



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS ERECHIM

LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

MICHELE ANA RAMPI

**GESTÃO PEDAGÓGICA E ASSESSORIA DOCENTE: A ATUAÇÃO DO
COORDENADOR PEDAGÓGICO**

ERECHIM

2026

MICHELE ANA RAMPI

GESTÃO PEDAGÓGICA E ASSESSORIA DOCENTE: A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial
para Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade
Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim/RS.

Orientador: Prof. Dr. Jerônimo Sartori

ERECHIM

2026

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rampi, Michele Ana
GESTÃO PEDAGÓGICA E ASSESSORIA DOCENTE: A ATUAÇÃO DO
COORDENADOR PEDAGÓGICO / Michele Ana Rampi. -- 2026.
61 f.

Orientador: Doutor Prof. Jerônimo Sartori

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Licenciatura em Pedagogia, Erechim, RS, 2026.

1. Gestão pedagógica. Coordenador pedagógico.
Formação continuada. Projeto Político-Pedagógico.. I.
Sartori, Prof. Jerônimo, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MICHELE ANA RAMPI

**GESTÃO PEDAGÓGICA E ASSESSORIA DOCENTE: A ATUAÇÃO
DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial
para Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade
Federal da Fronteira Sul – *Campus Erechim/RS*.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
19/06/2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **JERONIMO SARTORI**
Data: 12/07/2026 19:12:08-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Jerônimo Sartori – Orientador

Documento assinado digitalmente
 **SANDRA SIMONE HOPNER PIEROZAN**
Data: 13/07/2026 15:25:44-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof^a. Dr^a. Sandra Simone Hopner Pierozan

Documento assinado digitalmente
 **CONSUELO CRISTINE PIAIA**
Data: 13/07/2026 14:31:07-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr^a. Consuelo Cristine Piaia

Dedico este trabalho a todos que estiveram presentes ao longo da minha trajetória acadêmica, contribuindo para a minha formação intelectual, profissional e humana, dentro e fora do ambiente universitário.

De modo especial, dedico-o à minha família, em especial, aos meus pais, que, com amor, dedicação e renúncias, possibilitaram que eu chegasse até este momento. Esta conquista também pertence a vocês.

AGRADECIMENTOS

Produzir este Trabalho de Conclusão de Curso representa o encerramento de um ciclo marcado por aprendizagens, desafios e amadurecimento pessoal e acadêmico. Este momento simboliza não apenas o cumprimento de uma exigência curricular, mas a materialização de um percurso construído com esforço, dedicação e, sobretudo, com o apoio de pessoas que foram fundamentais ao longo desta trajetória.

A gratidão, nesse contexto, assume um significado especial, pois reconhecer o outro como parte do processo é compreender que a caminhada acadêmica não se constrói de forma solitária. Ao longo da graduação, aprendi que o apoio, a escuta e a confiança compartilhados fortalecem e tornam o percurso mais leve e significativo.

Agradeço às amigas que estiveram presentes durante essa jornada, oferecendo apoio emocional, companheirismo e incentivo nos momentos de incerteza e cansaço. Os diálogos, as trocas de experiências e os momentos de descontração foram essenciais para manter o equilíbrio e a motivação ao longo do processo.

À minha família, expresso a minha mais profunda gratidão, em especial aos meus pais, Zenaide e Deonir, e à minha irmã, Eloísa. Obrigada pela compreensão diante da rotina intensa de trabalho e estudos, pela paciência, pelo cuidado e pelo apoio incondicional. Reconheço que esta conquista também pertence a vocês, pois cada gesto de incentivo contribuiu para que eu pudesse seguir firme até a conclusão deste trabalho.

Às crianças com as quais tive contato durante os estágios, deixo um agradecimento especial. As experiências vivenciadas no ambiente escolar foram fundamentais para a construção da minha identidade docente e para a ressignificação do meu olhar sobre a educação. Cada interação, aprendizado e desafio enfrentado ao longo desse período contribuiu para uma formação mais humana, sensível e comprometida com o processo educativo.

Agradeço a Deus e às forças que me acompanharam ao longo desta caminhada, oferecendo proteção, força e serenidade, mesmo nos momentos de

dúvida e incerteza. A fé e a confiança foram elementos essenciais para seguir adiante e concluir este ciclo.

Nos finalmentes, ao meu querido professor Jerônimo, cuja orientação, sensibilidade e compromisso foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Sua postura ética, humana e acadêmica contribuiu significativamente para minha formação, deixando aprendizados que ultrapassam os limites deste estudo. Sinto-me privilegiada por ter um professor amigo e parceiro; por ter tido a oportunidade de aprender com o senhor que é um ser humano incrível! Sempre o levarei comigo, como parte de mim.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo registrada minha gratidão.

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso investiga a gestão pedagógica e a atuação do coordenador pedagógico (CP), enquanto assessor dos docentes nos processos de ensino e aprendizagem na educação básica. O estudo fundamenta-se na premissa de que a gestão pedagógica é o eixo estruturante da organização escolar, sendo que o coordenador é o agente responsável por articular as diretrizes educativas e a prática pedagógica. O objetivo geral consistiu em analisar como a gestão pedagógica articulada com a atuação do coordenador pedagógico contribui para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem na educação básica. Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, utilizando a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) para a sistematização e interpretação dos dados. O referencial teórico baseou-se em autores como Libâneo (2012), Veiga (1995) e Sartori (2022), explorando conceitos de gestão democrático-participativa e a centralidade do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Os resultados indicam que o coordenador pedagógico desempenha papéis essenciais como mediador, articulador e formador, configurando-se como o elo fundamental para a promoção da formação continuada no cotidiano escolar. Todavia, identificou-se que desafios como a sobrecarga burocrática e as influências de concepções neoliberais podem precarizar essa atuação. Conclui-se que a gestão pedagógica, quando centrada no trabalho coletivo e na assessoria direta aos docentes, é indispensável para a construção de uma escola reflexiva e comprometida com a qualidade social da educação.

Palavras-chave: Gestão pedagógica. Coordenador pedagógico. Formação continuada. Projeto Político-Pedagógico.

ABSTRACT

This Course Completion Work investigates pedagogical management and the role of the pedagogical coordinator (CP), as an advisor to teachers in the teaching and learning processes in basic education. The study is based on the premise that pedagogical management is the structuring axis of the school organization, with the coordinator being the agent responsible for articulating educational guidelines and pedagogical practice. The general objective was to analyze how pedagogical management combined with the role of the pedagogical coordinator contributes to the development of teaching and learning processes in basic education. Methodologically, the research adopted a qualitative approach, of a bibliographic and documentary nature, using Bardin's (2011) content analysis technique to systematize and interpret the data. The theoretical framework was based on authors such as Libâneo (2012), Veiga (1995) and Sartori (2022), exploring concepts of democratic-participatory management and the centrality of the Political-Pedagogical Project (PPP). The results indicate that the pedagogical coordinator plays essential roles as mediator, articulator and trainer, becoming the fundamental link for promoting continued training in everyday school life. However, it was identified that challenges such as bureaucratic overload and the influence of neoliberal concepts can make this action precarious. It is concluded that pedagogical management, when centered on collective work and direct assistance to teachers, is essential for the construction of a reflective school committed to the social quality of education.

Keywords: Pedagogical management. Pedagogical coordinator. Continuing training. Political-Pedagogical Project.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Buscas de artigos no site SciElo

Quadro 2: Bibliografia Sistematizada

Quadro 3: Identificação dos trabalhos selecionados

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CF - Constituição Federal

CP - Coordenador Pedagógico

CREs - Coordenadorias Regionais de Educação

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC - Ministério da Educação

PEA - Projeto Especial de Ação

PNAIC - Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa

PPP - Projeto Político-Pedagógico

SEDUC - Secretarias Estaduais de Educação

SMEs - Secretarias Municipais de Educação

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 METODOLOGIA.....	18
2.1 Caminhos Metodológicos.....	18
2.2 Pesquisa Qualitativa	20
2.3 Pesquisa Bibliográfica.....	21
2.4 Estado do Conhecimento.....	22
3 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA.....	30
4 GESTÃO PEDAGÓGICA: RESPONSABILIDADE DE QUEM?.....	36
4.1 Coordenador Pedagógico: como se entende o pedagógico?.....	36
4.2 Gestão Pedagógica: a quem compete?.....	38
4.3 O diretor de escola: incumbências e responsabilidades.....	47
5 TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: DE FORMADOR A GESTOR DE PROCESSO PEDAGÓGICO ESCOLA.....	51
5.1 O Coordenador Pedagógico Formador.....	51
5.2 O Coordenador Pedagógico gestor do processo pedagógico escolar.....	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

Em meio à jornada acadêmica de pesquisa, reflexões e descobertas, diversos estudos foram desenvolvidos acerca de temas relevantes ao campo da Educação, especialmente aqueles que envolvem a organização do trabalho pedagógico no contexto escolar. Desde os primeiros contatos com o ambiente educacional, torna-se possível perceber que os espaços escolares têm enfrentado desafios significativos, marcados pela precarização das condições de ensino, pela intensificação das demandas impostas aos profissionais da educação e pela influência de concepções neoliberais que atravessam as políticas públicas educacionais. Essas concepções tendem a reduzir a função social da escola, orientando-a para a formação de sujeitos ajustados às exigências do mercado de trabalho, em detrimento de uma educação crítica, democrática e emancipadora.

Nesse cenário, a gestão pedagógica assume papel central na organização dos processos educativos, sendo o coordenador pedagógico um dos principais agentes responsáveis por articular ações que favoreçam a qualidade do ensino e da aprendizagem. A atuação desse profissional vai além de funções administrativas, configurando-se como uma assessoria pedagógica contínua aos docentes, por meio do acompanhamento, da orientação, da formação continuada e da mediação das práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula.

Dessa forma, discutir a gestão pedagógica do coordenador pedagógico, com foco na assessoria aos docentes no processo de ensino e aprendizagem, torna-se fundamental para compreender como esse profissional pode contribuir para a construção de práticas educativas mais reflexivas, colaborativas e coerentes com as necessidades dos estudantes e da comunidade escolar. O presente trabalho busca, portanto, analisar o papel do coordenador pedagógico enquanto articulador do trabalho docente, destacando a sua relevância na promoção de um ensino de qualidade e na consolidação de uma gestão pedagógica comprometida com a transformação da realidade educacional.

A gestão educacional, embora seja um campo amplamente pesquisado e

debatido na literatura acadêmica, ainda apresenta desafios significativos quando analisada a partir de sua materialização no cotidiano das instituições de ensino. Quando se trata de gestão como um todo, é necessário compreendê-la como um processo complexo, que envolve diferentes níveis de organização, decisão e execução das políticas educacionais. Neste sentido, a gestão educacional constitui-se em um sistema mais amplo, articulado às diretrizes estabelecidas por órgãos centrais, como conselhos, coordenadorias regionais de educação (CREs) e secretarias municipais de educação (SMEs), responsáveis por planejar, normatizar e acompanhar as ações educacionais nos municípios.

Essa estrutura evidencia que a gestão educacional não ocorre de forma homogênea, mas se organiza a partir de divisões e instâncias distintas, cada uma com atribuições específicas. Enquanto os órgãos centrais definem políticas, metas e orientações gerais, cabe às escolas interpretar e operacionalizar essas diretrizes conforme a sua realidade local. É nesse movimento que emerge a gestão escolar, entendida como o espaço em que as políticas educacionais concretizam-se e os processos pedagógicos ganham forma no cotidiano da escola.

