



ROAD

DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES

Introdução

O objetivo deste trabalho é apresentar o processo de desenvolvimento do profissional de educação utilizando ferramentas e técnicas do *Coaching* que o colocam como sujeito do próprio aprendizado, possibilitando o desenvolvimento de novas habilidades e proporcionando a busca da sua melhor versão através do autoconhecimento constante. Dessa forma, o mesmo terá aptidão para trabalhar de forma mais plena e dinâmica, podendo também atingir diferentes perfis de alunos e professores, precisando de menos esforço para conhecer seus alunos e sua maneira de aprendizado.

Segundo Marques¹, através do *Coaching* Educacional, é feito o estudo e aplicação de ferramentas em profissionais da área de educação, essas ferramentas tornam possível o desenvolvimento de novas técnicas de ensino e aprendizagem; o aperfeiçoamento e potencialização dos pontos fortes; a identificação e correção dos pontos de melhoria, a busca e aprofundamento no autoconhecimento, além de potencializar sua performance.

Segundo Maldaner², o gestor, em sua trajetória profissional, necessita construir e reconstruir conhecimento, desenvolver novas habilidades continuamente e não mais se limitar ao modelo tradicional. Com a mudança tecnológica, com as novas gerações surgindo com uma dinâmica muito mais rápida e a necessidade de interação com alunos e professores, faz-se necessário que o coordenador se mantenha em crescimento e o *Coaching* oferece recursos e ferramentas para esse desenvolvimento.

De acordo com os resultados obtidos no trabalho de Barroqueiro, Amaral e Oliveira³, é possível identificar que o profissional de educação deixou de ser apenas um transmissor de conhecimentos, passando a ser também um incentivador, assumindo um papel motivador no processo de ensino, orientando a busca do aprender a aprender.

Através do processo de *Coaching*, o coordenador poderá desenvolver habilidades para atuar melhor em sua função, oferecendo mais recursos para a gestão, uma vez que o objetivo do gestor não é só administrar, mas lidar com pessoas e desenvolvê-las. E o *Coaching* permite o desenvolvimento da inteligência emocional e social, organização, planejamento, liderança, dentre muitas outras habilidades necessárias para um gestor.

Neste trabalho vamos analisar o desenvolvimento dos coordenadores de ensino técnico de uma instituição privada, trazendo ao cenário as ferramentas e técnicas de *Coaching*.

Araújo afirma que *Coach* "É o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado."⁴ Segundo o pai do *Coaching* Timoty Gallwey⁵, o trabalho do *Coach* deve ter como objetivo liberar o potencial existente dentro

¹ José Roberto Marques, O Poder do *Coaching* - Ferramentas, Foco e Resultados (Goiás: IBC, 2013).

² Otavio Aloisio Maldaner, A Formação Inicial e Continuada de Professores de Química (Rio Grande do Sul: Unijuí, 2000).

³ Carlos Henrique Barroqueiro; Luiz Henrique Amaral y Charles Artur Santos de Oliveira. "O Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Ensino de Ciências e Matemática". Revista Tecnologia & Cultura num 13 (2011): 45-58.

⁴ Ane Araújo, *Coach - Um Parceiro Para o Seu Sucesso* (Rio de Janeiro: Alta Books, 1999), 25.

⁵ Timothy Gallwey, *O Jogo Interior do Tênis – O Guia Clássico para o Lado Mental da Excelência no Desempenho* (São Paulo: SportBook, 2016).

de uma pessoa para que ela maximize seu desempenho, o papel do *Coach* é estimular a pessoa para que seu potencial aflore, é ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. É estimulá-la a descobrir novas trilhas, novos caminhos, de forma espontânea e natural. O *Coaching* não aborda fatores psicológicos ou patológicos, é focado em estratégias relativas ao presente e com foco no futuro. O objetivo é identificar o estado atual do *Coachee* e traçar e focar no estado desejado, além de definir estratégias e metas para alcançá-lo.

Segundo o trabalho realizado de Cunha e Caixeta⁶, é possível através do *Coaching*, a percepção de novas possibilidades, o desenvolvimento de concepções e atitudes que levam o *Coachee* a transformações positivas, seja em sua vida pessoal, emocional ou em suas ações no geral, isso através do desenvolvimento de autoconhecimento e autoconfiança, além da ressignificação de conflitos emocionais e crenças limitantes e do desenvolvimento de uma melhor relação com seus professores, alunos, superiores e colegas de trabalho no geral.

Na pesquisa realizada por Birck e Ziliotto⁷, é possível identificar que o *Coaching* colabora para o fortalecimento da equipe de gestores, incidindo também num diálogo maior e numa prática de planejamento mais eficaz.

As expectativas para os próximos anos é que os gestores educacionais procurem formas mais eficazes para educar os alunos e liderar e desenvolver seus professores. A mais nova reforma da educação segundo os teóricos da atualidade visa garantir que os alunos possam estar equipados com habilidades do século XXI⁸, demonstrando seu conhecimento e capacidade de ser bem-sucedido na carreira⁹. Essas expectativas para o desempenho dos alunos nunca foram maiores, nem o tanto que se deposita de importância sobre a eficácia do gestor para chegar neste resultado¹⁰.

De acordo com Britton e Anderson¹¹, mesmo com a formação continuada existe uma dificuldade enorme em desenvolver habilidades e competências dos gestores de forma homogênea, afim de determinar as melhores práticas para melhorar a qualidade da gestão. O treinamento instrutivo tornou-se uma prática recomendada para oferecer trabalho com desenvolvimento profissional para gestores¹². O objetivo principal de um treinador de instrução (neste caso um coach) é criar capacidade entre gestores e apoiar

⁶ Alex Garcia Cunha e Luís Vicente Caixeta, "Coaching instrucional na formação continuada do professor de línguas: um estudo com foco em experiências terapêuticas". Delta Vol: 33 num 4 (2017).

⁷ Fernanda Kleber Birck e Denise Macedo Ziliotto, "Coaching na Educação - Pesquisa-ação com gestores escolares". Revista Acta Scientiarum. Humam and Social Sciences, Maringá, Vol: 39 num 2 (2017): 165-175.

⁸ Ana Prado, Entendendo o aluno do século 21 e como ensinar a essa nova geração (São Paulo: Geekie, 2015).

⁹ José Manoel Moran; Marcos Masetto e Ilda Aparecida Behrens, Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica. 21 ed. (São Paulo: Papyrus, 2013).

¹⁰ Ditzza Maskit, "Teachers' attitudes toward pedagogical changes during various stages of professional development". Teaching and Teacher Education, Vol: 27 (2011): 851-860.

¹¹ Linda Britton e Kenneth Anderson, "Peer coaching and pre-service teachers: Examining an underutilized concept". Teaching and Teacher Education, Vol: 26 (2010): 306-314.

¹² Carolyn Denton e Jan Hasbrouck, "A description of instructional coaching and its relationship to consultation". Journal of Educational and Psychological Consultation, num 19 (2009): 150-175.

os mesmos em melhorar suas práticas¹³.

