

FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E SEUS DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA GESTÃO ESCOLAR

Marjana Pereira da Silva¹
Marilane Maria Wolff Paim²

RESUMO

A gestão escolar na educação básica tornou-se estrategicamente importante, nesse sentido, o gestor escolar e, especialmente, o coordenador pedagógico são os sujeitos fundamentais na articulação dos aspectos administrativos e pedagógicos da escola. Diante dessa complexidade, a formação continuada constitui um componente necessário para desenvolver os conhecimentos e saberes indispensáveis ao exercício dessas funções. O objetivo dessa pesquisa é compreender como os processos de formação continuada podem contribuir para o trabalho dos gestores escolares, com ênfase no coordenador pedagógico, bem como para a compreensão dos desafios e das possibilidades presentes na administração escolar contemporânea. O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, baseia-se em obras de Heloísa Lück (2009), José Carlos Libânio (2001, 2013), Vitor Henrique Paro (2010), Maurice Tardif (2014) e Paulo Freire (1996) sobre o tema da gestão democrática, conhecimento profissional e formação de professores. Os resultados sugerem que a formação continuada é um fator importante para o fortalecimento de uma gestão participativa, do desenvolvimento profissional por meio da reflexão dos profissionais da educação. Mas desafios como a burocratização da operação, a incompatibilidade entre teoria e prática e a carga de trabalho do coordenador pedagógico são demonstrados. É possível concluir que a eficácia da formação continuada é uma função da capacidade desse processo formativo de dialogar com as realidades da escola e de favorecer o desenvolvimento de práticas colaborativas e criticamente reflexivas. Portanto, investir na formação de gestores e coordenadores pedagógicos constitui uma ação importante se, em sentido amplo, quisermos desenvolver escolas mais democráticas, críticas e transformadoras.

Palavras-chave: Gestão escolar. Formação continuada. Coordenação pedagógica. Gestão democrática. Educação básica.

1. INTRODUÇÃO

A educação básica brasileira tem enfrentado desafios históricos em torno da qualidade do ensino, acesso e permanência na escola. Assim, a gestão nas escolas torna-se um fator-chave na coordenação da educação. Assim, o líder escolar passa da gestão de rotinas; tornando-se líder educacional, articulador de práticas pedagógicas e mediador de vínculos institucionais (Lück, 2009). Como apontado pela autora a gestão escolar não pode ser separada da qualidade

¹ Marjana Pereira da Silva - Graduada em Pedagogia, pós-graduanda em Gestão Escolar pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). E-mail: silvamarjana@gmail.com

² Marilane Maria Wolff Paim - Doutora em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). E-mail: marilane.paim@uffs.edu.br

do sistema educacional: é o gestor que precisa desenvolver a capacidade de instigar o potencial das pessoas, dos recursos e diferentes conhecimentos, bem como sua atuação para alcançar isso. Essa percepção ilustra que a gestão educacional não está apenas relacionada ao operacional, mas também envolve aqueles que são capazes de colocar dimensões pedagógicas, organizacionais e relacionais na rotina escolar.

Em tal cenário, o coordenador pedagógico desempenha um papel ativo, conectando a gestão escolar e a prática docente, para supervisionar, orientar e incentivar a reflexão sobre a prática pedagógica. Libânio (2001) argumenta que esse profissional organiza o trabalho coletivo, facilitando a articulação entre o projeto que a escola iniciou (pedagógico) e a forma de fazer as coisas que são conduzidas na sala de aula. Portanto, seu desempenho ajuda na construção de processos educacionais que estão alinhados com os objetivos institucionais da escola.

Em um cenário de mudanças sociais, tecnológicas e educacionais, a formação continuada é uma parte importante da aprendizagem ao longo da vida de gestores e coordenadores pedagógicos. O processo de formação continuada é conceituado como um processo sustentável de construção e ressignificação do conhecimento sobre as práticas profissionais, que proporciona não apenas uma atualização teórica contínua, mas também uma autoavaliação crítica sobre o funcionamento pedagógico e a definição de novas estratégias de intervenção.