A gestão escolar acontece, portanto, no interior da instituição, envolvendo diretamente a equipe diretiva, o coordenador pedagógico, os docentes e demais profissionais da educação. Diferentemente de uma gestão voltada apenas para aspectos administrativos, a gestão pedagógica assume centralidade, visto que está diretamente relacionada às práticas de ensino e aprendizagem. Contudo, mesmo sendo amplamente estudada, a gestão pedagógica ainda enfrenta o desafio de superar modelos burocráticos e fragmentados, especialmente em contextos marcados por exigências externas, metas padronizadas e limitações estruturais impostas pelos sistemas educacionais.

Dessa forma, problematizar a gestão pedagógica implica refletir sobre como o coordenador pedagógico atua nesse cenário de múltiplas instâncias e demandas, buscando articular as orientações dos sistemas educacionais às necessidades concretas da escola e dos docentes. Essa articulação é fundamental para que a gestão escolar consolide-se como um espaço democrático, participativo e comprometido com a efetivação de processos de ensino e aprendizagem significativos.

Nesse alinhamento, tem-se como tema de pesquisa: *Gestão Pedagógica e*

Assessoria Docente: A Atuação do Coordenador Pedagógico. Nesse aspecto, para dialogar com o tema, traz-se como questão de pesquisa: Como a gestão pedagógica articulada com a atuação do coordenador pedagógico contribui para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem na escola de educação básica? Por conseguinte, nesse enlaçamento articula-se o estudo, tendo como principal objetivo: Analisar como a gestão pedagógica articulada com a atuação do coordenador pedagógico contribui para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem na educação básica.

Visando à obtenção de possíveis respostas à questão de pesquisa e ao atendimento do objetivo geral, apresentam-se os objetivos específicos deste estudo:

- Investigar como a gestão pedagógica atua no desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, contribuindo para a prática educativa na escola de educação básica.
- Analisar a atuação do coordenador pedagógico, evidenciando como a prática coordenadora articula-se com a prática pedagógica na promoção da qualidade de ensino.
- Identificar os desafios e as possibilidades na articulação entre gestão pedagógica e o trabalho do coordenador pedagógico, apontando caminhos para o aprimoramento dos processos de ensino e aprendizagem na escola.

Para afinar com os objetivos específicos propostos neste trabalho, é necessário refletir sobre o papel da escola no contexto educacional contemporâneo. A escola, como instituição social, assume a responsabilidade pela transmissão, produção e socialização do conhecimento historicamente acumulado pela humanidade. Trata-se de um espaço de formação que não se restringe ao ensino de conteúdos, mas que busca, sobretudo, preparar sujeitos capazes de exercer plenamente a sua cidadania. Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a escola necessita ser compreendida como organização pedagógica que articula dimensões administrativas, políticas e didático-pedagógicas, tendo a gestão pedagógica como eixo estruturante e orientador das ações educativas.

Neste sentido, a organização escolar, ao articular planejamento, coordenação e avaliação, revela-se como um processo que ultrapassa a dimensão administrativa e insere-se no campo pedagógico como instrumento de mediação do trabalho coletivo.

Isso significa que o coordenador pedagógico, ao desempenhar o seu papel, precisa garantir que tais princípios se traduzam em práticas efetivas, orientando o uso dos recursos de forma a potencializar o ensino e a aprendizagem. Assim, a gestão pedagógica passa a ser compreendida não apenas como gestão de meios, mas como ação intencional (fim) voltada para a consolidação do projeto político-pedagógico da escola e para a promoção da qualidade educativa.

A gestão pedagógica refere-se ao conjunto de práticas que planejam, organizam, acompanham e avaliam o trabalho pedagógico, articulando-o ao projeto político-pedagógico da instituição. Essa dimensão, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), é central porque garante a coerência entre os objetivos educacionais e as práticas, efetivamente, realizadas no espaço escolar, evitando que a escola limite-se a uma estrutura burocrática ou meramente técnica. A gestão pedagógica, portanto, reafirma a função social da escola como lugar de formação humana integral e democrática.

Considerando o problema de pesquisa apresentado, bem como os objetivos geral e específicos delineados, o presente estudo organiza-se em capítulos que buscam fundamentar e analisar a gestão pedagógica do coordenador pedagógico na assessoria aos docentes nos processos de ensino e aprendizagem. Inicialmente, pontua-se o *percurso metodológico* da pesquisa, no qual explicita-se que a pesquisa assume abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental. O estudo fundamenta-se na análise de produções acadêmicas e de documentos legais que estruturam a organização educacional brasileira, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. A coleta e a sistematização dos dados ocorreram por meio de leitura criteriosa, organização em categorias temáticas e interpretação à luz do referencial teórico, utilizando-se a análise de conteúdo conforme Laurence Bardin.

Além desta introdução, o estudo traz, no capítulo intitulado: *Aspectos gerais da gestão da educação e a escola*, os fundamentos legais e teóricos que sustentam a gestão educacional no contexto brasileiro, com destaque para a gestão democrática, o papel das instâncias macro do sistema de ensino e a centralidade do Projeto Político-Pedagógico na organização do trabalho escolar. Na sequência, o capítulo denominado: *Gestão pedagógica: responsabilidade de quem?*, aprofunda a análise da gestão pedagógica como elemento central na organização escolar. Ademais,

problematiza dimensões, princípios e implicações da gestão pedagógica no cotidiano da escola. Também realça as atribuições da equipe gestora, com destaque para a articulação entre planejamento, acompanhamento, formação continuada e avaliação, ressaltando a importância da participação coletiva e da consolidação de práticas democráticas. Posteriormente, no capítulo intitulado: *Trabalho do coordenador pedagógico: de formador a gestor do processo pedagógico escolar*, a discussão volta-se à atuação do coordenador pedagógico, enfatizando o seu papel tanto como formador quanto como gestor do processo pedagógico. Analisa-se a sua função como mediador do trabalho docente, articulador do Projeto Político-Pedagógico e responsável por promover espaços de reflexão e formação continuada. Ademais evidencia como a atuação do CP contribui para o fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem, bem como os desafios e as possibilidades presentes no exercício dessa função.

Por fim, apresentam-se as Considerações Finais, em que são retomados os principais resultados da pesquisa, articulando-os à questão norteadora e aos objetivos propostos. Nesse momento, destaca-se a importância da gestão pedagógica e da atuação do coordenador pedagógico na construção de uma escola democrática, reflexiva e comprometida com a qualidade social da educação.

2 METODOLOGIA

2.1 CAMINHOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, de natureza documental. A escolha por esse percurso metodológico decorreu do propósito de compreender o fenômeno estudado — a gestão pedagógica e a atuação do coordenador pedagógico — a partir da análise de registros e documentos produzidos no contexto educacional. De acordo com Minayo (2010), a pesquisa qualitativa busca captar significados, motivos, aspirações, crenças e valores que estruturam as práticas humanas, interpretando os fenômenos em sua complexidade e totalidade.

Para Godoy,

[...] os documentos constituem uma rica fonte de dados. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental. A palavra /l “documentos”, neste caso, deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (1999, p. 21- 22).

Assim, conforme aponta Godoy (1999), a pesquisa documental oferece ao pesquisador a oportunidade de reinterpretar materiais já produzidos, extraindo deles novos sentidos e compreensões. Esse tipo de investigação amplia as possibilidades de análise, pois permite revisitar documentos e fontes variadas, favorecendo reflexões mais amplas e fundamentadas sobre o tema estudado.

Os dados obtidos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme os princípios propostos por Bardin (2011). Esse método possibilitou uma leitura aprofundada e organizada das informações, envolvendo um processo sistemático dividido em três etapas: a organização do material, a categorização dos dados e a interpretação dos resultados.

Inicialmente, realizou-se a pré-análise, etapa que envolve a leitura e a organização dos documentos, considerando os três procedimentos indicados por Silva, fundamentados nas concepções de Bardin:

- a) Leitura flutuante: é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas;
- b) Escolha dos documentos: consiste na definição do corpus de análise;
- c) Formulação das hipóteses e objetivos: a partir da leitura inicial dos dados;
- d) Elaboração de indicadores: a fim de interpretar o material coletado; (Silva, 2015 p. 03).

Na sequência, ocorreu a exploração do material, etapa em que foram identificadas as unidades de registro e definidas as categorias de análise.

Tomar-se-ão, como unidades de registro, os parágrafos de cada entrevista, assim como textos de documentos, ou anotações de diários de campo. Desses parágrafos, as palavras-chaves são identificadas, faz-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. Essas primeiras categorias, são agrupadas de acordo com temas correlatos, e dão origem às categorias iniciais. As categorias iniciais, são agrupadas tematicamente, originando as categorias intermediárias e estas últimas também aglutinadas em função da ocorrência dos temas resultam nas categorias finais (Silva, 2015, p. 04).

Por fim, realizou-se o tratamento e a interpretação dos resultados, momento em que as categorias identificadas foram analisadas e relacionadas aos objetivos da pesquisa.

- 1) Leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos); 2) Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral; 4) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico; 5) Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza); 6) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; 7) agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais); 8) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico (Silva, 2015, p. 04).

A passagem anterior evidencia que a análise de conteúdo exige um percurso metodológico rigoroso, sistemático e fundamentado teoricamente, afastando a ideia de que interpretar dados seja apenas uma ação subjetiva ou intuitiva. Ao descrever as

etapas, o autor demonstra que a construção das categorias é resultado de um processo cuidadoso de organização, recorte, comparação e síntese, garantindo coerência entre os dados coletados e os objetivos da pesquisa.

No contexto deste trabalho, compreende-se que tal procedimento fortalece a confiabilidade da investigação, pois assegura que as interpretações não sejam arbitrárias, mas sustentadas por critérios claros, como exclusão mútua, homogeneidade e pertinência. Esses princípios contribuem para que as categorias construídas representem fielmente os sentidos presentes nos documentos analisados, evitando distorções e generalizações precipitadas.

Assim, a análise deixa de ser meramente descritiva e passa a constituir-se como um movimento reflexivo e crítico, no qual teoria e dados dialogam constantemente. Esse entendimento reforça a importância do papel do pesquisador como sujeito ativo e responsável pela organização e interpretação do material, garantindo que as conclusões apresentadas estejam alinhadas aos objetivos do estudo e fundamentadas no referencial teórico adotado.

2.2 PESQUISA QUALITATIVA

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir um olhar interpretativo e compreensivo sobre os dados. Conforme Lüdke e André (2013), esse tipo de pesquisa considera que a realidade é construída socialmente, sendo necessário analisá-la em seu contexto natural e de forma indutiva. Assim, a pesquisa qualitativa oferece condições para que a investigação seja orientada pela interpretação dos significados expressos nos documentos e nas práticas que eles refletem.

Ao adotar esse enfoque, buscou-se compreender as concepções e diretrizes que permeiam o trabalho pedagógico, observando como os textos oficiais e institucionais tratam a articulação entre a gestão pedagógica e a coordenação pedagógica. Desse modo, o estudo privilegia a análise interpretativa, que não se limita a quantificar dados e informações, mas a compreender os sentidos atribuídos à prática do coordenador pedagógico no contexto escolar e às políticas educacionais que fundamentam a sua atuação.