O *Coaching* instrucional pode ser utilizado como um meio efetivo de desenvolvimento profissional contínuo e empenhado no trabalho que possa potencialmente dar suporte aos gestores de maneira não ameaçadora, facilitando a reflexão e a mudança das práticas¹⁴. Para que o *Coaching* seja uma forma efetiva de desenvolvimento profissional, é necessário que os gestores educacionais aceitem plenamente o suporte técnico e se entreguem ao processo, pois o resultado só é alcançado havendo a entrega e dedicação de ambos os lados, *Coach* e *Coachee*.

Fullan e Hargreaves¹⁵ descreveram a postura e o dia-a-dia dos alunos que os gestores lidam como “difícil mediação”. Esta frase ilustra a extensa lista de obrigações que os gestores devem gerenciar diariamente. Junto com esses deveres de gestão, os mesmos são confrontados com grandes volumes de atividades, dificuldades sociais e muitas vezes eles não têm a oportunidade de dedicar tempo ao desenvolvimento profissional, sendo necessário que os mesmos compreendam esta limitação e os desafios que isso implica em suas práxis¹⁶.

Muitos gestores não desenvolveram habilidades para gerir conflitos, para lidar com diferentes perfis de alunos e professores, ou uma comunicação clara e assertiva para conseguir chegar em todos os envolvidos e muitos não têm uma inteligência emocional, um equilíbrio necessário para saber como agir adequadamente em situações inusitadas e com isso, podem não conseguir alcançar o resultado desejado além de ter dificuldades em sua liderança.

De acordo com Flint, Zisook e Fisher¹⁷, quando os gestores recebem treinamentos de desenvolvimento profissional, não lhes são oferecidas escolhas no que diz respeito ao que consideram benéfico para satisfazer as suas necessidades profissionais. A utilização de práticas de desenvolvimento profissional efetivas através do *coaching* pode oferecer uma implementação de novos conhecimentos¹⁸. Os treinamentos tradicionais que ocorrem nas formações de gestores se provaram ineficiente para os mesmos, geralmente com não mais de 10% dos gestores implementando novos conhecimentos e mudança de práxis¹⁹.

O treinamento instrutivo através do processo de *coaching* é uma abordagem efetiva para apoiar a aprendizagem dos gestores e apoiar a implementação de sua nova aprendizagem para melhor desenvolver seus alunos e professores²⁰. Quando os gestores escolares implementam um modelo de treinamento instrucional, eles estão propondo um

¹³ Jim Knight, *Coaching: Approaches & perspectives* (Thousand Oaks: Corwin Press, 2009).

¹⁴ Jim Knight, *Coaching: Approaches & perspectives...*

¹⁵ Michael Fullan e Andy Hargreaves, *What's worth fighting for in your school?* (New York: Teachers College Press, 1996).

¹⁶ Mary Devine; Claude Houssemand Raymond Meyers, “Instructional coaching for teachers: A strategy to implement new practices in the classrooms”. *Social and Behavioral Sciences*, Vol: 93 (2013): 1126-1130.

¹⁷ Amy Flint; Karla Zisook e Teresa Fisher, “Not a one-shot deal: Generative professional development among experienced teachers”. *Teaching and Teacher Education*, Vol: 27 (2011): 1163-1169.

¹⁸ Jim Knight, *Coaching: Approaches & perspectives...*

¹⁹ Robert Nelson Bush, *Effective staff developments in making our schools more effective: Proceedings of three state conferences* (San Francisco: Far West Laboratories, 1984).

²⁰ Jim Knight, *Coaching: Approaches & perspectives...*

modelo de desenvolvimento profissional ou uma abordagem de parceria que permita oportunidades de aprendizagem diferenciadas que oferecem alternativas quando se trata do seu crescimento profissional. O objetivo final de utilizar um treinador instrutivo é apoiar os coordenadores para que eles impactem o sucesso acadêmico dos professores e conseqüentemente dos alunos²¹. É essencial que os líderes educacionais obtenham conhecimento das melhores práticas para desenvolvimento profissional e implementem essas práticas em um modelo que seja propício para professores, estudantes e a cultura da instituição.

Muitas vezes, os métodos tradicionais de desenvolvimento trabalham habilidades técnicas, mas deixam de lado a parte comportamental, principalmente o desenvolvimento da inteligência emocional. Algumas pessoas têm dificuldades de lidar com situações inusitadas ou problemas do cotidiano, pela imaturidade emocional ou pela falta de preparo em seu processo de desenvolvimento. Existem também as cobranças da instituição de prazos, demandas, exigências de formações técnicas e titulações, a exigência de se manter atualizado, as dificuldades e necessidades de relacionamento com pessoas de diversos perfis e temperamentos, dentre diversas outras problemáticas que podem desencadear angústias nos gestores educacionais.

Segundo Goleman²², a Inteligência Emocional é uma habilidade que pode ser desenvolvida desde a infância e é identificada através de elementos como autoconhecimento, autocontrole, empatia, persistência e facilidade nos relacionamentos. Identificou-se que muitos profissionais da área de educação não desenvolveram esta habilidade ao longo de suas formações e trajetória de vida. Através do *Coaching* é possível desenvolver esta habilidade, pois o *Coachee* terá conhecimento de suas emoções e sentimentos, identificação de seus pontos fortes e de melhoria e como utilizá-los adequadamente no dia a dia, podendo assim, lidar melhor com situações inesperadas, estressantes e adversas.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende avaliar os seguintes problemas de pesquisa: A grande falta de inteligência emocional presente nos profissionais, que afetam diretamente nas suas relações com alunos, gestores ou colegas de trabalho, uma vez que nas suas formações, não têm esse ponto desenvolvido. A desmotivação dos profissionais, que afeta diretamente a sua atuação profissional, fazendo-o oferecer muito menos do que poderia. Seja devido às exigências da instituição, seja pela falta de reconhecimento do aluno, seja pela falta de foco, ou principalmente por não ter a definição clara de seu propósito de vida. A falta do autodesenvolvimento, da busca pelo autoconhecimento e a falta de atualização dos coordenadores.

Referencial teórico

A literatura selecionada para este estudo proposto foi tirada do *Scielo*, *Scirus*, *Scopus*, *Pubmed*, *Mediline*, *Lilacs*, e da coleção pessoal do pesquisador. Os bancos de dados de pesquisa incluído *Academic Search Premier*, *Dissertation Abstracts*, *Educational Resources*, Centro de Informação e a Coleção de Desenvolvimento Profissional entre outras fontes foram encontradas durante pesquisas on-line em sites, revistas e organizações profissionais.

²¹ Mary Devine; Claude Houssemand Raymond Meyers, "Instructional coaching for teachers..."

²² Daniel Goleman, *Inteligência Emocional* (Rio de Janeiro: Objetiva, 1995).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto²³.

Área de estudo

O presente trabalho foi realizado num Centro de Ensino Técnico. A instituição oferece cursos técnicos de saúde, negócios, indústria e tecnologia, com aulas presenciais de segunda a sábado, nos turnos da manhã, tarde e noite e com 1220 (mil duzentos e vinte) alunos com perfil variado, desde adolescentes que saíram do ensino médio a adultos que estão voltando para sala de aula. A instituição dispõe de 09 (nove) salas com uma estrutura que oferece aulas práticas e dinâmicas além de uma metodologia focada na empregabilidade.

Sujeitos da pesquisa

Na pesquisa realizada na instituição, participaram 30 (trinta) professores e 4 (quatro) coordenadores.