Nessa perspectiva, a formação não se reduz a ações pontuais, mas se constitui como um percurso contínuo, desenvolvido no próprio contexto de trabalho, conforme destaca Nóvoa (2009), ao afirmar que o desenvolvimento profissional docente deve estar centrado na escola e na reflexão sobre a prática. De modo semelhante, Freire (1996) compreende a formação como um processo inacabado, fundamentado na ação-reflexão-ação.

No contexto escolar, o coordenador pedagógico assume papel central nesse processo, sendo responsável pela articulação do trabalho pedagógico e pela promoção de espaços coletivos de estudo, planejamento e avaliação. Trata-se de um profissional que atua como mediador das práticas educativas, favorecendo o desenvolvimento profissional dos docentes e a melhoria da qualidade do ensino. Conforme aponta Vasconcellos (2002), cabe à coordenação pedagógica integrar e acompanhar o trabalho docente, promovendo a reflexão coletiva e a construção de práticas mais coerentes com o projeto educativo da escola. Nessa mesma direção, Libâneo (2013) destaca que o coordenador pedagógico exerce função estratégica na organização do trabalho escolar, contribuindo para a efetivação de práticas pedagógicas mais articuladas e intencionais.

No entanto, embora sua relevância seja amplamente reconhecida, observa-se que ainda persistem fragilidades nos processos de formação continuada, tais como a fragmentação das atividades, a descontinuidade das ações e a pouca articulação com a rotina escolar. Além disso, o coordenador pedagógico frequentemente se vê sobrecarregado por demandas administrativas, o que pode comprometer o exercício de sua função formativa. Essa realidade evidencia a tensão entre as exigências burocráticas da escola e a necessidade de consolidação de um trabalho pedagógico reflexivo, colaborativo e contínuo.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: como os processos de formação continuada podem contribuir para o trabalho dos gestores escolares, com ênfase na atuação do coordenador pedagógico?

A importância do estudo reside no fato de que o papel estratégico dos gestores escolares é uma questão de interesse no contexto atual da educação básica, particularmente em relação à promoção da gestão democrática e à melhoria da qualidade do ensino. Conseqüentemente, a função do coordenador pedagógico é mediar o trabalho formativo articulando esforços coletivos para contribuir com as práticas nas escolas. Além disso, falar sobre a formação continuada desses profissionais significa reconhecer que a educação é um processo contínuo, um campo que precisa ser atualizado de forma dinâmica, como resposta ao cenário social e educacional em mudança.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, fundamentada na análise de obras e produções acadêmicas relevantes no campo da gestão educacional e da formação de professores. A pesquisa qualitativa “é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam” (Minayo, 2008, p. 57).

A pesquisa bibliográfica, conforme orientam autores da área, permite a construção de um referencial teórico consistente a partir de materiais já publicados, possibilitando a análise crítica e a articulação de diferentes perspectivas sobre o tema investigado. Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para tanto, foram selecionadas obras de autores como Heloísa Lück (2009), José Carlos Libânio (2001; 2013), Vitor Henrique Paro (2010), Maurice Tardif (2014) e Paulo Freire (1996), que discutem gestão democrática, organização escolar, saberes docentes e formação continuada. A análise dos dados ocorreu por meio de leitura exploratória, seletiva e

interpretativa das obras, buscando identificar conceitos, contribuições teóricas e pontos de convergência relacionados ao papel do coordenador pedagógico e aos processos de formação continuada no contexto da gestão escolar.

O presente artigo está organizado em seções que estruturam a discussão teórica de forma articulada. Inicialmente, aborda-se a gestão escolar e suas diferentes concepções, com ênfase na gestão democrática, na formação continuada, nas competências necessárias ao gestor escolar e nos principais desafios e lacunas desse processo. Em seguida, discute-se o papel do coordenador pedagógico na gestão escolar, destacando sua função como mediador formativo, bem como os limites e desafios decorrentes de uma atuação marcada por demandas burocráticas. Posteriormente, apresenta-se a ação participativa e dialógica como perspectiva transformadora, evidenciando suas possibilidades e os desafios no cenário educacional atual. Na sequência, desenvolve-se a discussão dos resultados à luz do referencial teórico adotado. Por fim, são apresentadas as considerações finais, retomando os objetivos do estudo e sintetizando as principais reflexões construídas ao longo do trabalho.