Para que se efetue o processo desta pesquisa, a abordagem é de cunho qualitativo, uma vez que busca compreender esse fenômeno educacional por meio dos sentidos expressos nos documentos oficiais (Deslauriers, 2023). Segundo Deslauriers, em relação aos aspectos essenciais da pesquisa qualitativa, eles

[...] consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos (Deslauriers, 2023, p. 23).

O autor destaca que a pesquisa qualitativa possibilita a interpretação da realidade investigada, não se limitando à quantificação dos dados, mas priorizando uma análise reflexiva e interpretativa das informações pelo pesquisador, por meio de diferentes abordagens e métodos (Deslauriers, 2023).

Dentro do aspecto qualitativo, para atingir os objetivos da pesquisa, o desenvolvimento de dois principais procedimentos são necessários: a pesquisa bibliográfica e a documental.

2.3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa documental, conforme Gil (2008), consiste no exame de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reinterpretados à luz de novos referenciais teóricos. Tal modalidade permite o acesso a informações relevantes sobre a prática educativa e sobre o papel da gestão pedagógica, a partir de registros oficiais e institucionais que refletem as intenções e as diretrizes das políticas educacionais.

Foram consultados documentos legais que reafirmam a área da educação. Além desses materiais, a pesquisa contemplou fontes secundárias — livros, artigos científicos, dissertações e teses que abordam o papel do coordenador pedagógico, a gestão pedagógica e a formação continuada dos docentes. A análise dessas produções acadêmicas contribuiu para estabelecer um diálogo entre teoria e prática, situando a pesquisa no campo das discussões contemporâneas sobre a gestão democrática e o trabalho coletivo na escola.

Conforme destaca Brito, esse tipo de pesquisa permite ampliar o conhecimento já existente, possibilitando a construção de novas reflexões e entendimento. Neste sentido, o autor ressalta,

[...] a importância da pesquisa bibliográfica está relacionada ao fato de se buscar novas descobertas a partir de conhecimentos já elaborados e produzidos. Isso se dá ao passo que a pesquisa bibliográfica se coloca como impulsionadora do aprendizado, do amadurecimento, levando em conta em suas dimensões os avanços e as novas descobertas nas diferentes áreas do conhecimento (Brito, 2021, p. 08).

A partir dessa perspectiva, compreende-se que a pesquisa bibliográfica desempenha um papel fundamental no desenvolvimento do conhecimento científico, pois permite ao pesquisador dialogar com produções já consolidadas, ampliando a sua compreensão sobre o tema investigado. Assim, ao considerar os avanços e as contribuições existentes, esse tipo de pesquisa favorece a construção de análises mais consistentes, críticas e fundamentadas.

2.4 ESTADO DO CONHECIMENTO

A coleta dos dados foi realizada mediante levantamento, seleção e leitura criteriosa dos documentos legais, institucionais e científicos. Inicialmente, foram mapeadas as fontes, com base em critérios de relevância temática, atualidade e pertinência com os objetivos do estudo. Em seguida, os documentos foram organizados em categorias, considerando a sua natureza (legal, institucional ou acadêmica) e o tipo de informação que oferecem sobre a gestão pedagógica e o trabalho do coordenador pedagógico.

Os materiais selecionados foram lidos de forma integral e fichados de acordo com as categorias temáticas emergentes, como: concepções de gestão pedagógica; atribuições do coordenador pedagógico; formação continuada docente; e práticas de ensino e aprendizagem. Essa organização facilitou a sistematização e a análise dos dados, garantindo uma leitura crítica e coerente com o referencial teórico adotado.

Durante o processo, foi mantido um registro analítico das observações e das interpretações realizadas, o que propiciou o diálogo constante entre os documentos e

a fundamentação teórica, fortalecendo a consistência metodológica e a validade dos resultados.

Ademais, o estado do conhecimento sobre a gestão pedagógica do coordenador pedagógico evidencia que essa função tem sido amplamente discutida nas últimas décadas, principalmente no que se refere ao seu papel de assessoramento e acompanhamento das práticas docentes. Diversos estudos apontam que o coordenador pedagógico é um agente fundamental na mediação entre a gestão escolar e o corpo docente, atuando como articulador do trabalho pedagógico e promotor da formação continuada dos professores no espaço escolar (Libâneo; Oliveira e Toschi, 2012).

As produções acadêmicas analisadas destacam que a atuação do coordenador pedagógico vai além de aspectos administrativos, envolvendo ações voltadas ao fortalecimento do processo de ensino e aprendizagem. Pesquisas recentes enfatizam a importância de uma gestão pedagógica participativa e reflexiva, capaz de favorecer o diálogo, o planejamento coletivo e a troca de experiências entre os docentes, contribuindo para a melhoria da prática educativa e para o desenvolvimento profissional dos professores.

Entretanto, o levantamento de estudos também revela desafios recorrentes enfrentados por esses profissionais, como a sobrecarga de tarefas burocráticas, a falta de tempo para o acompanhamento pedagógico efetivo e a necessidade de formação específica que ampliam as suas competências de liderança e mediação. Tais questões demonstram que ainda há lacunas na literatura e na prática escolar sobre como potencializar a função do coordenador pedagógico como assessor e parceiro no processo de ensino e aprendizagem.

Dessa forma, o presente trabalho buscou contribuir para o aprofundamento das discussões sobre a gestão pedagógica e o papel do coordenador pedagógico na orientação e apoio aos docentes, salientando a sua importância para a qualidade do ensino e para a construção de uma prática educativa mais colaborativa e reflexiva.

De acordo com Morosini; Nascimento, De Nez (2021, p. 02):

Na construção de um levantamento da produção científica de uma área é importante o pesquisador conhecer e refletir sobre as publicações relacionadas ao tema no campo científico. Também se faz imprescindível, identificar e analisar possíveis abordagens e caminhos, não só de

fundamentação teórica, bem como de aspectos metodológicos, que contribuirão na delimitação e organização de sua investigação.

Dessa forma, a partir do entendimento proposto por Morosini, Nascimento e De Nez (2021), evidencia-se que a realização de um levantamento rigoroso da produção científica não apenas orienta o pesquisador sobre o que já foi construído no campo, mas também oferece subsídios essenciais para a definição clara dos rumos de seu estudo. Ao reconhecer as abordagens teóricas e metodológicas já exploradas, torna-se possível identificar lacunas, aprimorar o foco investigativo e sustentar a pesquisa em bases sólidas. Assim, o estado do conhecimento cumpre o seu papel ao fortalecer a consistência acadêmica do trabalho e orientar escolhas mais conscientes e fundamentadas ao longo do processo investigativo.

Assim posto, o estado de conhecimento “[...] é identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica” (Morosini; Fernandes, 2014, p. 154). Sendo assim, compreende-se que o estado do conhecimento ultrapassa a simples reunião de referências, constituindo-se como um processo analítico que permite mapear o que já foi produzido, reconhecer lacunas e sustentar, de maneira fundamentada, os caminhos investigativos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada no repositório SciELO, utilizando os descritores “Coordenação Pedagógica”, “Coordenação Pedagógica e assessoria aos docentes” e “Coordenação Pedagógica mais ensino e aprendizagem”. A busca inicial com o descritor: *Coordenação Pedagógica* resultou em 15 trabalhos, publicados no período de 2020 a 2025. Esses estudos passaram pela leitura de títulos, resumos e, quando necessário, do texto completo. Foram adotados critérios de exclusão que consideraram produções duplicadas, trabalhos que não discutiam diretamente a função do coordenador pedagógico, pesquisas não enquadradas no recorte temporal definido (2020-2025) e estudos sem fundamentação teórica ou metodológica pertinente ao objetivo da investigação. Após esse processo, três (03) artigos foram selecionados por apresentarem relação clara e contribuições relevantes para a temática em estudo. A partir deles, foi elaborado o quadro de sistematização que fundamenta o Estado do Conhecimento.

Quadro 1: Buscas de artigos no site SciELO

Pesquisas no site SciELO		
Descritores de busca	Trabalhos Encontrados	Trabalhos vinculados ao tema de pesquisa
Coordenação Pedagógica	15	03
Coordenação Pedagógica e assessoria aos docentes	0	0
Coordenação pedagógica mais ensino e aprendizagem	0	0

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Com base nos critérios de seleção estabelecidos na pesquisa, foram identificados três (03) estudos que dialogam com a temática da coordenação pedagógica e as suas diferentes atribuições nos contextos educacionais. A seguir, apresentam-se as sínteses desses trabalhos, nas quais são destacados os seus objetivos e os delineamentos metodológicos, de modo a evidenciar como cada produção contribui para a compreensão das práticas, funções e desafios que permeiam o trabalho do coordenador pedagógico nas instituições de ensino. Essas sínteses proporcionam visualizar a diversidade de abordagens e enfoques adotados pelos autores, oferecendo um panorama relevante para a fundamentação da presente investigação.

Quadro 2: Bibliografia Sistematizada

Nº	ANO	AUTOR	TÍTULO	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os três artigos selecionados apresentam contribuições relevantes para a compreensão da gestão pedagógica e do papel do coordenador pedagógico no contexto escolar. Em comum, eles demonstram a importância da mediação, do acompanhamento das práticas docentes e da formação contínua como elementos

essenciais para qualificar o processo de ensino e aprendizagem. Cada estudo, à sua maneira, amplia a discussão sobre os desafios e as potencialidades da atuação do coordenador pedagógico na escola, oferecendo um panorama consistente que fundamenta e sustenta as análises.

Quadro 3: Identificação dos trabalhos selecionados

ANO	AUTOR	TÍTULO	PERÍODO
2023	Sandro Vinicius Sales dos Santos; Fabiana Pinheiro Barroso	A EXPERIÊNCIA SOCIAL DAS COORDENADORAS PEDAGÓGICAS DA EDUCAÇÃO INFANTIL	2020-2025
2024	Beatriz Vieira Magdalen; Rejane Waiandt Schuwartz de Carvalho Faria	CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DA BNCC: VOZES DISSONANTES	2020-2025
2024	Renata Lívia Soares Perini; Elba Siqueira de Sá Barretto	O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES DOS ANOS INICIAIS	2020-2025

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O primeiro estudo selecionado, intitulado “*A Experiência Social das Coordenadoras Pedagógicas da Educação Infantil*”, analisa o processo de constituição profissional das coordenadoras pedagógicas no contexto da Educação Infantil. O estudo tem como objetivo analisar o processo de constituição profissional das coordenadoras pedagógicas de creches e pré-escolas, considerando as experiências sociais vividas por essas profissionais no contexto da Educação Infantil. A pesquisa fundamenta-se nas Pedagogias da Infância e da Educação Infantil, articuladas à Sociologia da experiência, de François Dubet, buscando compreender como diferentes lógicas de ação influenciam a construção das profissionalidades das coordenadoras. Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo desenvolvido a partir de análise documental e de entrevistas realizadas com seis coordenadoras pedagógicas do

município de Turmalina (MG), cujos dados foram examinados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin.