Sujeitos	Faixa Etária	Sexo	Formação	Tempo de Experiência	Cargo
Sujeito 1	30 a 40	F	Especialista	Mais de 4 anos	Coordenador
Sujeito 2	20 a 30	F	Mestre	Mais de 1 ano	Coordenador
Sujeito 3	40 a 50	F	Especialista	Mais de 1 ano	Coordenador
Sujeito 4	30 a 40	F	Especialista	Mais de 1 ano	Coordenador

Tabela 1
Perfil dos entrevistados na pesquisa
Fonte: Dados da Pesquisa

Tipo de estudo

A natureza deste trabalho é aplicada pois o mesmo tem por objetivo produzir conhecimentos que poderão ser aplicados na prática para solucionar problemas específicos, tomando como base os conhecimentos já disponíveis sobre o assunto e dispondo de resultados perceptíveis.

Segundo Barros e Lehfel²⁴, a pesquisa aplicada tem o objetivo de contribuir para fins práticos, visando a solução do problema encontrado na realidade. Estas pesquisas dependem dos dados que são coletados através de pesquisas de campo, entrevistas, questionários, formulários, etc.²⁵

²³ João José Saraiva da Fonseca, Metodologia da pesquisa científica (Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002).

²⁴ Aidil Jesus Paes Barros e Neide Aparecida Souza Lehfel, Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. 13. ed. (Rio de Janeiro: Vozes, 2002).

²⁵ David Nunan, Research methods in language learning (Cambridge: Cambridge University Press, 1997); Maria Helena Michel, Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais (São Paulo: Atlas, 2005) e, Maria Marly Oliveira, Como fazer pesquisa qualitativa (Petrópolis: Vozes, 2007).

O método trabalhado foi o hipotético-dedutivo. Segundo Gil²⁶, este método é adequado quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, é identificado então o problema e são formuladas hipóteses para tentar explicar a dificuldade expressa no problema e deduz-se consequências dessas hipóteses que deverão ser testadas ou falseadas.

“O método hipotético-dedutivo inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese”²⁷.

A pesquisa utilizada é de caráter exploratório e explicativo. Segundo Gil²⁸, estas pesquisas têm como objetivo aprimorar as ideias. Possui um planejamento flexível e possibilita a consideração de vários aspectos do fato estudado.

Pesquisa Exploratória: visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão²⁹.

Na pesquisa exploratória, ocorre uma maior familiaridade com o problema, pois o mesmo é tornado explícito e são construídas hipóteses sobre ele. Esta forma de pesquisa permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos pois envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que facilitem a compreensão³⁰.

E na pesquisa de caráter explicativo, faz-se necessário a experimentação.

As pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas³¹.

O design utilizado no presente trabalho configura-se como pesquisa participante. Segundo Gil³², Pesquisa Participante se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. Neste tipo de pesquisa, a ação se une ao conhecimento, assim se torna possível através da ação descobrir problemas talvez ainda não identificados. Desta forma torna-se possível a produção do conhecimento a partir da prática³³.

²⁶ Antonio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. (São Paulo: Atlas, 2008).

²⁷ Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar Freitas, Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (Novo Hamburgo: Feevale, 2013), 32.

²⁸ Antonio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa...

²⁹ Antonio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa...

³⁰ Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar Freitas, Metodologia do trabalho científico...

³¹ Antonio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa...

³² Antonio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa...

³³ Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar Freitas, Metodologia do trabalho científico...

Instrumento de coleta de dados

Foram feitos questionários estruturados e elaboradas questões fechadas, utilizando alguns trabalhos como base e propondo responder aos problemas de pesquisa e objetivos.

A escolha do questionário estruturado se deu pelo fato da facilidade em organizar os dados apurados, pela objetividade e por demandar menos esforços para o sujeito que responde. Outro ponto positivo é que o sujeito tem um tempo disponível para pensar nas respostas.

Segundo Gil³⁴, uma das vantagens do questionário é que não ocorre a influência da opinião do entrevistador sobre o entrevistado, além de garantir seu anonimato.

Coleta e análise de dados

A coleta foi feita em dois momentos: a primeira no final do ano de 2016, antes de iniciar as sessões de Coaching e a segunda no início de 2018. Foram entrevistados 4 coordenadores que se disponibilizaram a participar do processo.

A análise teve uma abordagem do tipo quantitativa, onde foi utilizado técnicas estatísticas para traduzir em números os conhecimentos e informações gerados na pesquisa.

Os dados devem ser, quanto possível, expressos com medidas numéricas. O pesquisador deve ser paciente e não ter pressa, pois as descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados. Não deve fazer juízo de valor, mas deixar que os dados e a lógica levem à solução real, verdadeira³⁵.

Segundo Fonseca³⁶, a pesquisa quantitativa é focada na objetividade. Considera a compreensão da realidade através da análise de dados brutos que são recolhidos através de instrumentos que são padronizados e neutros e utiliza da linguagem matemática para descrever a causa de determinados fenômenos e expressar resultados.

Metodologia

Esta seção trata dos métodos de pesquisa utilizados para examinar a relação do coach e seu treinamento e instrução sobre a o desenvolvimento do coordenador e transferência de novas instruções práticas para o desenvolvimento. A população a ser utilizada, a instrumentação da pesquisa e a técnica de coleta de dados é explicada, juntamente com a análise utilizada que serão detalhados mais à frente.

Prodanov e Freitas³⁷ definem método como o caminho para chegarmos a determinado fim e o método científico é caracterizado como o conjunto de procedimentos

³⁴ Antonio Carlos Gil, Como elaborar projetos de pesquisa...

³⁵ Marina de Andrade Marconi e Eva Maria Lakatos, Técnicas de pesquisa (São Paulo: Atlas S. A., 2002).

³⁶ João José Saraiva da Fonseca, Metodologia da pesquisa científica...

³⁷ Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar Freitas, Metodologia do trabalho científico...

intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento, neste caso o conhecimento científico.

O objetivo deste estudo foi explorar os fatores que influenciam os gestores na implementação de novas práticas de instrução em suas atividades, identificar os limitadores na atuação dos coordenadores e desenvolver através das ferramentas de *Coaching* competências nesses profissionais que poderão auxiliá-los na realização dessas mudanças.

Resultados e discussão

Quando as pessoas se desenvolvem, o cenário pode não mudar, mas elas mudam e a forma com que lidam com as situações à sua volta também. E o *Coaching* é uma poderosa ferramenta que pode nos auxiliar neste processo. O *Coaching* pode ser utilizado na promoção do aprendizado eficiente, dentro dos principais objetivos do profissional da educação que são: ensinar, desenvolver e inspirar.

Um gestor é uma figura marcante na vida do aluno e pode se tornar uma inspiração para a vida toda desse aluno. Disso depende a sua forma de atuação e técnicas, estratégias e habilidades que utiliza em sua função. Com base nisso, aplicamos um questionário para identificar o estado atual e as dificuldades e pontos de melhorias destes profissionais. Logo após, aplicamos um processo de *Coaching* com 6 (seis) sessões e posteriormente um novo questionário para identificar os resultados alcançados.