2. GESTÃO ESCOLAR E SUAS ABORDAGENS

As abordagens atuais destacam a importância da gestão democrática, da formação continuada dos profissionais e do desenvolvimento das competências específicas do gestor, reconhecendo-os como agentes de transformação capazes de promover melhorias no ambiente escolar. Além disso, os desafios enfrentados na implementação dessas práticas ressaltam a necessidade de políticas públicas consistentes e de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem permanente e a reflexão crítica, aspectos essenciais para a construção de um Projeto Político-Pedagógico eficaz e inclusivo.

2.1 A gestão democrática tornou-se um princípio orientador

No contexto educacional atual, a gestão escolar é entendida como um processo coletivo e democrático, envolvendo diferentes pessoas na construção das decisões escolares. Paro (2010) afirma: "A gestão democrática é um meio vital para criar uma educação pública de qualidade que vai muito além das formas autoritárias e centralizadoras". "A administração escolar deve servir a propósitos educacionais" (Paro, 2010, p. 18). Surge uma perspectiva mais profunda que destaca a noção de que o gestor não deve ser apenas um administrador das regras, mas também um líder disposto a implementar o Projeto Político-Pedagógico da escola.

Assim, a gestão educacional é um conceito multidimensional que descreve dimensões pedagógicas, organizacionais, políticas e sociais, que podem ser expressas de forma interdependente. Além disso, uma estratégia do gestor precisa ser apresentada e a natureza integradora disso, abrangendo as fases pedagógicas, administrativas e relacionais, precisa ser realizada no modelo de gestão atual.

A escola é vista sob essa luz como um domínio no qual construímos coletivamente; as decisões devem ser produzidas em conjunto por meio do diálogo entre os membros da escola e o diálogo dos diversos indivíduos que constituem a comunidade. Lück (2009) apresenta que a gestão educacional é um processo intimamente ligado à habilidade de promover mudanças impactantes no ambiente escolar; portanto, o gestor escolar precisa adquirir qualidades como liderança, comunicação e tomada de decisão.

Assim, a gestão escolar deixa de ser uma tarefa administrativa, mas uma prática formativa e regenerativa. A gestão democrática torna-se um alicerce normativo para as práticas escolares e defende ativamente o envolvimento de professores, alunos, famílias e outros membros da comunidade nas escolas. É essa visão que reforça o compromisso coletivo com os objetivos educacionais e contribui para uma escola mais inclusiva e participativa.

2.2 Formação continuada: conceitos e fundamentos teóricos

A formação continuada é um processo de desenvolvimento profissional ao longo da carreira de uma pessoa em aprendizado e prática em todos os contextos profissionais. O conhecimento profissional é moldado por um acordo entre teoria e prática (Tardif, 2014), e as experiências desempenham um papel fundamental nesses processos. "O conhecimento docente é temporal, plural e heterogêneo" (Tardif, 2014, p. 36). Assim, o formar não é simplesmente um conjunto de cursos; é um espaço onde a reflexão crítica pode ser engajada na prática profissional.

Programas de formação que se envolvem com o que as escolas realmente fazem e, mais importante, facilitam a construção coletiva do conhecimento, são eficazes. Nesse sentido, a educação continuada torna-se primordial como marca de criação de uma prática profissional mais crítica e reflexiva. Significa não tanto a atualização do conteúdo, mas a ressignificação das experiências vividas no cotidiano da sala de aula.

Assim, o profissional da educação passa a contemplar sua atividade a partir da perspectiva do que sabe e tenta compreender quais são os desafios que enfrenta e estabelecer novas oportunidades de intervenção. Tardif (2014) sustenta que o conhecimento profissional é

desenvolvido no trabalho do educador ao longo de sua carreira com base na formação educacional acadêmica e prática. Por essa razão, a educação continuada deve refletir o conhecimento e experiências que os profissionais já possuem, extraído de encontros profissionais anteriores e honrar experiências, para incentivar o compartilhamento de experiências.

Além disso, propostas de formação mais rotineiras tendem a enfatizar a colaboração entre os profissionais da educação por meio do compartilhamento de experiências. Essa construção mútua de conhecimento leva ao desenvolvimento de práticas pedagógicas mais contextualizadas e coerentes com o contexto escolar.