O segundo trabalho selecionado para este Estado do Conhecimento, *“Construção colaborativa da BNCC: vozes dissonantes”*, dedica-se a compreender como as coordenadoras pedagógicas percebem e vivenciam o processo de construção da BNCC no âmbito das escolas estaduais. O estudo tem como objetivo investigar como as coordenadoras pedagógicas das escolas estaduais que atendem aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, no município de Viçosa/MG, percebem e vivenciam a participação colaborativa na construção da Base Nacional Comum Curricular (BNCC). A pesquisa possui cunho qualitativo, utilizando, como instrumentos de coleta de dados questionários e entrevistas semiestruturadas, cujos conteúdos foram categorizados a partir das percepções das participantes e da transcrição dos diálogos. A análise dos dados foi realizada por meio da triangulação com o referencial teórico e apoiada na abordagem do Ciclo de Políticas, adotada como metodologia analítica para compreender o processo de elaboração e implementação da BNCC sob o olhar das coordenadoras.

Por fim, o terceiro artigo selecionado, *“O coordenador pedagógico e a formação continuada de professores dos anos iniciais”*, volta-se à compreensão sobre como o coordenador pedagógico articula-se entre distintas propostas formativas presentes no cotidiano escolar. O texto tem como objetivo discutir a atuação dos coordenadores pedagógicos das escolas municipais de São Paulo diante de dois modelos de formação continuada: o Projeto Especial de Ação (PEA), desenvolvido pela própria rede municipal, e o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), política federal vigente entre 2013 e 2016. A pesquisa buscou compreender de que forma os coordenadores articularam esses dois processos formativos junto aos docentes que atuavam com turmas do ciclo de alfabetização, considerando a coexistência simultânea das duas propostas nas escolas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, estruturada a partir de levantamento bibliográfico, estudos documentais e entrevistas semiestruturadas, realizadas com professores dos anos iniciais, coordenadoras pedagógicas e formadoras de duas Diretorias Regionais de Ensino da rede municipal paulistana.

Os resultados do primeiro estudo evidenciam que as coordenadoras pedagógicas da Educação Infantil constroem as suas profissionalidades a partir de múltiplas experiências sociais que atravessam o seu cotidiano em creches e pré-escolas. As análises mostram que essas profissionais mobilizam diferentes lógicas de ação para enfrentar desafios, afirmando a necessidade de um estatuto epistemológico que delimite, com maior precisão, as suas funções, dada a complexidade sociopolítica e pedagógica desse segmento da educação. Já o segundo artigo revela tensões importantes no processo de construção colaborativa da BNCC. Embora as coordenadoras pedagógicas afirmem ter recebido convites e orientações do MEC, elas não acompanharam o processo de implementação junto aos professores, indicando uma distância entre o discurso de colaboração e a prática efetiva. As vozes dissonantes realçadas na pesquisa demonstram divergências significativas entre o posicionamento das coordenadoras, o discurso oficial e o processo real de participação.

No terceiro estudo, os resultados apontam que a coordenação pedagógica desempenha um papel essencial na mediação entre políticas de formação continuada e a prática docente. Ao analisarem a sua atuação diante do PEA e do PNAIC, os autores mostram que esses modelos possuem potencial formativo, desde que articulados às necessidades reais dos professores e respaldados por apoio sistemático dos órgãos gestores. A pesquisa evidencia que o coordenador pedagógico é um elo indispensável para que as formações continuadas concretizem-se de forma coerente, dialogada e efetiva no cotidiano das salas de aula.

A análise conjunta dos estudos viabilizou compreender a amplitude e a complexidade da atuação do coordenador pedagógico nos diferentes contextos educacionais. O primeiro estudo contribui ao evidenciar que a constituição profissional desse sujeito é profundamente marcada pelas experiências sociais que vivencia na Educação Infantil, reforçando que a sua prática é construída de maneira situada e relacional. Já o segundo estudo amplia essa reflexão ao mostrar que, mesmo em processos de elaboração curricular em larga escala, como a construção da BNCC, a participação do coordenador pedagógico nem sempre ocorre de forma efetiva, revelando tensões entre o discurso de colaboração e a realidade cotidiana das escolas. Por sua vez, o terceiro estudo demonstra que a coordenação pedagógica

ocupa posição estratégica na mediação entre políticas de formação continuada e a prática docente, sendo essencial para que propostas formativas — sejam locais ou federais — realmente incorpore-se às rotinas de sala de aula.

Essas contribuições dialogam diretamente com o foco da presente pesquisa, uma vez que reforçam a centralidade do coordenador pedagógico como articulador de processos formativos, mediador de políticas educacionais e sujeito que constrói a sua profissionalidade de forma dinâmica. Os estudos evidenciam que compreender o trabalho desse profissional exige olhar para as suas experiências, para os desafios das políticas e para o modo como ele estabelece vínculos entre orientações institucionais e práticas pedagógicas. Assim, os resultados dos estudos selecionados oferecem bases sólidas para sustentar a relevância e a pertinência da investigação aqui proposta.

3 ASPECTOS GERAIS DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO E A ESCOLA

A gestão da educação configura-se como um conjunto de princípios, normas e práticas que orientam a organização dos sistemas educacionais e das instituições de ensino, estando diretamente vinculada aos marcos legais que asseguram o direito à educação. Neste sentido, legislações como: Constituição Federal (Brasil, 1998), art. 206, inciso VI, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), art. 3º inciso VIII e no art. 14, demonstram que a gestão democrática faz parte do ensino público nos diferentes sistemas, envolvendo a mobilização para a construção da autonomia das instituições, da qualidade da educação, bem como contribuir com o processo de humanização.

No contexto brasileiro, a Constituição Federal (CF) de 1988 estabelece:

Art. 205 - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Esse dispositivo constitucional fundamenta as políticas públicas educacionais e orienta os sistemas de ensino quanto à garantia do acesso, da permanência e da qualidade da educação ofertada nos sistemas, especialmente, nas escolas públicas (estaduais e municipais).

A partir desse marco legal, a gestão educacional assume um caráter macro, estruturando-se em diferentes níveis de organização, que compreendem as instâncias federais, estaduais e municipais. Esses níveis são responsáveis pela formulação, implementação e acompanhamento das políticas educacionais, bem como pela definição de diretrizes curriculares, planos educacionais, financiamento e mecanismos de avaliação. Neste sentido, a gestão da educação extrapola o espaço escolar, envolvendo órgãos executivos e normativos que atuam na condução das políticas públicas educacionais, como o Ministério da Educação (MEC), as Secretarias Estaduais de Educação (SEDUC) e as Secretarias Municipais de Educação, responsáveis pela execução, acompanhamento e regulação das ações educativas nos

diferentes territórios.

No âmbito dos macro aspectos da gestão educacional, destaca-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/1996, que organiza o sistema educacional brasileiro e estabelece princípios fundamentais, entre eles a gestão democrática do ensino público. A LDB - Lei nº 9.394/1996 assegura a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar nos processos decisórios, garantindo autonomia às instituições de ensino para a construção de suas propostas pedagógicas, desde que alinhadas às diretrizes dos sistemas de ensino. Tal autonomia implica diretamente a gestão pedagógica, uma vez que atribui à escola a responsabilidade de planejar, executar e avaliar as suas ações educativas de forma coletiva e contextualizada.

Sendo assim:

[...] O projeto, numa perspectiva progressista, é o meio pelo qual os agentes diretos da escola tornam-se sujeitos históricos, isto é, sujeitos capazes de intervir conscientemente e coletivamente nos objetivos e nas práticas de sua escola, na produção social do futuro da escola, da comunidade, da sociedade (Libâneo, 2013, p. 133).

Assim, o projeto configura-se como um espaço de construção coletiva, no qual direção, coordenação pedagógica, docentes e comunidade são convidados a assumir protagonismo no cotidiano escolar, refletindo sobre a sua função social na formação de crianças e jovens e articulando práticas que favoreçam a concretização dos propósitos educacionais estabelecidos.

Dessa forma, a concepção de gestão democrática-participativa fundamenta-se em princípios que orientam o funcionamento da escola e o fortalecimento de sua comunidade educativa. Entre esses princípios, cabe ressaltar: a autonomia institucional e comunitária; a integração entre direção e participação da equipe escolar; o envolvimento ativo da comunidade no processo educativo; o planejamento conjunto das atividades; a formação continuada voltada ao desenvolvimento pessoal e profissional de todos os envolvidos; a utilização de informações concretas e a análise dos problemas sob múltiplas perspectivas, com ampla socialização das informações; a prática da avaliação compartilhada; e o cultivo de relações humanas cooperativas e criativas, sempre direcionadas à busca de objetivos comuns (Libâneo; Oliveira e Toschi, 2012).

Ainda, fica o realce de que:

[...] a gestão democrático-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso (Libâneo; Oliveira e Toschi, 2012, p. 469).

Nesse contexto, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) configura-se como um dos principais instrumentos da gestão escolar e pedagógica. Previsto na LDB - Lei nº 9.394/1996, o PPP expressa a identidade da escola, os seus princípios, os objetivos, as metas e as estratégias, sendo construído de forma coletiva e participativa. Trata-se de um documento que orienta o trabalho pedagógico, administrativo e organizacional da instituição, articulando as políticas educacionais às necessidades reais da comunidade escolar. A construção e a implementação do PPP evidenciam o compromisso da gestão com práticas democráticas e com a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Nesse viés, de acordo com o PPP, “[...] busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente” (Veiga, 1995, p. 3). À vista disso, entende-se que o PPP necessita levar para a sua construção a realidade da escola, dos alunos e do ambiente que cerca a comunidade escolar. Este é um documento realizado/elaborado no “chão da escola” com a colaboração de todos os participantes da comunidade escolar.

Desse modo, Veiga (1995) retrata que o PPP une o político ao pedagógico, pois as suas significações são indissociáveis, ou seja, o termo político traz a questão da intencionalidade sociopolítica da comunidade que compõe a escola na busca da formação humana e integral dos sujeitos. Já o pedagógico refere-se à ação e à concretude dos propósitos da escola. Logo, “[...] se deve considerar o projeto político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade [...]” (Veiga, 1995, p. 4).

Por isso, a construção do PPP de acordo com Veiga (1995) é imprescindível, pois a sua (re)elaboração deve ser realizada a partir da autonomia e da liberdade da escola participar e colaborar na construção da sua própria identidade. Mas, para que isso se efetive é relevante: “Buscar uma nova organização para a escola (onde)

constitui uma ousadia para os educadores, pais, alunos e funcionários” (Veiga, 1995, p. 5). Assim sendo, é premente transformar a concepção de PPP, para que seja demonstrada a realidade e a vivência da/na escola, não apenas olhando para um modelo pré-determinado, seguindo a “[...] ótica do poder centralizador que dita as normas e exerce o controle técnico burocrático. A luta da escola é pela descentralização em busca da autonomia e qualidade” (Veiga, 1995, p. 6).

Veiga (1995) aponta que o PPP necessita abordar princípios norteadores para uma “[...] escola democrática, pública e de qualidade” (1995, p. 7). Neste sentido, salienta a igualdade de acesso, expansão, ampliação, permanência sucesso de todos na escola; a qualidade precisa ser para todos; a gestão democrática necessita enfrentar e barrar as concepções tradicionais que produzem exclusão e classificação; liberdade, ligando-se à autonomia de poder construir, dar opinião, debater, dialogar e ser ouvido; valorização do magistério na questão de remuneração, formação inicial e continuada e melhores condições de trabalho, que garantem o “[...] reforço à valorização dos professores da educação, garantindo-lhes o direito ao aperfeiçoamento profissional” (Veiga, 1995, p. 12).