Análise dos questionários aplicados aos coordenadores

Na Figura 1 podemos identificar a resposta dos Coordenadores entrevistados sobre Objetivos e Metas antes da realização do processo de *Coaching*:

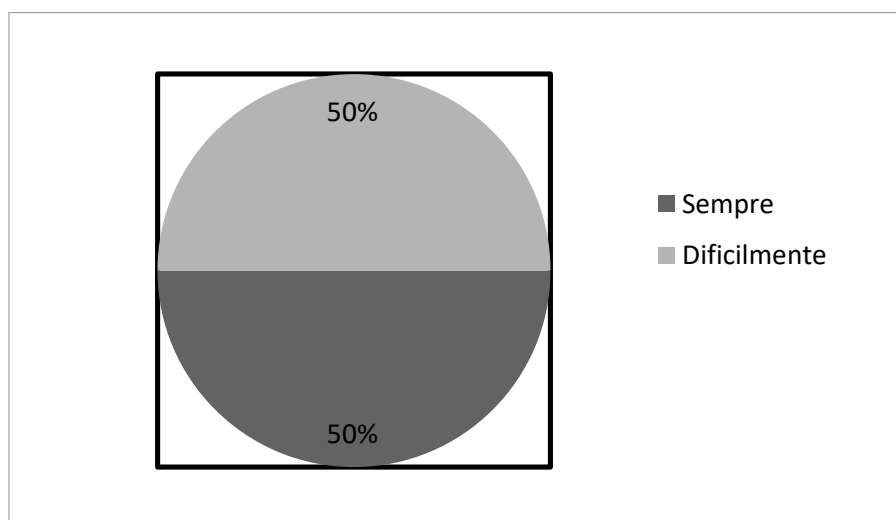


Figura 1

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre Objetivos e Metas antes do processo de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

Quando indagados sobre os objetivos e metas, 50% dos coordenadores (Figura 1) declaram que não possuem uma visão clara de seus objetivos e metas, ou que não conseguem transformar seus sonhos ou desejos em objetivos ou metas alcançáveis, tendo a necessidade de um apoio para ajudá-los neste processo de elaboração e desenvolvimento.

Na Figura 2 abaixo, podemos identificar a resposta dos Coordenadores entrevistados sobre Objetivos e Metas após realização do processo de *Coaching*:

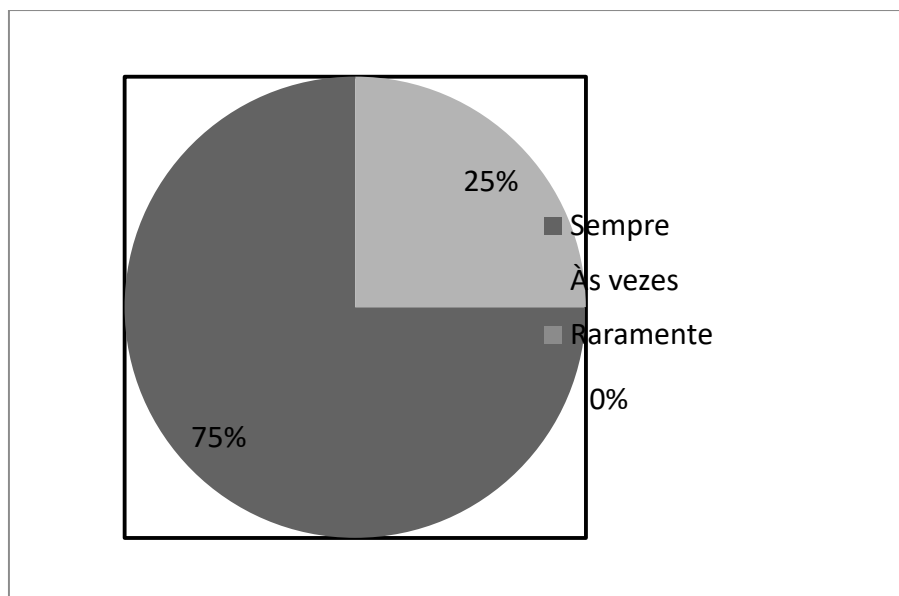


Figura 2

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre ter uma visão clara de seus objetivos e metas após a aplicação das ferramentas de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

Após a aplicação das ferramentas de *Coaching*, nota-se uma mudança, onde 75% dos entrevistados (Figura 2) informam ter uma visão mais clara de seus objetivos e metas, fazendo-os assim trabalhar de forma mais segura e conhecendo melhor seus sonhos, suas potencialidades e sabendo como chegar nos seus objetivos, com metas traçadas adequadamente e com ferramentas para ajudá-los nesse processo de desenvolvimento, seja profissional ou pessoal.

Segundo Teruaki³⁸, objetivos e metas representam o seu destino, onde você quer chegar daqui a dois, três, cinco ou dez anos. Sem traças esses objetivos e metas, acabamos sendo levados pelas circunstâncias. O estabelecer metas condiciona os nossos pensamentos para a realização. Quando temos um objetivo, precisamos traçar metas alcançáveis, transcrever para o papel pois só assim fica claro o suficiente para o nosso cérebro focar e alcançar o resultado. Quando não existe esse foco, corremos o risco de nos perder no caminho ou ter uma dificuldade maior para chegar ao objetivo.

³⁸ Hamilton Teruaki, Por que estabelecer metas é importante? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/por-que-estabelecer-metas-e-importante/69821/>>. Acesso em: 18 de mar. 2018.

Na Figura 3 temos a resposta dos Coordenadores entrevistados sobre Autoconhecimento antes da realização do processo de *Coaching*:

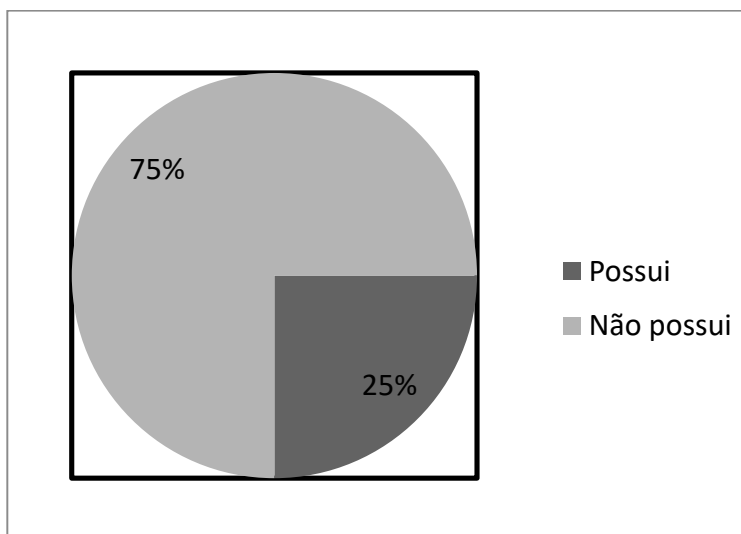


Figura 3

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre Autoconhecimento antes do processo de *Coaching*.

Fonte: Dados da Pesquisa de campo.

Sobre o autoconhecimento, 75% dos coordenadores (Figura 3) que participaram da entrevista declaram que não possuem um nível elevado de conhecimento de seus pontos fortes e de melhoria e que esta descoberta pode ajudá-los no seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional, além de poder oferecer o melhor de si para seus professores e alunos.