2.3 Competências necessárias ao gestor escolar

O ato de gestar uma escola pode ser alcançado por meio do desenvolvimento de várias competências, como liderança pedagógica, gestão de pessoas, planejamento estratégico, tomada de decisão, entre outras. Como explicou Lück (2009), o gestor escolar deve se tornar um líder educacional para possibilitar o aprendizado e o desenvolvimento da escola e da comunidade. Não é apenas crítico educar aqueles que lideraram, mas também pode incentivar a gestão democrática, que pode aumentar a participação e o compromisso coletivo com os objetivos.

É assim que a importância das competências socioemocionais: empatia, habilidades de escuta ativa e mediação de conflitos é enfatizada. Essas são as habilidades essenciais para criar um ambiente escolar saudável e colaborativo, onde pessoas de todas as origens se sintam apreciadas e respeitadas.

Além disso, espera-se que os gestores escolares lidem com uma infinidade de questões complicadas e imprevisíveis, o que exige agilidade, flexibilidade, adaptabilidade e pensamento crítico. Para esse fim, a tomada de decisão deve se basear não apenas em detalhes técnicos, mas nos princípios éticos da escola e no compromisso com uma forma de identidade no núcleo dos estudantes.

Como observado por Lück (2009), é necessário que o gestor educacional atue como líder, como fonte de inspiração, de movimento organizacional e de direcionamento para o desenvolvimento da população escolar em relação à educação.

2.4 Desafios e lacunas na formação continuada

Apesar de sua relevância, a educação continua a enfrentar uma série de dificuldades, como políticas públicas inconsistentes e descontínuas, ou desafios em termos de articulação entre teoria e prática (Libâneo, 2013). O segundo aspecto refere-se à oferta de formação descontextualizada que não atende às reais necessidades dos gestores escolares. A formação pode se tornar sem sentido e ter um alcance limitado em nossa profissão.

Outro desafio relevante aqui é a falta de uma cultura organizacional de longo prazo que valorize a formação de forma regular e seja necessária para implementar um sistema muito melhor para a implementação eficaz das práticas de formação. Em alguns casos, a formação permanece como um exercício isolado, desconectado dos requisitos práticos da situação escolar.

Em segundo lugar, sem o investimento em políticas públicas educacionais, a qualidade e a persistência dos programas de educação continuada são comprometidas. A formação deve ser considerada como contextualização da ação por parte do profissional para permitir o uso prático do conhecimento adquirido (Libâneo, 2013).

Isso inclui outro fator, o da resistência à mudança, que pode ser notada não apenas nos gestores, mas em muitos profissionais da educação também. Essa resistência está geralmente associada à falta de processos de formação que incentivem a reflexão crítica e o crescimento profissional contínuo.

3. O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR

No contexto da gestão escolar, o coordenador pedagógico ocupa uma posição estratégica, atuando como elo fundamental entre a equipe docente, a direção e a comunidade escolar. Seu papel ultrapassa as funções administrativas tradicionais, assumindo a mediação formativa e a liderança compartilhada nas práticas pedagógicas. Como agente articulador do trabalho coletivo, esse profissional tem a responsabilidade de promover a integração entre o projeto político-pedagógico da escola e as práticas diárias de ensino e aprendizagem, exercendo uma influência decisiva na construção de ambientes educacionais democráticos, reflexivos e inclusivos.

3.1 Coordenação pedagógica como mediação formativa

O coordenador pedagógico está em uma posição estratégica em termos de organização do trabalho educacional. Seu processo opera além do administrativo e inclui as camadas

formativas, mediadoras e articuladoras do trabalho pedagógico. O papel desse profissional é o de responsabilidade pela coordenação do trabalho coletivo (Libâneo, 2001), promovendo uma conexão entre os objetivos da escola, os projetos curriculares e as práticas de ensino. Mais importante ainda, há uma responsabilidade não apenas de regular ou impor o trabalho dos professores, mas de criar condições para que o trabalho dos professores possa ocorrer de forma crítica, levando ao desenvolvimento de práticas pedagógicas.