Desse modo, partindo dos princípios norteadores indicados por Veiga (1995), requer-se a elaboração do PPP, porém, salienta-se que apenas se concretiza dependendo da concepção que a escola possui. Além disso,, Veiga (1995) oferece o entendimento de que há elementos que contribuem para a organização desse documento, dando-lhe rumo, direção e orientação para aquilo que a escola poderá seguir. Por exemplo: a finalidade da escola; a estrutura organizacional (administrativa e pedagógica); o currículo; o tempo escolar; o processo de decisão; a relação de trabalho; e a avaliação institucional e da aprendizagem.

Em consideração ao exposto, o Projeto Político-Pedagógico é um documento essencial que orienta a organização do trabalho na escola. À vista disso, busca uma nova concepção, em que se exerça a democracia, a participação, o diálogo, a autonomia, a liberdade e a empatia, descartando toda a forma de exclusão e classificação, é um documento com intencionalidade política, devendo ser construído pelo coletivo da escola. Destarte, o PPP precisa evidenciar a “[...] continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório” (Veiga,

1995, p. 29).

A gestão pedagógica, neste sentido, é diretamente implicada pelas normativas legais, pois cabe à equipe gestora e, de modo particular, ao coordenador pedagógico, assegurar que o PPP não se configure apenas como um documento formal, mas como um instrumento vivo, que norteia as práticas docentes, a organização curricular e os processos avaliativos. A atuação da gestão pedagógica, portanto, precisa promover espaços de diálogo, formação e reflexão coletiva, possibilitando que os docentes compreendam e apropriem-se das diretrizes estabelecidas no projeto da escola. Para Libâneo; Oliveira e Toschi (2012), o coordenador é o mediador entre o projeto político-pedagógico e a ação educativa diária, assegurando que as intenções pedagógicas concretizem-se em práticas consistentes.

Sob tal ótica, compreender os aspectos gerais da gestão da educação e a sua relação com a escola, implica reconhecer a articulação entre os níveis macro da gestão educacional, os órgãos executivos responsáveis pela formulação e execução das políticas públicas e as práticas desenvolvidas no interior da instituição escolar. Essa compreensão é fundamental para analisar o papel da gestão pedagógica e da coordenação pedagógica, especialmente, no que se refere à assessoria aos docentes e à consolidação dos processos de ensino e aprendizagem coerentes com os princípios legais e pedagógicos que orientam a educação brasileira.

Ainda, é importante ressaltar que os aspectos organizacionais não resolvem tudo. De acordo com Libâneo, (2013, p. 23):

[...] atuam em combinação com outros fatores como: objetivos claros, consistência do projeto pedagógico-curricular; um currículo bem estruturado; um corpo docente bem preparado profissionalmente, incluindo o domínio dos conteúdos, metodologias de ensino e manejo de classe; uma forte atenção à aprendizagem dos alunos; e práticas voltadas para o desenvolvimento das ações mentais.

Nessa perspectiva, evidencia-se que a simples organização dos aspectos administrativos e estruturais não assegura, por si só, a efetividade do processo educativo. Ao contrário, quando não há clareza de objetivos, coerência entre currículo e projeto pedagógico, investimento na formação docente e acompanhamento sistemático das aprendizagens, a escola corre o risco de reproduzir práticas fragmentadas e pouco significativas para os estudantes. Torna-se, portanto,

indispensável uma gestão pedagógica crítica e comprometida, capaz de articular os diferentes elementos do trabalho escolar e promover ações intencionais voltadas ao desenvolvimento das capacidades cognitivas dos estudantes. Sendo assim, a qualidade da educação passa a depender menos de estruturas formais e mais da ação coletiva, reflexiva e consciente dos sujeitos que constroem cotidianamente o espaço escolar.

4 GESTÃO PEDAGÓGICA: RESPONSABILIDADE DE QUEM?

A gestão pedagógica constitui o eixo central da organização escolar, pois está diretamente relacionada ao processo de ensino e aprendizagem. Mais do que uma função administrativa, ela envolve o planejamento, a organização, o acompanhamento e a avaliação das práticas educativas, com foco na qualidade da aprendizagem dos estudantes. Neste sentido, o pedagógico não se limita à sala de aula, mas abrange todo o conjunto de ações que orientam o currículo, as metodologias de ensino, a avaliação e a formação continuada dos professores, exigindo intencionalidade, reflexão e compromisso coletivo.

Ao discutir de quem é a responsabilidade pela gestão pedagógica, é fundamental compreender que ela não se concentra em um único profissional, mas se configura como um trabalho compartilhado entre gestores, coordenadores pedagógicos e docentes. Embora o coordenador pedagógico tenha papel articulador nesse processo, cabe a toda a equipe escolar assumir o compromisso com as práticas pedagógicas, promovendo um ambiente colaborativo que favoreça a construção de conhecimentos e a melhoria contínua da educação. Dessa forma, a gestão pedagógica consolida-se como uma responsabilidade coletiva, orientada por objetivos comuns e pelo compromisso com a formação integral dos alunos.

4.1 COORDENADOR PEDAGÓGICO: COMO SE ENTENDE O PEDAGÓGICO?

A compreensão do que constitui o "pedagógico" na atuação do Coordenador Pedagógico (CP) ultrapassa a mera execução de tarefas administrativas ou o preenchimento de documentos. O pedagógico é fundamentado na premissa de que "[...] não há justiça social sem conhecimento, não há cidadania responsável se os alunos não aprenderem conteúdos, atitudes e valores" (Almeida, 2018, p. 1). Sob essa ótica, a educação é a ferramenta essencial para evitar a desumanização em uma sociedade repleta de contradições, cabendo à escola a formação de cidadãos que cuidam de si, do outro e do mundo.

Historicamente, a gestão do "pedagógico" foi, muitas vezes, confundida com a reprodução de diretrizes distantes da realidade escolar. No entanto, entende-se o

pedagógico em ação como o "estudo do fenômeno educativo", investigado em suas múltiplas facetas. Na perspectiva do espaço escolar, o pedagógico manifesta-se essencialmente nas relações, isto é, o "[...] pedagógico se dá na relação entre os profissionais, entre os profissionais e os alunos, na relação destes com os saberes, na relação com a produção do conhecimento – e na articulação disso tudo" (Almeida, 2018, p. 4).

Assim compreendido, o pedagógico não é algo estático ou previamente programado de forma rígida; ele possui a sua concretude na relação entre as pessoas e acontece no processo cotidiano de cada unidade escolar. O coordenador, nesse cenário, necessariamente, atua a serviço do coletivo, articulando as ações educativas para que a escola cumpra a sua intencionalidade. É fundamental distinguir que a ação da coordenação, embora inter-relacionada à docência, possui especificidades: enquanto o professor foca no ensino em sala de aula, o coordenador contribui para que esse ensino ocorra com qualidade em toda a escola.

Sendo assim, o Coordenador Pedagógico precisa assumir uma função mediadora, desvelando os significados das propostas curriculares para que os professores atribuam-lhes sentido próprio. De acordo com Almeida (2018), essa mediação desdobra-se em três eixos principais: articulador, que oferece condições para o trabalho coletivo dos professores em função da realidade local. Formador: proporciona momentos de aprofundamento teórico e auxilia o docente a refletir sobre "como transformar o conhecimento que dominavam em ensino" (Almeida, 2018, p. 6). Por último, transformador: que incentiva o professor a ser reflexivo e crítico em sua prática.

Um desafio constante para a definição desse pedagógico é o risco da descaracterização da sua função. O CP frequentemente vê-se diante do dilema de ser um "faz-tudo", sobrecarregado por demandas disciplinares ou sociais que desviam o foco de sua atribuição principal. Para que o pedagógico concretize-se, é preciso reconhecer que "cada escola tem características pedagógico-sociais irreduzíveis" (Almeida 2018, p. 8, apud Azanha, 1983, 3) e que as soluções para os seus problemas devem ser buscadas, considerando esse contexto único e singular.

Portanto, o fazer pedagógico não é uma atividade isolada, mas uma ação que transita entre a ação do CP com o professor e deste com o aluno, reconhecendo que

o ato de ensinar não é apenas lidar com o conhecimento, mas lidar com ele em "situações de relação humana".

Em suma, entender o pedagógico para o coordenador exige um exercício de reflexão sobre a complexidade escolar, em que se busca "temperar firmeza com leveza" (Almeida, 2018, p. 17) nas relações interpessoais. A escola precisa ser vista como o lugar onde todos aprendem, sendo que o CP é o agente que provoca reflexões, situando alunos e professores como "seres de possibilidades", capazes de transformar a si mesmos e o mundo ao seu redor.

4.2 A GESTÃO PEDAGÓGICA: A QUEM COMPETE?

A gestão pedagógica constitui-se como o eixo estruturante da organização escolar, pois está diretamente vinculada à efetivação dos processos de ensino e aprendizagem. Conforme Libâneo (2013), a escola precisa ser compreendida como uma organização educativa cuja finalidade principal é assegurar aprendizagens significativas aos estudantes, o que exige a articulação permanente entre as dimensões administrativa, política e pedagógica. Neste sentido, a gestão pedagógica não pode ser reduzida a procedimentos técnicos ou burocráticos, mas necessita ser entendida como uma prática intencional, orientada por objetivos educativos e comprometida com a formação integral dos sujeitos.

A gestão pedagógica envolve o planejamento, a organização, o acompanhamento e a avaliação das ações educativas desenvolvidas na escola. Trata-se de um processo contínuo que busca criar condições institucionais favoráveis ao trabalho docente e à aprendizagem dos alunos, abrangendo a definição de metas, a organização curricular, o acompanhamento das práticas de sala de aula e a análise sistemática dos resultados educacionais. Para Libâneo (2013), a qualidade do ensino está associada à clareza dos objetivos pedagógicos, à consistência do currículo, à preparação profissional dos professores e à existência de uma organização escolar que favoreça o trabalho coletivo.

Em conformidade com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 436):

[...] a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de

recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.

Evidencia-se que a organização escolar envolve um conjunto de ações articuladas, como o planejamento do trabalho, a utilização adequada dos recursos e a coordenação e a avaliação das atividades desenvolvidas na escola. Neste sentido, compreende-se que a organização escolar é fundamental para garantir que as ações pedagógicas ocorram de forma estruturada e orientada para o alcance dos objetivos educacionais, contribuindo para o desenvolvimento do trabalho coletivo e para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Nesse contexto, a organização do trabalho pedagógico assume centralidade, pois é por meio dela que as intenções educativas materializam-se no cotidiano da escola. A gestão pedagógica orienta a construção e a implementação do Projeto Político-Pedagógico, articulando as diretrizes dos sistemas de ensino às necessidades concretas da comunidade escolar. O PPP expressa a identidade da escola, os seus princípios, as suas metas e as estratégias, constituindo-se como referência para todas as ações pedagógicas. Cabe à gestão pedagógica assegurar que esse documento não se restrinja a uma formalidade, mas seja constantemente revisitado, avaliado e atualizado, orientando efetivamente as práticas docentes. Cabe ressaltar que:

[...] o projeto pedagógico-curricular não pode ser confundido com a organização escolar nem substitui a gestão. São duas coisas diferentes. O projeto é um guia para a ação, prevê, dá uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, institui procedimentos e instrumentos de ação. A gestão põe em prática o processo organizacional para atender ao projeto, de modo que este é um instrumento da gestão (Libâneo, 2013, p. 128).