Na Figura 4 temos a resposta dos Coordenadores entrevistados sobre Autoconhecimento após a realização do processo de *Coaching*:

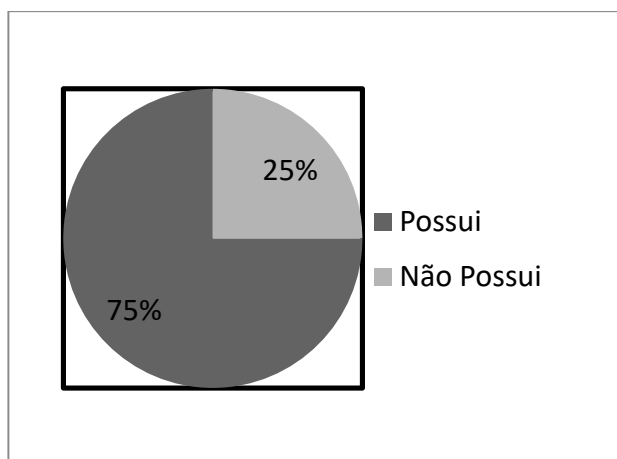


Figura 4

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre Autoconhecimento após as sessões de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

No segundo questionário, após terem passado pelo processo de *Coaching* onde são aplicadas diversas ferramentas de autoconhecimento, houve uma mudança onde 75% dos entrevistados (Figura 4) declara ter autoconhecimento suficiente para lidar consigo, com suas emoções, decisões e reações e principalmente com as pessoas à sua volta, permitindo assim, viver melhor e se relacionar com maior facilidade além de facilitar a relação de liderança.

De acordo com Marques³⁹, faz-se necessário a percepção de si mesmo para guiar nossas decisões, planejamento, organização e realização de nossos objetivos, metas e sonhos, desenvolvendo também nossas competências e habilidades. Na falta desse autoconhecimento, nos vemos perdidos diante de situações adversas seja em nosso trabalho, em família, nos relacionamentos, pois nos sentimos inseguros e por muitas vezes dependentes da opinião ou dos conselhos de outras pessoas. Desta forma, podemos definir o autoconhecimento também como uma forma de independência.

Podemos identificar que o autoconhecimento tem um poder extraordinário em nossas vidas. Este processo é vital para evoluir tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Ele conduz à conscientização de nossos pontos de melhoria, que quando identificados e colocados em evidência, nos sentimos obrigados a lidar com eles e não mais ignorá-los, começando assim um processo de mudança de padrões comportamentais. E nos permite também conhecer quais são os nossos pontos fortes, aquilo que temos de melhor para oferecer e potencializá-los.

Nos dados da Figura 5 temos a resposta dos Coordenadores entrevistados sobre Satisfação com o que Faz antes das sessões de *Coaching*:

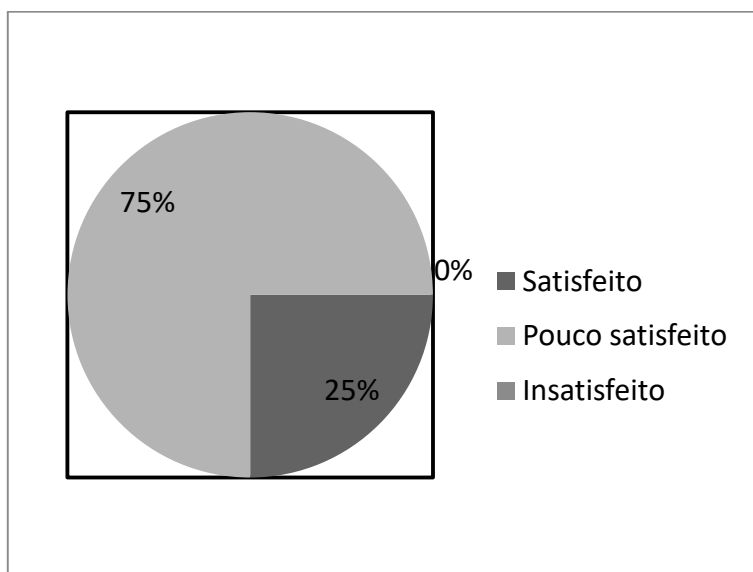


Figura 5

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre Satisfação com o que Faz antes das sessões de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

³⁹ José Roberto Marques, O Poder do Coaching...

A auto realização é um processo importante em quaisquer tipos de trabalho, sobre tal aspecto, 75% dos coordenadores (Figura 5) afirmaram estarem pouco satisfeitos com a sua vida profissional. Cabendo ao *Coach* identificar onde está a insatisfação e impedir que ela influencie outras áreas da vida, uma vez que, estando insatisfeito com a sua profissão, isto pode interferir em seus relacionamentos, sua qualidade de vida, etc.

Na Figura 6 identificamos os dados referentes às respostas dos Coordenadores entrevistados sobre Satisfação com o que Fazem após as sessões de *Coaching*:

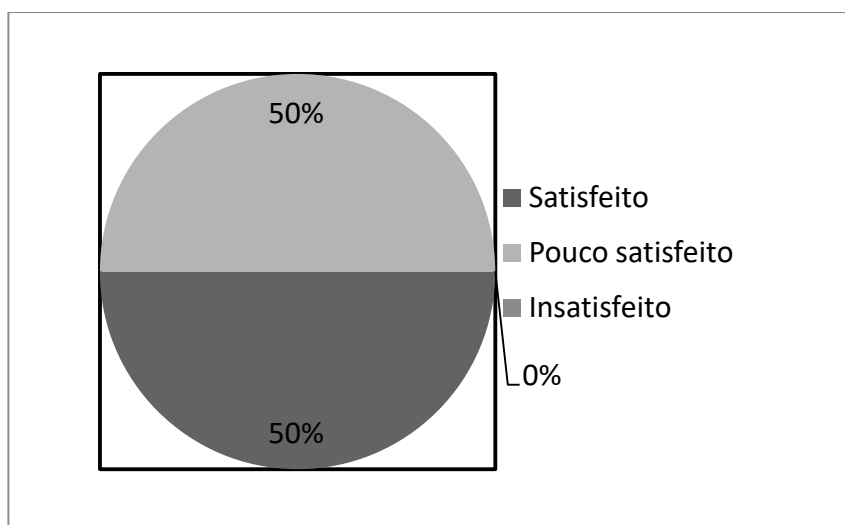


Figura 6

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre Satisfação e Legado após as sessões de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

Após a aplicação das ferramentas de *Coaching*, entre elas a Roda da Vida, 50% dos entrevistados (Figura 6) informam estarem satisfeitos com aquilo que fazem e acreditam estar criando um legado através de seus ensinamentos e sua forma de viver e ensinar. Foi possível perceber que todas as áreas da vida precisam estar em equilíbrio para que o profissional esteja bem, além dele poder identificar quais áreas precisam de maior atenção para manter este equilíbrio.

Apesar das dificuldades, é possível conquistar a desejada satisfação por meio do equilíbrio das diferentes áreas da vida. Isso porque todos os setores da nossa existência devem caminhar juntos, uma vez que eles influenciam diretamente um ao outro: se o trabalho vai mal, por exemplo, não há bem-estar e nem satisfação pessoal⁴⁰.