O papel do coordenador pedagógico no Brasil foi consolidado em grande parte com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), que descreve a gestão democrática como um princípio indispensável para a organização de uma escola. Em consonância com o Artigo 14 da LDB, os sistemas de ensino devem prever mecanismos para a participação dos profissionais da educação no desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, enfatizando assim o papel da liderança educacional que é coletiva. O coordenador pedagógico tem a responsabilidade de monitorar, orientar e avaliar o processo de ensino e aprendizagem; de proporcionar a formação continuada dos professores.

O coordenador pedagógico é um sujeito importante na articulação do trabalho coletivo na literatura educacional, e sua função é comum. De acordo com essa perspectiva, pesquisas mostram que esse profissional ocupa uma posição fundamental na gestão escolar e do corpo docente em relação à prática de ensino, o que promove a incorporação de práticas pedagógicas e ajuda a criar uma comunidade escolar mais inclusiva, reflexiva e colaborativa.

Como destacado por Farias et al. (2020), o próprio coordenador pedagógico é diretamente responsável por organizar o trabalho pedagógico, promover o desenvolvimento profissional dos professores e o aprimoramento dos processos de ensino e aprendizagem. Esse profissional é também, como descreve Vasconcellos (2012), um "dinamizador da prática pedagógica" que leva os professores à reflexão e à reflexão sobre sua prática e a estar constantemente tentando melhorá-la.

Esse aspecto de desenvolvimento também é representado por Lück (2009), que percebe a coordenação pedagógica como um espaço para liderança conjunta e promoção da aprendizagem profissional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) e o Plano Nacional de Educação (PNE, 2014–2024) enfatizam a necessidade de liderança democrática e valorização do trabalho docente, ambos intimamente ligados ao envolvimento do coordenador pedagógico. Visto sob essa luz, esse profissional procura fomentar uma cultura escolar acolhedora baseada no diálogo e no trabalho coletivo, que serão práticas permanentes.

Mais do que um executor, o coordenador deve atuar como um intermediário do conhecimento. Para Freire (1996), o diálogo é a essência de toda prática educacional libertadora e, portanto, o coordenador deve facilitar oportunidades de escuta e reflexão que ajudem a promover o crescimento coletivo e o investimento ético no ensino transformador. Uma vez que “ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, as pessoas se educam em comunhão” (Freire, 1996, p. 25).

Mas a situação atual das escolas brasileiras continua a se encontrar com muitas responsabilidades administrativas e prescrições burocráticas que trabalham contra o desenvolvimento de uma prática pedagógica mais reflexiva e colaborativa. Rangel (2008) destaca que a supervisão escolar histórica está ligada a procedimentos de controle e supervisão que devem ser redefinidos do fazer para a escuta, diálogo e formação.

3.2 Atuação burocrática e autoritária: limites e desafios

O papel da supervisão escolar no Brasil tem sido tradicionalmente associado a uma compreensão burocrática e de supervisão da educação, baseada em grande parte em práticas de controle e hierarquia. Durante a maior parte do século 20, mesmo antes da redemocratização, o supervisor era a personificação do governo central e da administração nas escolas, supervisionando o cumprimento de normas e procedimentos, frequentemente em detrimento da reflexão pedagógica e da autonomia docente (Rangel, 2008).

Este modo de operação, o que muitos estudiosos chamam de modelo tecnicista autoritário, estava fundamentado na racionalização do trabalho escolar, derivada da gestão científica. Saviani (1994) apontou que a educação da época era muito moldada pela ideologia tecnicista, que se concentrava nos valores de eficiência, produtividade e padronização no processo educacional. Embora ideais participativos tenham sido promovidos, a gestão burocrática e autoritária pode ser observada nas escolas.

Sob essa perspectiva, o coordenador pedagógico assume uma postura de controle para cumprir expectativas como metas e prazos; completar relatórios ou supervisionar o trabalho docente. Segundo Nóvoa (2009), dentro desse entendimento tecnicista da gestão educacional, o papel do coordenador se reduz a "executor de políticas", à medida que a reflexão e a novidade se perdem. Para Libâneo (2001), essa visão reducionista da função supervisora nega a sensibilidade formativa da escola porque reduz o coordenador a um mero executor de políticas, afastando-o do papel de mediador e articulador do processo educacional.