Outro aspecto fundamental da gestão pedagógica refere-se ao acompanhamento do trabalho dos professores. Conforme Libâneo (2013), é necessário que a gestão promova espaços sistemáticos de estudo, de reflexão e de troca de experiências, favorecendo a análise coletiva das práticas pedagógicas e a busca de alternativas para os desafios enfrentados no processo de ensino e aprendizagem. Esse acompanhamento não assume caráter fiscalizador, mas formativo, visando ao fortalecimento da autonomia docente e à melhoria contínua da prática pedagógica.

A formação continuada dos professores também integra as atribuições da

gestão pedagógica, sendo compreendida como um processo permanente, vinculado às demandas reais da escola. A partir da análise dos resultados de aprendizagem e das necessidades identificadas no cotidiano escolar, a gestão pedagógica organiza momentos de estudo, reuniões pedagógicas e ações formativas que possibilitam aos docentes aprofundar conhecimentos, rever metodologias e aprimorar estratégias de ensino. Sob tal perspectiva, a formação deixa de ser um evento pontual e passa a constituir-se como parte integrante da rotina escolar.

Nesse viés, Libâneo (2013, p. 121) refere que:

A concepção democrático-participativa de gestão valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. A escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios, mas é também o local em que os profissionais desenvolvem sua profissionalidade. A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional - político, científico, pedagógico - de toda a equipe escolar.

A atuação do coordenador pedagógico destaca-se nesse processo, uma vez que esse profissional assume o papel de articulador do trabalho coletivo, mediando as relações entre professores, equipe gestora e estudantes. Em conformidade com Libâneo (2013), o coordenador pedagógico contribui para a construção de uma cultura de colaboração, incentivando a reflexão crítica sobre as práticas educativas e apoiando os docentes na elaboração, implementação e avaliação de propostas pedagógicas. Sua atuação é essencial para alinhar o trabalho docente aos objetivos do PPP e às diretrizes educacionais, promovendo maior coerência entre planejamento e prática.

Nesse cenário, o CP torna-se figura essencial. Mais do que cumprir funções administrativas, cabe-lhe articular o trabalho coletivo, promovendo a reflexão crítica sobre as práticas docentes e incentivando o planejamento colaborativo. Sua atuação é endereçada para apoiar os professores em suas demandas cotidianas, viabilizando momentos de estudo, de formação continuada e de análise da prática pedagógica.

A dimensão democrática da gestão pedagógica também merece destaque. Uma gestão orientada por princípios democráticos valoriza a participação de todos os sujeitos escolares — professores, estudantes, equipe técnica e famílias — na tomada de decisão. Essa concepção rompe com modelos autoritários de gestão, fortalecendo o trabalho coletivo e favorecendo um ambiente escolar baseado na

corresponsabilidade. O coordenador pedagógico, nesse cenário, exerce papel de mediador das relações, estimulando o diálogo e integrando os objetivos institucionais às necessidades pedagógicas concretas.

Sendo assim, em consonância com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 461) é necessário, permanentemente:

Analisar os problemas em seus múltiplos aspectos significa verificar a qualidade das aulas, o cumprimento dos programas, a qualificação e a experiência dos professores, as características socioeconômicas e culturais dos alunos, os resultados do trabalho que a equipe se propôs atingir, a saúde dos alunos, a adequação entre métodos e procedimentos didáticos etc. [...].

Adotada essa compreensão, a análise dos problemas educacionais precisa ser realizada de maneira holística, considerando uma gama de fatores interconectados que impactam, diretamente, o processo de ensino e aprendizagem. Não se limita à avaliação das práticas pedagógicas, ao cumprimento de programas ou à qualificação dos docentes, mas também envolve a compreensão das condições socioeconômicas e culturais dos alunos, o estado de saúde deles, bem como os resultados alcançados pela equipe escolar. Essa perspectiva mais abrangente e profunda possibilita a identificação precisa das causas, dos desafios enfrentados e favorece a formulação de estratégias mais adequadas e contextualizadas, visando à melhoria contínua do ambiente educacional e o alcance dos objetivos propostos.

Libâneo (2013, p. 169), assinala que,

[...] É necessário, portanto, que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral de escola, tais como: condições físicas, materiais, financeiras; definição de funções e atividades das pessoas que integram os vários setores da escola; rotinas administrativas; sistema de assistência pedagógico-didática ao professor; serviços administrativos, de limpeza e conservação; horário escolar; matrícula; distribuição de alunos por classes; normas disciplinares; formas de contatos com pais etc.”

A gestão pedagógica também está intrinsecamente relacionada à avaliação institucional e à avaliação da aprendizagem. Esses processos permitem identificar avanços, dificuldades e necessidades de intervenção, subsidiando a tomada de decisões pedagógicas. Para Libâneo (2013), avaliar não significa apenas medir resultados, porém compreender os processos educativos, possibilitando a

reorganização das práticas e a construção de estratégias que atendam às especificidades dos estudantes.

Outro princípio fundamental da gestão pedagógica é a gestão democrática, prevista na legislação educacional e defendida por Libâneo (2013) como elemento essencial para a qualidade da educação. A participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar — professores, estudantes, famílias e demais profissionais — fortalece o compromisso coletivo com o projeto da escola e amplia as possibilidades de construção de práticas pedagógicas mais contextualizadas e significativas. A gestão democrática pressupõe diálogo, escuta, corresponsabilização e tomada de decisões compartilhadas. Mas, é importante ressaltar que “[...] a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembleias e as reuniões” (Libâneo, 2013, p. 120). A gestão democrática orienta-se pelos objetivos educacionais, sobretudo, pela qualificação dos processos de ensino e aprendizagem no que se refere ao desenvolvimento cognitivo. Contudo, é importante reconhecer que a implementação de práticas participativas não está isenta de riscos, podendo, em determinadas situações, ser utilizada como instrumento de influência e controle dos sujeitos. Nessas circunstâncias, as pessoas podem ser levadas a acreditar que estão participando ativamente, quando, na realidade, as suas ações são direcionadas por interesses particulares, políticos ou de determinados grupos.

Dessa forma, a gestão pedagógica, conforme concebida por Libâneo (2013), configura-se como um processo complexo e dinâmico, que articula planejamento, acompanhamento, formação, avaliação e participação. Trata-se de uma prática que ultrapassa os limites da administração escolar, assumindo caráter formativo e transformador, ao buscar alinhar o trabalho docente, o currículo e o Projeto Político-Pedagógico em direção a uma educação de qualidade, crítica e socialmente referenciada.

Além disso, o coordenador pedagógico ocupa lugar estratégico na organização escolar, atuando diretamente na articulação entre a gestão pedagógica e o trabalho docente. Sua função está intrinsecamente relacionada ao acompanhamento das práticas educativas, à promoção do trabalho coletivo e ao fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem. Ao assumir essa função, o coordenador

contribui para a construção de uma escola reflexiva, colaborativa e comprometida com a qualidade da educação, sendo mediador entre as diretrizes institucionais.

No âmbito da gestão pedagógica, o coordenador pedagógico exerce função essencial de articulação do Projeto Político-Pedagógico, colaborando para que os princípios, os objetivos e as metas da escola materializem-se nas práticas pedagógicas de modo geral. Conforme Libâneo (2013), esse profissional atua como mediador do trabalho docente, promovendo espaços de diálogo, estudo e reflexão coletiva, favorecendo a análise das práticas de ensino e a construção de estratégias que atendam às necessidades dos estudantes.

De acordo com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 466-467):

O coordenador pedagógico ou professor-coordenador coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. [...] Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas.

O coordenador pedagógico ou professor-coordenador é uma figura central no processo de mediação entre os docentes, alunos, pais e comunidade escolar. Suas funções vão além da supervisão das atividades curriculares, abrangendo o apoio e a orientação pedagógica aos professores, com foco na melhoria da interação em sala de aula. Além disso, o coordenador tem um papel fundamental na comunicação entre a escola e as famílias, especialmente no que tange às avaliações dos alunos, garantindo a transparência e a compreensão dos resultados educacionais. Essa articulação entre os diferentes envolvidos no processo educativo é essencial para o aprimoramento contínuo do ensino.

Sendo assim, em consonância com Libâneo (2013, p. 181):

As funções de coordenação pedagógica podem ser sintetizadas nesta formulação: planejar, coordenar, gerir e acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.

Além disso, a comunicação interna e externa da escola constitui elemento estratégico da gestão pedagógica. Um fluxo de informações claro e transparente

favorece a participação da comunidade educativa, fortalece os vínculos entre escola e família e garante a efetividade das ações planejadas. O coordenador pedagógico, ao promover reuniões, assembleias, momentos de escuta e socialização de experiências, assegura que a comunicação seja instrumento de integração e de construção coletiva, tornando a escola um ambiente mais colaborativo e democrático.

Outro aspecto é a necessidade de que a gestão pedagógica contribua para a formação continuada dos professores. A prática docente não pode ser entendida como algo estático, mas como processo dinâmico que requer constante atualização e reflexão. O coordenador pedagógico, neste sentido, atua como assessor do professor, criando oportunidades de estudo coletivo, grupos de trabalho, oficinas pedagógicas e momentos de socialização de experiências. Essa dimensão formativa contribui não apenas para a melhoria das práticas de sala de aula, mas também para o desenvolvimento profissional dos docentes e para a consolidação de uma cultura escolar de aprendizagem permanente.

O coordenador pedagógico também desempenha função fundamental na organização curricular e na implementação das propostas pedagógicas, contribuindo para o alinhamento entre o currículo, o Projeto Político-Pedagógico e as práticas de sala de aula. Sua atuação favorece a integração entre os diferentes componentes curriculares e etapas de ensino, buscando assegurar a continuidade dos processos educativos e a aprendizagem dos estudantes.

Além disso, o coordenador pedagógico participa ativamente dos processos de avaliação institucional e da aprendizagem, auxiliando na interpretação dos dados e na definição de estratégias pedagógicas que respondam às dificuldades identificadas. Conforme Libâneo (2013), a avaliação necessita ser compreendida como instrumento de reflexão e reorganização do trabalho pedagógico, propiciando intervenções mais qualificadas e contextualizadas.

A gestão democrática também permeia a atuação do coordenador pedagógico, uma vez que lhe cabe incentivar a participação dos professores nos processos decisórios e fortalecer práticas colaborativas no interior da escola. Ao promover espaços de escuta e diálogo, o coordenador contribui para a construção de relações mais horizontais e para o engajamento coletivo em torno do projeto educativo.

Dessa forma, o coordenador pedagógico, conforme concebido por Libâneo (2013), desempenha papel central na gestão pedagógica, atuando como articulador, formador e mediador das práticas educativas. Sua função ultrapassa o acompanhamento técnico do trabalho docente, assumindo caráter formativo e reflexivo, ao criar condições para o desenvolvimento profissional dos professores e para a efetivação de processos de ensino e aprendizagem comprometidos com uma educação de qualidade.