Muitas vezes passamos por situações que nos deixam desmotivados, insatisfeitos, desacreditados, e mesmo que isto ocorra no campo profissional, pode estar afetando também a vida pessoal, familiar, emocional, e através do *Coaching* é possível identificar esta insatisfação, seus reais motivos e causas e também soluções para esta situação ou para impedir que ela comprometa outras áreas da vida. A roda da vida é uma ferramenta extremamente poderosa, onde o *Coachee* pontua de 0 a 10, como está cada aspecto de sua vida, desde Pessoal, a Profissional, Relacionamentos no geral e sua Qualidade de vida. Desta forma, fica claro onde está a insatisfação do nosso *Coachee* e quais metas

⁴⁰ José Roberto Marques, O Poder do Coaching...

podem ser traçadas para equilibrar essas áreas. Nota-se também que algumas pessoas trabalham em atividades nas quais não acreditam e isso os deixa desmotivados, desinteressados e jamais desenvolverão seu potencial se este cenário não mudar. É identificado também no processo de *Coaching* a importância e necessidade do legado, do sentido da disseminação, de acreditar que aquilo que fazemos, fica registrado na vida das pessoas e que estas sementes darão frutos gigantescos. Dessa forma, o profissional passa a acreditar no seu potencial e a fazer sua atividade da melhor forma possível, pois sabe que vai fazer a diferença na vida das pessoas por onde passar.

De acordo com a Figura 7 abaixo, apuramos as respostas dos Coordenadores sobre Relacionamento antes das sessões de *Coaching*:

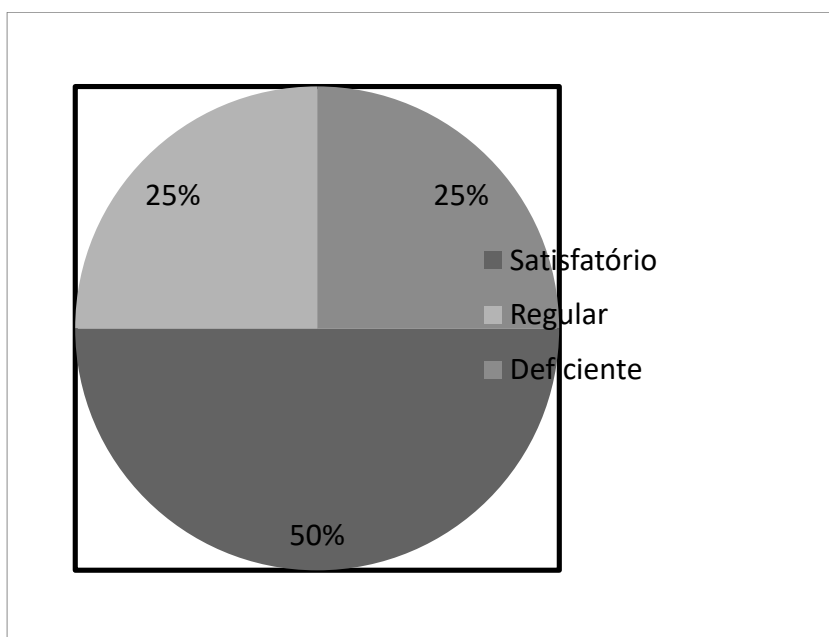


Figura 7

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre Relacionamento antes das sessões de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

No tocante aos relacionamentos, 50% dos entrevistados (Figura 7) informam alguma deficiência, seja ao se relacionar com seus superiores, colegas de trabalho ou alunos. Diante desta situação, o *Coach* pode identificar as dificuldades e também formas de trabalhar este ponto de melhoria, uma vez que os profissionais de educação estão inseridos em um contexto de relacionamento diário e para um bom desempenho de suas atividades, precisam saber se relacionar adequadamente.

De acordo com a Figura 8 abaixo, temos um resultado positivo com as respostas dos Coordenadores sobre Relacionamento após as sessões de *Coaching*:

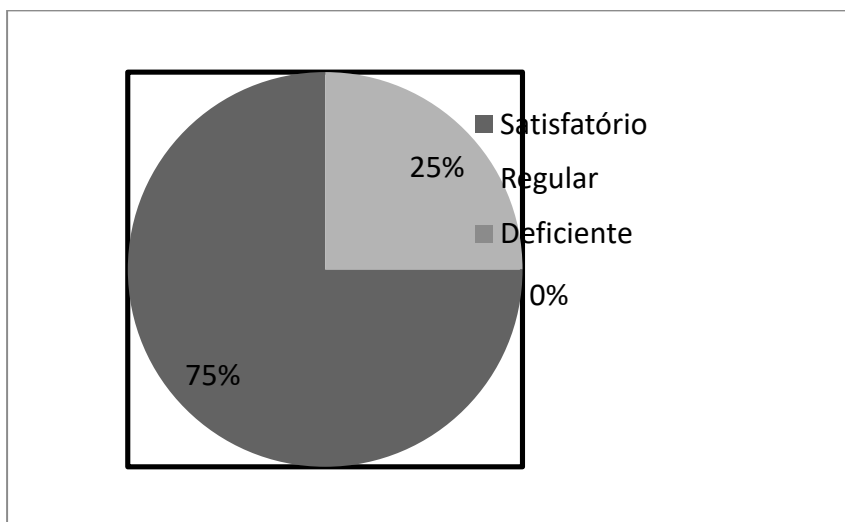


Figura 8

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre Relacionamentos após o processo de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

Após as sessões de *Coaching*, 75% (Figura 8) dos entrevistados declara ter um relacionamento satisfatório com alunos, colegas, superiores ou subordinados. Percebemos um resultado satisfatório pois uma das necessidades humanas mais presente são os relacionamentos.

Eu diria que os educadores são como as velhas árvores. Possuem uma face, um nome, uma “estória” a ser contada. Habitam um mundo em que o que vale é a relação que os liga aos alunos, sendo que cada aluno é uma “entidade” sui generis portador de um nome, também de uma “estória”, sofrendo tristezas e alimentando esperanças. E a educação é algo pra acontecer neste espaço invisível e denso, que se estabelece a dois. Espaço artesanal⁴¹.

Sabendo da importância dos relacionamentos no espaço da educação, é preciso desenvolver esta habilidade para que o profissional de educação saiba lidar com os diferentes perfis de alunos, professores e profissionais e pessoas no geral, facilitando assim o compartilhamento de informações e entendimento das necessidades de todos. Necessidades básicas como ser notado, ser ouvido na essência, ser reconhecido, ser amado, ter o direito de errar, são supridas por meio das relações, inicialmente com pais e posteriormente crescendo até chegar na escola, com colegas e professores. O *Coaching* trabalha diversas questões que podem estar impedindo a progressão ou o sucesso dos relacionamentos do *Coachee*.

Identificamos abaixo na Figura 9 as respostas dos Coordenadores entrevistados sobre a Busca Pelo Desenvolvimento antes da aplicação do processo de *Coaching*:

⁴¹ Rubem Alves, *Conversas com quem gosta de ensinar* (São Paulo: Cortez, 1989), 13.