Mas, mesmo que as políticas de educação e as ideias democráticas, de fato, tenham evoluído, pelo menos na época da escrita, ainda é concebível encontrar os traços desse modelo em muitas instituições brasileiras. O grande volume de relatórios, planilhas, formulários que preenchemos nesses sistemas aprisiona o coordenador dentro de uma lógica burocrática que o deixa impotente para monitorar adequadamente as atividades.

4. AÇÃO PARTICIPATIVA E DIALÓGICA.

A construção de uma gestão escolar eficaz e democrática exige a adoção de práticas que valorizem a participação ativa e o diálogo entre todos os sujeitos da comunidade escolar. Nesse sentido, a ação participativa e dialógica surge como uma abordagem transformadora, capaz de romper com modelos autoritários e hierárquicos, promovendo a corresponsabilidade, o respeito mútuo e a escuta atenta.

Esta perspectiva reconhece a importância do envolvimento coletivo na tomada de decisões e no desenvolvimento do trabalho pedagógico, destacando o coordenador pedagógico como um mediador que facilita relações cooperativas e fomenta a reflexão crítica.

4.1 Uma perspectiva transformadora

Oposto ao modelo autoritário, o apelo é por uma ação participativa e dialógica, baseada na escuta, no diálogo e na corresponsabilidade. Assim, sob essa perspectiva, um coordenador pedagógico reconhece que é membro de uma equipe e trabalha no aprimoramento do protagonismo docente, respeitando a experiência e o conhecimento dos professores.

Tal ato participativo e dialógico defende uma nova supervisão e coordenação pedagógica por meio de uma gestão democrática que privilegia a escuta e o diálogo através de um novo paradigma de supervisão. Baseada, como é, em Freire (1996 e outros), essa escola de pensamento percebe a educação como uma construção coletiva do conhecimento: todos os sujeitos do currículo são protagonistas na construção do conhecimento.

Com respeito a Vasconcellos (2002), o coordenador pedagógico é o principal arquiteto da ação educacional, mediando o diálogo entre os segmentos da escola, facilitando a reflexão crítica sobre a prática docente. Eles devem trabalhar juntos e com os outros em direção ao consenso, abrindo espaço para formação continuada e diálogo.

A prática participativa-dialógica é, assim, articulada como ética e política, onde a escola é vista como o local para a construção da cidadania, da autonomia e da transformação social.

4.2 Oportunidades e desafios no cenário atual

Embora conquistas teóricas e legais estejam sendo feitas em uma base prática, o trabalho ainda tem muitos desafios a enfrentar para a posição do coordenador pedagógico. Para realizar uma gestão verdadeiramente participativa, precisamos de diferentes condições de trabalho, da multiplicidade de demandas, bem como de algum tempo para o acompanhamento pedagógico.

Além disso, embora o papel seja reconhecido como relevante, as pesquisas revelaram que, apesar de sua relevância, o coordenador pedagógico ainda enfrenta os desafios de sobrecarga de atribuições e falta de clareza de papel na escola. Segundo Farias et al. (2020), este profissional muitas vezes precisa realizar funções administrativas que restringem seu propósito pedagógico.

Mas, mesmo dentro das limitações, podemos vislumbrar novas direções. Empoderar a gestão democrática, fornecer formação continuada e considerar o coordenador como mediador são todas estratégias que poderiam ser aplicadas para uma transformação efetiva na prática escolar.

5. DISCUSSÃO

A partir da literatura, a análise das perspectivas dos profissionais da educação indica que a formação continuada é reconhecida como um requisito importante na formação de gestores escolares e, em particular, do coordenador pedagógico. No entanto, não está isenta de problemas, especialmente na conexão entre teoria e prática nas escolas. Os programas de formação frequentemente apresentam um caráter fragmentado e descontextualizado que inibe sua relevância para o cotidiano dos locais de educação. Como aponta Libâneo (2013), a formação só se torna útil quando está diretamente relacionada à realidade profissional dos professores no campo, permitindo-lhes pensar criticamente sobre seu trabalho.