Outro ponto relevante é a articulação entre gestão pedagógica e inovação educativa. A escola contemporânea demanda práticas que transcendam os métodos tradicionais de ensino, incorporando estratégias que promovam o pensamento crítico, a criatividade e a autonomia dos alunos. Nesse contexto, o coordenador pedagógico atua como incentivador da experimentação pedagógica, estimulando os professores a diversificarem as suas práticas, integrarem recursos tecnológicos e desenvolverem projetos interdisciplinares, sempre alinhados aos objetivos do projeto político-pedagógico da instituição.

Outro aspecto a ser considerado é a relevância da gestão de recursos humanos na escola. É fundamental que o coordenador pedagógico atue no reconhecimento das potencialidades de cada docente, promovendo a valorização, o acompanhamento e a orientação pedagógica, individualizada. Essa ação contribui para a motivação dos professores, o fortalecimento do trabalho em equipe e o aprimoramento contínuo das práticas educativas. Neste sentido, a gestão pedagógica revela-se como processo humano, centrado na formação de uma comunidade escolar comprometida com a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Assim, a gestão pedagógica demanda constante reflexão sobre o impacto das práticas adotadas. A análise dos resultados, das dificuldades encontradas e das estratégias implementadas permite ajustes que garantam a coerência entre intenções e realizações. O coordenador pedagógico, ao sistematizar essas reflexões em conjunto com a equipe docente, transforma a avaliação em instrumento de melhoria contínua, promovendo uma cultura de aprendizagem compartilhada, inovação e responsabilidade coletiva, elementos essenciais para a consolidação de uma educação de qualidade.

A direção e a coordenação dizem respeito a um conjunto de tarefas reunidas sob o conceito de gestão. Essa gestão envolve todas as ações voltadas à orientação e ao acompanhamento do trabalho das pessoas, garantindo que cada membro da equipe cumpra as suas funções, de modo que o trabalho em grupo seja eficaz, que o ambiente de trabalho mantenha-se harmonioso e que o desempenho seja constantemente avaliado. Essa definição aplica-se tanto aos gestores escolares quanto aos professores, seja no contexto da sala de aula ou quando assumem responsabilidades dentro da organização escolar.

Dessa forma, segundo Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 475):

Dirigir e coordenar significa assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto. Para isso, compete a quem dirige assegurar: a) a execução coordenada e integral de atividades dos setores e indivíduos da escola, conforme decisões coletivas anteriormente tomadas; b) o processo participativo de tomada de decisões, atentando, ao mesmo tempo, para que estas se convertam em medidas concretas efetivamente cumpridas pelo setor ou pelas pessoas em cujo trabalho são aplicadas; c) a articulação das relações interpessoais na escola e no âmbito em que o dirigente desempenha suas funções.

Em outros termos, dirigir e coordenar uma escola implica assumir a responsabilidade de garantir o funcionamento eficiente da instituição por meio de trabalho coletivo. Isso envolve assegurar que as atividades dos diferentes setores e indivíduos sejam executadas de forma coordenada e de acordo com decisões previamente estabelecidas. Além disso, é necessário que o processo de tomada de decisões seja participativo, com a atenção voltada para a implementação concreta dessas decisões. Da mesma forma, é fundamental promover uma boa articulação das relações interpessoais dentro da escola e no contexto em que o líder atua, para que o funcionamento da escola seja realmente eficaz.

Em síntese, a gestão pedagógica, articulada à atuação do coordenador pedagógico, configura-se como prática indispensável para a promoção da qualidade da educação. Ela garante que a escola não seja apenas um espaço de transmissão de conteúdos, mas um ambiente de formação integral, democrática e crítica. A efetividade dessa gestão depende, sobretudo, da capacidade do coordenador pedagógico de colocar como assessor, mediador e incentivador do trabalho docente, articulando saberes, organizando práticas e promovendo a reflexão coletiva. É nessa ação

integrada que se potencializa o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, reafirmando a função social da escola e a sua contribuição para a formação de sujeitos autônomos e participativos.

Nesse contexto, o coordenador pedagógico e o diretor escolar estabelecem uma relação de interdependência fundamental para a efetivação da gestão pedagógica. Enquanto o diretor assume a responsabilidade pela organização geral da escola e pelas dimensões administrativas e institucionais, o coordenador pedagógico atua diretamente na mediação do trabalho docente, no acompanhamento das práticas pedagógicas e na promoção da formação continuada. Assim, ambos precisam atuar de forma articulada e colaborativa, compartilhando decisões e alinhando as suas ações ao Projeto Político-Pedagógico, de modo a garantir a unidade do trabalho escolar e a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Conforme Libâneo (2013, p. 177):

A direção e coordenação são funções típicas dos profissionais que respondem por uma área ou setor da escola tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito pedagógico. Dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidas. Tanto os pedagogos especialistas quanto os professores precisam estar aptos para dirigir e coordenar, em alguma instância de seu exercício profissional.

Assim posto, reforça-se que direção e a coordenação são funções complementares e indispensáveis para o alcance dos objetivos educacionais, uma vez que ambas orientam e articulam o trabalho coletivo na escola. Neste sentido, evidencia-se que não há separação entre as dimensões administrativa e pedagógica, mas uma integração de esforços que exige atuação conjunta, diálogo e corresponsabilidade entre os profissionais, especialmente entre diretor e coordenador pedagógico, para a efetivação de uma gestão escolar coerente e comprometida com a qualidade do ensino.

4.3 O DIRETOR DE ESCOLA: INCUMBÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

A figura do diretor escolar ocupa posição central na organização e no funcionamento da instituição educativa, sendo responsável por articular as diferentes dimensões da gestão e garantir que as ações desenvolvidas estejam alinhadas aos

objetivos pedagógicos da escola. Sua atuação influencia diretamente o clima organizacional, o trabalho docente e os processos de ensino e aprendizagem, exigindo competências que vão além da administração de rotinas, envolvendo liderança, mediação de conflitos, planejamento coletivo e compromisso com a formação dos estudantes. Neste sentido, o diretor assume papel fundamental na consolidação de uma gestão pedagógica participativa, capaz de integrar os diferentes sujeitos da comunidade escolar em torno de um projeto educativo comum.

A direção é incumbida de pôr em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização e avaliação), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação. Sendo assim, a tarefa de direção visa:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que as decisões se convertam em ações concretas.
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo, especialmente os pais) (Libâneo, 2013, p. 177).

No contexto da gestão pedagógica, o diretor escolar exerce função estratégica na condução do trabalho educativo, sendo responsável por articular as dimensões administrativa, pedagógica e política da escola. Conforme Libâneo (2013), o diretor não atua apenas como gestor de recursos ou executor de normas, mas como líder pedagógico, cuja principal atribuição é criar condições institucionais favoráveis ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

A atuação do diretor envolve o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação das ações escolares, tendo como referência o Projeto Político-Pedagógico. Cabe a esse profissional assegurar que as diretrizes estabelecidas no PPP orientem efetivamente as práticas da escola, promovendo a integração entre os diferentes setores e fortalecendo o trabalho coletivo. Para Libâneo (2013), o diretor é o responsável por garantir a unidade da ação educativa, articulando os esforços da equipe gestora, dos professores e dos demais profissionais em torno dos objetivos comuns da instituição.

Além disso, de acordo com Libâneo, (2013, p. 179):

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.

Neste sentido, o diretor assume papel fundamental na mediação das relações interpessoais e na construção de um clima organizacional favorável ao aprendizado. Sua postura influencia diretamente o engajamento dos professores e a qualidade das práticas pedagógicas, uma vez que lhe cabe estimular a participação, o diálogo e a corresponsabilização entre os membros da comunidade escolar. A liderança exercida pelo diretor necessita pautar-se em princípios democráticos, favorecendo a tomada de decisões coletivas e o fortalecimento da autonomia da escola.

O acompanhamento do trabalho pedagógico é outro aspecto relevante do papel do diretor. Embora o coordenador pedagógico atue mais diretamente junto aos docentes, o diretor compartilha essa responsabilidade, devendo participar do planejamento escolar, da análise dos resultados de aprendizagem e da definição de estratégias de intervenção. Conforme Libâneo (2013), o diretor precisa manter-se próximo das questões pedagógicas, acompanhando o desenvolvimento do currículo e apoiando ações de formação continuada, de modo a assegurar a coerência entre gestão e prática educativa.

Além disso, o diretor é responsável por representar a escola junto aos órgãos do sistema de ensino e à comunidade, atuando como elo entre as políticas educacionais e o cotidiano escolar. Essa função exige capacidade de interpretar as diretrizes dos sistemas educacionais, adequando-as à realidade da escola e buscando recursos que contribuam para a melhoria das condições de ensino. Para Libâneo (2013), essa mediação é essencial para que a escola possa exercer a sua autonomia de forma responsável e comprometida com sua função social.

A gestão democrática também se insere como princípio orientador da atuação do diretor. Compete-lhe promover espaços de participação, como conselhos escolares, reuniões pedagógicas e assembleias, garantindo que professores, estudantes e famílias tenham voz e vez nos processos decisórios. Essa participação fortalece o

sentido de pertencimento e amplia o compromisso coletivo com o projeto da escola, contribuindo para a consolidação de práticas pedagógicas mais consistentes.

Dessa forma, o diretor escolar, conforme concebido por Libâneo (2013), desempenha um papel central na gestão pedagógica, atuando como articulador, mediador e líder educativo. Sua função ultrapassa a administração de rotinas e recursos, assumindo caráter pedagógico e formativo, ao criar condições para o desenvolvimento do trabalho docente e para a efetivação de processos de ensino e aprendizagem de qualidade.

5 O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: DE FORMADOR A GESTOR DO PROCESSO PEDAGÓGICO ESCOLAR

Este capítulo tem como objetivo aprofundar a compreensão sobre o trabalho do coordenador pedagógico, destacando duas dimensões essenciais de sua atuação no contexto escolar. De início, será abordado o CP como formador, evidenciando o seu papel na promoção da formação continuada dos professores, no incentivo à reflexão sobre a prática pedagógica e na construção coletiva de conhecimentos, contribuindo para o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem. Nessa perspectiva, o coordenador atua como mediador, apoiando o desenvolvimento profissional docente e fortalecendo o trabalho colaborativo na escola.

Na sequência, o capítulo discute o coordenador pedagógico como gestor do processo pedagógico escolar, ressaltando a sua função na organização, planejamento, acompanhamento e avaliação das ações educativas. Neste sentido, o CP assume uma posição estratégica na articulação do currículo, na orientação das práticas pedagógicas e na garantia da coerência entre os objetivos educacionais e as práticas desenvolvidas no cotidiano escolar. Assim, a sua atuação integra dimensões formativas e gestoras, consolidando-se como fundamental para a qualidade da educação e para a efetivação de um trabalho pedagógico intencional e coletivo.

5.1 O COORDENADOR PEDAGÓGICO FORMADOR

O coordenador pedagógico, ao assumir o seu papel de formador, torna-se um dos principais responsáveis pela promoção da formação continuada dos professores no contexto escolar. Sua atuação vai além do acompanhamento das práticas docentes, envolvendo a criação de espaços de estudo, reflexão e troca de experiências que possibilitem o aprimoramento constante do trabalho pedagógico. Neste sentido, o coordenador atua como mediador do conhecimento, incentivando a análise crítica da prática e a construção coletiva de saberes.