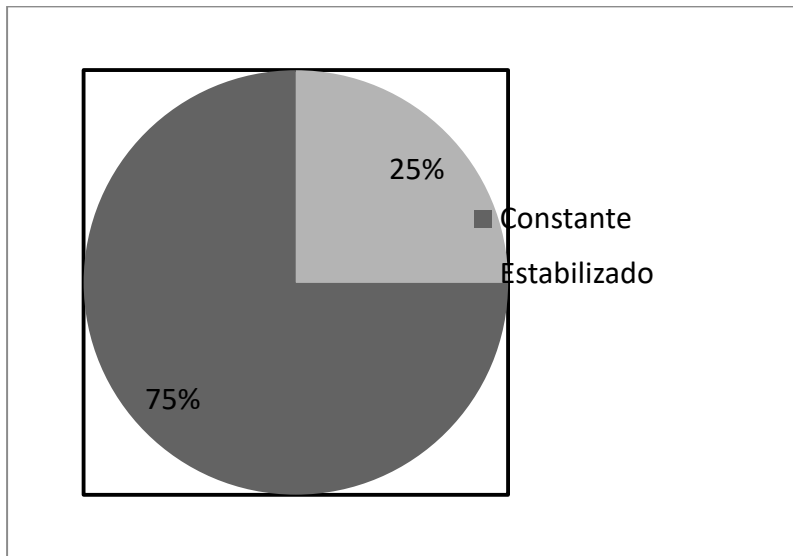


Figura 9

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre a Busca Pelo Desenvolvimento antes da aplicação do processo de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

Identificamos que 75% de nossos entrevistados (Figura 9) estão buscando constantemente se desenvolver, se atualizar e melhorar cada dia mais, seja como profissional, como ser humano, ou como pessoas no geral. Isto é algo muito gratificante, uma vez que o profissional de educação precisa estar em crescimento contínuo, além de que, para que um processo de *coaching* seja bem sucedido, é necessário um nível de entrega e interesse do coachee (neste caso do profissional de educação).

De forma muito satisfatória identificamos na Figura 10 as resposta dos Coordenadores entrevistados sobre a Busca Pelo Desenvolvimento após o processo de *Coaching*:

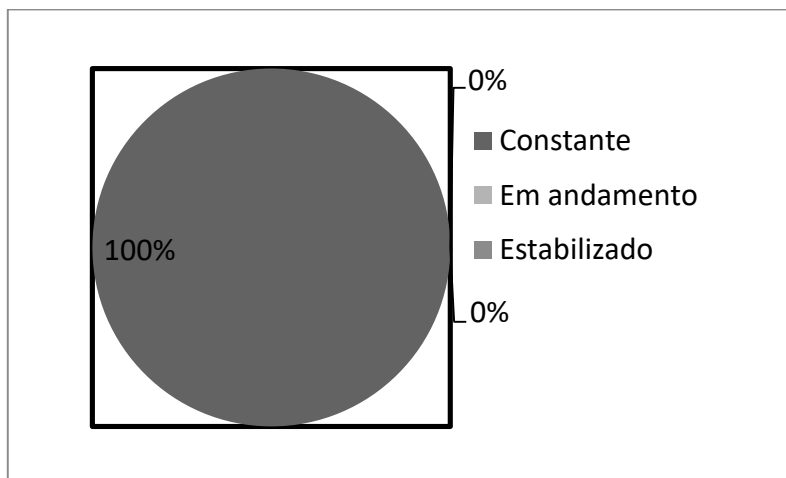


Figura 10

Percepções dos Coordenadores entrevistados sobre a Busca Pelo Desenvolvimento após o processo de *Coaching*

Fonte: Dados da Pesquisa de campo.

Após a aplicação do processo de *Coaching* temos 100% dos entrevistados (Figura 10) em busca de desenvolvimento pessoal ou profissional.

A educação é permanente não por que certa linha ideológica ou certa posição política ou certo interesse econômico o exijam. A educação é permanente na razão, de um lado, da finitude do ser humano, de outro, da consciência que ele tem de finitude. Mas ainda, pelo fato de, ao longo da história, ter incorporado à sua natureza não apenas saber que vivia mas saber que sabia e, assim, saber que podia saber mais. A educação e a formação permanente se fundam aí⁴².

Segundo Freire⁴³, o homem é um ser inconcluso e deve ser consciente de sua *inconclusão*, essa condição de inacabamento do ser humano o faz buscar cada vez mais essa atualização, esse desenvolvimento.

Este processo de aprendizado é contínuo, onde nós seres humanos temos uma necessidade constante de estar alimentando nossa mente e desenvolvendo novas habilidades.

Análise do segundo questionário aplicado aos coordenadores

Após o processo de *Coaching* pudemos avaliar se o objetivo foi alcançado e se tivemos sucesso com o projeto. Temos na Figura 11 abaixo a confirmação dos coordenadores entrevistados sobre o quanto o *Coaching* pôde ajudar na sua vida pessoal/profissional:

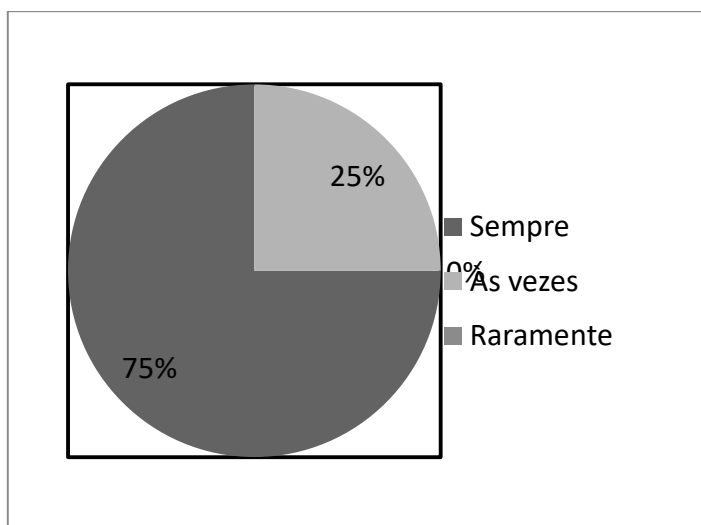


Figura 11

Percepções dos coordenadores entrevistados sobre o quanto o *Coaching* pôde ajudar na sua vida pessoal/profissional

Fonte: Dados da Pesquisa de campo

⁴² Paulo Freire e Adriano Nogueira, *Que fazer: teoria e prática em educação popular*. 8ª ed. (Rio de Janeiro: Vozes, 2005), 20.

⁴³ Paulo Freire e Adriano Nogueira, *Que fazer: teoria e prática em educação...*

O processo de *Coaching* é feito no presente e com foco no futuro, nos objetivos, sonhos e metas de cada coachee que para isso passa por um processo de autoconhecimento e desenvolvimento, trabalhando tanto a identificação de crenças limitantes, como a elaboração adequada de metas e objetivos. Ao final deste processo que foi feito com os coordenadores, percebeu-se que 75% (Figura 11) obteve êxito e pôde aplicar os ensinamentos e as ferramentas do *Coaching* tanto na sua vida profissional como na sua vida pessoal no geral.

Coaching é um relacionamento que traz à tona o que há de melhor tanto no cliente quanto no coach. Durante o processo, acontece uma conversa especial que é completamente focada nas necessidades do cliente, de uma forma que o capacita a sonhar mais alto, aumentar a performance, articular o que quer e planejar como conseguir o que mais deseja⁴⁴.