Além disso, a sobrecarga de responsabilidades atribuídas ao coordenador pedagógico é um importante impedimento para um trabalho formativo eficaz. Esse tipo de profissional é frequentemente mais direcionado para o trabalho administrativo e burocrático, o que reduz seu tempo dedicado ao ensino ou ao auxílio aos professores com as aulas. Isso é ainda mais evidente em Farias et al. (2020), que argumentam que a soma de todas essas responsabilidades leva a um desenvolvimento menos consistente e contínuo de práticas formativas dentro da escola.

Quando a formação é situada de maneira democrática, participativa e reflexiva, essa formação se torna importante para mudar a realidade educacional. Nessa visão, o coordenador

pedagógico atua no processo de formação, possibilitando espaços para diálogo e troca de experiências que promovem a construção coletiva do conhecimento. Como apontado por Farias et al. (2020), sua contribuição constrói diretamente o trabalho coletivo, articula teoria e prática e fortalece os processos de ensino e aprendizagem.

Assim, fica claro que a formação continuada precisa ser conceituada em termos integrados, contextualizados e permanentes, dadas as necessidades reais da escola, levando em consideração o papel do coordenador pedagógico como sujeito ativo na promoção da construção de práticas educacionais mais significativas. Em segundo lugar, há a necessidade de fortalecer as políticas públicas relativas à formação contínua de gestores escolares. Sim, e embora haja tentativas nesse sentido, muitas delas ainda são fragmentadas.

Deve-se também enfatizar que a formação contínua não é pessoal e deve ser abordada como uma responsabilidade da administração ou da gestão e do coordenador pedagógico. Outra questão que vale a pena mencionar é a consideração profissional, que está fortemente ligada aos padrões de desempenho dos gestores escolares. Investir no desenvolvimento profissional contínuo, portanto, significa investir no respeito e reconhecimento dessas pessoas, também.

É esse tipo de discussão que revela que uma iniciativa de formação contínua possibilita a prática e o desenvolvimento de uma escola mais democrática e participativa, dedicada às necessidades educacionais dos estudantes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises desenvolvidas neste estudo, evidencia-se que a formação continuada constitui um elemento fundamental para o fortalecimento da gestão escolar, especialmente no que se refere ao desenvolvimento das competências necessárias à atuação dos gestores e, de modo particular, do coordenador pedagógico. Ao longo da discussão teórica, foi possível compreender que a gestão escolar contemporânea exige profissionais capazes de articular dimensões administrativas e pedagógicas de forma integrada, crítica e participativa.

Nesse contexto, o coordenador pedagógico destaca-se como sujeito central na mediação dos processos formativos e na construção de práticas pedagógicas mais reflexivas e colaborativas. Sua atuação, quando pautada em princípios democráticos e dialógicos, contribui significativamente para o fortalecimento do trabalho coletivo e para a melhoria da qualidade do ensino. No entanto, ainda persistem desafios relacionados à sobrecarga de funções administrativas, à burocratização da prática e à fragilidade das políticas públicas de formação continuada.

Além disso, constatou-se que muitos programas de formação ainda apresentam limitações quanto à continuidade e à articulação com a realidade das escolas, o que compromete sua efetividade. Dessa forma, torna-se necessário repensar os modelos de formação, priorizando abordagens que valorizem a experiência dos profissionais, promovam a reflexão crítica e incentivem o trabalho colaborativo.

Por fim, conclui-se que investir na formação continuada dos gestores escolares e coordenadores pedagógicos é essencial para a construção de uma gestão educacional mais democrática, participativa e comprometida com a transformação social. Tal investimento não deve ser compreendido apenas como uma exigência institucional, mas como uma estratégia fundamental para a consolidação de práticas educativas mais significativas, capazes de impactar positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação (2014–2024)**. Brasília: MEC, 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FARIAS, Maria da Salete Barros de; et al. O papel do coordenador pedagógico na escola: desafios e contribuições para a prática docente. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heinemann, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

NÓVOA, António. **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: Educa, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2010.

RANGEL, Mary. **Supervisão: do sonho à ação**. Petrópolis: Vozes, 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 1994.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2014.

VASCONCELLOS, Celso. **Coordenação do trabalho pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2002.