Considerações finais

Os profissionais de educação têm diariamente experiências diversas e adversas na sua rotina de trabalho, experiências essas que interferem diretamente na sua produtividade, no seu emocional, na sua vida pessoal e na atuação de sua função. Estas experiências podem causar desmotivação, falta de empenho e interesse, uma atuação mediana no seu trabalho por não ter conhecimento claro da importância de sua atuação e de seu potencial e falta de foco fazendo com que seus objetivos e sonhos fiquem mais difíceis de serem alcançados.

Diante do trabalho executado, tornou-se possível identificar quais os pontos influenciavam negativamente esses profissionais, como eles se viam e viam o sentido de sua função e traçar objetivos e definir metas para chegar num estado desejado, seja de motivação, de autoconhecimento, de mudança de hábitos, de desenvolvimento de habilidades, etc.

O alcance desses objetivos tornou o trabalho desses profissionais mais produtivo, oferecendo mais ferramentas para que o professor possa atuar em sala e para que o coordenador possa atuar com seus professores e alunos. Desta forma, percebemos que o *Coaching* pode ser aplicado na área da educação e que oferece benefícios como a melhora dos relacionamentos, um melhor desempenho da função, uma motivação maior e um equilíbrio.

Portanto, o *Coaching* melhora a relação com professores, alunos, colegas de trabalho e pessoas à sua volta, identifica o propósito de vida, onde cada profissional pode encontrar sua essência, redescobre o motivo pela escolha da sua profissão e o quanto importante ele é para a instituição, elevando a sua autoestima e a sua motivação para atuar na sua função e principalmente, trabalha o processo de autoconhecimento, onde através dele temos a base para a solução de todos os outros problemas encontrados.

Identificamos um resultado semelhante no trabalho Birck e Ziliotto⁴⁵, onde foi feito um processo de *Coaching* com gestores de uma instituição de ensino e obteve-se um resultado de revisão de práticas profissionais e mudanças, uma melhor administração do

⁴⁴ Kate Burton, *Coaching com PNL para leigos*. 1. ed. (Rio de Janeiro: Alta Books, 2012).

⁴⁵ Fernanda Kleber Birck e Denise Macedo Ziliotto, "Coaching na Educação..."

tempo e das demandas, melhoria da comunicação, confiança e a necessidade do *feedback*, estendendo principalmente o processo de autoconhecimento.

Sugere-se um aprofundamento no processo, inserindo mais pessoas para que possam enriquecer os resultados, mas principalmente, transformar suas vidas através do desenvolvimento que o *Coaching* oferece.

Referências bibliográficas

- Alves, Rubem. *Conversas com quem gosta de ensinar*. São Paulo: Cortez. 1989.
- Araújo, Ane. *Coach - Um Parceiro Para o Seu Sucesso*. Rio de Janeiro: Alta Books. 1999.
- Barroqueiro, Carlos Henrique; Amaral, Luiz Henrique y Oliveira, Charles Artur Santos de. "O Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Ensino de Ciências e Matemática". *Revista Tecnologia & Cultura* num 13 (2011): 45-58.
- Barros, Aidil Jesus Paes e Lehfeld, Neide Aparecida Souza. *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. 13. ed. Rio de Janeiro: Vozes. 2002.
- Birck, Fernanda Kleber e Ziliotto, Denise Macedo. "Coaching na Educação - Pesquisa-ação com gestores escolares". *Revista Acta Scientiarum. Humam and Social Sciences*, Maringá, Vol: 39 num 2 (2017): 165-175.
- Britton, Linda e Anderson, Kenneth. "Peer coaching and pre-service teachers: Examining an underutilized concept". *Teaching and Teacher Education*, Vol: 26 (2010): 306-314.
- Burton, Kate. *Coaching com PNL para leigos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books. 2012.
- Bush, Robert Nelson. *Effective staff developments in making our schools more effective: Proceedings of three state conferences*. San Francisco: Far West Laboratories. 1984
- Cunha, Alex Garcia e Caixeta, Luís Vicente. "Coaching instrucional na formação continuada do professor de línguas: um estudo com foco em experiências terapêuticas". *Delta* Vol: 33 num 4 (2017).
- Denton, Carolyn e Hasbrouck, Jan. "A description of instructional coaching and its relationship to consultation". *Journal of Educational and Psychological Consultation*, num 19 (2009): 150-175.
- Devine, Mary; Houssemand, Claude e Meyers, Raymond. "Instructional coaching for teachers: A strategy to implement new practices in the classrooms". *Social and Behavioral Sciences*, Vol: 93 (2013): 1126-1130.
- Flint, Amy; Zisook, Karla e Fisher, Teresa. "Not a one-shot deal: Generative professional development among experienced teachers". *Teaching and Teacher Education*, Vol: 27 (2011): 1163-1169.
- Fonseca, João José Saraiva da. *Metodologia da pesquisa científica*. Ceará: Universidade Estadual do Ceará. 2002.

Freire, Paulo e Nogueira, Adriano. Que fazer: teoria e prática em educação popular. 8ª ed. Rio de Janeiro: Vozes. 2005.

Fullan, Michael e Hargreaves, Andy. What's worth fighting for in your school? New York: Teachers College Press. 1996.

Gallwey, Timothy. O Jogo Interior do Tênis – O Guia Clássico para o Lado Mental da Excelência no Desempenho. São Paulo: SportBook. 2016.

Gil, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

Goleman, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

Knight, Jim. Coaching: Approaches & perspectives. Thousand Oaks: Corwin Press. 2009.

Maldaner, Otavio Aloisio. A Formação Inicial e Continuada de Professores de Química. Rio Grande do Sul: Unijuí. 2000.

Marconi, Marina de Andrade e Lakatos, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas S. A. 2002.

Marques, José Roberto. O Poder do Coaching - Ferramentas, Foco e Resultados. Goiás: IBC. 2013.

Maskit, Ditzka. "Teachers' attitudes toward pedagogical changes during various stages of professional development". Teaching and Teacher Education, Vol: 27 (2011): 851-860.

Michel, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas. 2005.

Moran, José Manoel; Masetto, Marcos e Behrens, Ilda Aparecida. Novas Tecnologias e Mediação Pedagógica. 21 ed. São Paulo: Papirus. 2013.

Nunan, David. Research methods in language learning. Cambridge: Cambridge University Press. 1997.

Oliveira, Maria Marly. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis: Vozes. 2007.

Prado, Ana. Entendendo o aluno do século 21 e como ensinar a essa nova geração. São Paulo: Geekie. 2015.

Prodanov, Cleber Cristiano e Freitas, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale. 2013.

Teruaki, Hamilton. Por que estabelecer metas é importante? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/por-que-estabelecer-metas-e-importante/69821/>>. Acesso em: 18 de mar. 2018.

Teruaki, Hamilton. Por que eu Devo Traçar Metas? Disponível em:<
<http://www.waysup.com.br/por-que-eu-devo-tracar-metas/>>. Acesso em: 06 de mar. 2018.

Para Citar este Artículo:

Silva, Jaqueline Moura da y Coutinho, Diógenes José Gusmão. O desenvolvimento dos coordenadores escolares através do *coaching*. Rev. Incl. Vol. 5. Num. Especial, Octubre-Diciembre (2018), ISSN 0719-4706, pp. 23-43.

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.