Contudo, é importante ressaltar que, de acordo com Libâneo (2013, p. 187):

O termo *formação continuada* vem acompanhado de outro, a *formação inicial*.

A formação inicial refere-se ao ensino de conhecimentos teóricos e práticos destinados à formação profissional, completados por estágios. A formação continuada é o prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional.

Cumprir acrescentar que a formação continuada constitui uma das funções da organização escolar, abrangendo os setores pedagógico, técnico e administrativo. Ela configura-se como condição essencial para a aprendizagem permanente e para o desenvolvimento pessoal, cultural e profissional de professores e especialistas. Libâneo (2013). Ainda, Libâneo (2013, p. 187), assinala que:

Uma formação permanente, que se prolonga por toda a vida, torna-se crucial numa profissão que lida com a transmissão e internalização de saberes e com a formação humana, numa época em que se renovam os currículos, introduzem-se novas tecnologias, acentuam-se os problemas sociais e econômicos, modificam-se os modos de viver e de aprender, reconhece-se a diversidade social e cultural dos alunos.

A partir dessa perspectiva, compreende-se que a formação permanente é indispensável para que os profissionais da educação acompanhem as constantes transformações sociais, culturais e pedagógicas que impactam o contexto escolar. Assim, investir na formação continuada significa fortalecer a prática docente, ampliando competências e possibilitando respostas mais qualificadas às demandas contemporâneas, contribuindo para uma educação mais inclusiva, crítica e alinhada às necessidades dos estudantes.

De acordo com Sartori e Fávero (2020, p. 5): “A formação continuada é fundamental a todos os profissionais da educação ou áreas afins, implica ser entendida como processo permanente do vir a ser, ou seja, do ser e estar constantemente formando-se e reformando-se. Os autores ainda destacam a relevância desse processo formativo de acordo com uma pesquisa realizada com coordenadores, em que salientam a seguinte significância:

[...]aprimorar a compreensão sobre como realizar a formação continuada na escola; organizar e coordenar as formações, os tempos e os espaços na escola; repensar e planejar as ações, contribuindo com o processo ensino-aprendizagem; melhorar a formação profissional, tendo clareza das atribuições do CP (Sartori e Fávero, 2020, p. 10).

A partir dessa perspectiva, evidencia-se que a formação continuada, quando

bem estruturada e articulada pelo coordenador pedagógico, contribui significativamente para a qualificação do trabalho docente e para a organização das práticas escolares. Sendo assim, ao promover espaços de reflexão, planejamento e alinhamento das ações pedagógicas, o coordenador fortalece tanto a sua atuação profissional quanto o processo de ensino e aprendizagem, consolidando o seu papel como formador no contexto escolar.

A formação continuada configura-se como um elemento essencial no desenvolvimento do trabalho pedagógico, especialmente no contexto das constantes transformações educacionais e sociais. Nesse sentido, cabe ao coordenador pedagógico promover e articular processos formativos que estejam alinhados às necessidades da escola e dos professores, favorecendo a reflexão sobre a prática, o aprimoramento das metodologias de ensino e a construção coletiva de conhecimentos. Assim posto, a formação continuada deixa de ser um momento pontual e passa a constituir-se como um processo permanente, integrado ao cotidiano escolar e voltado à qualificação do ensino e da aprendizagem.

Em conformidade com Christov (2012), no exercício de suas funções, o coordenador pedagógico precisa conhecer o contexto em que a escola está inserida, reconhecer que não é o único responsável pelas transformações institucionais e identificar ações que sejam viáveis de serem concretizadas. Para isso, é fundamental considerar o conjunto de relações que influencia a efetivação — ou não — das mudanças, compreendendo que existem fatores que ultrapassam a vontade política da escola e dos educadores. Além disso, são indispensáveis condições adequadas de trabalho, disponibilidade de recursos financeiros e o envolvimento tanto individual quanto coletivo dos sujeitos que compõem o espaço escolar.

Ainda, como formador, o coordenador pedagógico precisa estar atento às necessidades do grupo docente, identificando desafios, dificuldades e potencialidades presentes no cotidiano escolar. A partir disso, organizar momentos formativos que dialoguem com a realidade da escola, articulando teoria e prática. Esse processo contribui para que os professores ressignifiquem as suas ações pedagógicas, promovendo melhorias no ensino e na aprendizagem dos estudantes.

Além disso, o coordenador pedagógico exerce uma função essencial ao fomentar uma cultura de formação permanente, baseada na colaboração, no diálogo e

na reflexão crítica. Ao incentivar o trabalho coletivo e a construção conjunta de estratégias pedagógicas, fortalece a identidade profissional dos docentes e contribui para a consolidação do Projeto Político-Pedagógico da escola. Dessa forma, o seu papel como formador configura-se como elemento central para a qualidade da educação e para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais conscientes e transformadoras.

5.2 COORDENADOR PEDAGÓGICO: O GESTOR DO PROCESSO PEDAGÓGICO

O trabalho do coordenador pedagógico na gestão pedagógica configura-se como elemento central na organização e dinamização do processo educativo no interior da escola. Sua atuação não se restringe ao acompanhamento burocrático das atividades docentes, mas envolve a mediação crítica das práticas pedagógicas, a articulação do trabalho coletivo e a promoção da formação continuada dos professores. Assim sendo, compreender o papel do coordenador pedagógico implica reconhecê-lo como sujeito histórico, político e formador, cuja ação incide diretamente na qualidade do ensino e na consolidação da gestão democrática.

Historicamente, a função do coordenador pedagógico está vinculada ao movimento de reorganização da supervisão escolar. Conforme discutem Mezadri e Sartori (2017), a constituição da coordenação pedagógica decorre de um processo de ressignificação da supervisão, que, em determinados períodos, esteve associada a práticas fiscalizadoras e tecnicistas.

De acordo com Mezadri; Sartori (2017, p. 149):

À coordenação pedagógica, compreendida como equipe que tem a figura do coordenador como articular, cabe a tarefa de mobilizar os atores envolvidos em torno da proposta. Isso implica convencer ou seduzir para a possibilidade de que o processo de aprendizagem construído coletivamente faça sentido, que educação seja mais que ser competente no repasse do conteúdo em cada disciplina.

Sob essa ótica, evidencia-se que a coordenação pedagógica não pode limitar-se a uma função mediadora superficial ou meramente operacional. Ao contrário, sua atuação exige posicionamento crítico, capacidade de diálogo e compromisso ético com a transformação das práticas escolares. Mobilizar os sujeitos em torno de uma

proposta pedagógica não significa apenas persuadir, mas criar condições reais de participação, nas quais o coletivo tenha voz e corresponsabilidade nas decisões. Nesse sentido, o coordenador pedagógico assume papel central na consolidação de uma gestão democrática e formativa, capaz de romper com práticas reducionistas e fortalecer uma cultura escolar voltada à aprendizagem significativa e à formação integral dos estudantes.

Ademais, Sartori e Salles (2022, p. 55), destacam que:

A atuação do CP, seja como assessor ou como formador de docentes na escola, assenta-se no vínculo que ele tem com as vivências diárias, com os desafios e as agruras que o cotidiano escolar oferece. Por sua vez, o CP atua como mobilizador ao enfrentamento das adversidades, que afetam tanto a prática pedagógica dos docentes como o desempenho no processo de aprendizagem dos discentes.

A partir dessa compreensão, torna-se evidente que a atuação do coordenador pedagógico não pode ser dissociada da realidade concreta da escola. Seu trabalho ganha sentido justamente na medida em que está imerso nas dinâmicas, tensões e desafios do cotidiano escolar. Ao assumir o papel de assessor e formador, o coordenador não apenas orienta práticas, mas contribui para a construção de estratégias coletivas de enfrentamento das dificuldades que impactam o ensino e a aprendizagem. Assim, sua presença na gestão pedagógica revela-se essencial para promover processos reflexivos, fortalecer o trabalho docente e consolidar uma cultura escolar comprometida com a melhoria contínua da aprendizagem dos estudantes. A coordenação pedagógica passa, então, a ser entendida como espaço de diálogo, escuta e construção coletiva de saberes. O coordenador deixa de ser aquele que fiscaliza e passa a ser aquele que orienta, acompanha e promove reflexão sobre a prática docente.

As funções de coordenação pedagógica podem ser sintetizadas na seguinte formulação, segundo Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 181): “[...] planejar, coordenar, gerir e acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos”.

De acordo com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 181-183), são atribuições específicas de coordenação pedagógica:

- 1) Coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões para a elaboração do projeto pedagógico-curricular, e de outros planos e projetos da escola.
- 2) Assegurar a unidade de ação pedagógica da escola, propondo orientação e ações de desenvolvimento do currículo e do ensino e gerindo as atividades curriculares e de ensino, tendo em vista a aprendizagem dos alunos.
- 3) Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, através de observação de aulas, entrevistas, reuniões de trabalho e outros meios [...].
- 4) Cuidar dos aspectos organizacionais do ensino: supervisão de atividades pedagógicas e curriculares de rotina, coordenação de reuniões pedagógicas, elaboração do horário escolar, organização de turmas de alunos e designação de professores, planejamento, coordenação do conselho de classe, organização e conservação de material didático e equipamentos, e outras ações relacionadas ao ensino e à aprendizagem.
- 5) Assegurar, no âmbito da coordenação pedagógica, em conjunto com os professores, a articulação da gestão e organização da escola [...].
- 6) Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional de professores, visando aprimoramento profissional em conteúdos e metodologias e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes.
- 7) Apoiar diretamente os alunos com dificuldades transitórias nas aprendizagens instrumentais de leitura, escrita e cálculo, para além do tempo letivo, para integrar-se ao nível da turma.
- 8) Organizar formas de atendimento a alunos com necessidades educativas especiais, identificando articuladamente com professores, as áreas de desenvolvimento e de aprendizagens que, em cada aluno, manifestem maior fragilidade, bem como a natureza e as modalidades de apoio suscetíveis de alterar ou diminuir as dificuldades inicialmente detectadas.
- 9) Criar as condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola mediante atividades para a socialização dos alunos, formas associativas e de participação em decisões etc.
- 10) Promover ações que assegurem o estreitamento das relações entre escola e família e atividades de integração da escola na comunidade, mediante programas e atividades de natureza pedagógica, científica e cultural.
- 11) Formular e acompanhar os procedimentos e recursos de avaliação da aprendizagem dos alunos, com a participação dos professores.
- 12) Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do projeto-curricular e dos planos de ensino, a atuação do corpo docente, os critérios e as formas de avaliação da aprendizagem dos alunos, por meio de práticas colaborativas.

A partir das atribuições elencadas, evidencia-se que a coordenação pedagógica ocupa um lugar estratégico na organização e no direcionamento do trabalho escolar, articulando dimensões administrativas, curriculares e formativas. No entanto, a amplitude dessas responsabilidades também revela a complexidade da função, que não pode ser reduzida a tarefas burocráticas ou meramente técnicas. Ao assumir a mediação entre gestão, docentes, alunos e comunidade, o coordenador pedagógico torna-se peça central na consolidação de uma prática educativa intencional, reflexiva e

orientada à aprendizagem. Desse modo, mais do que cumprir funções previamente estabelecidas, compete-lhe ressignificar continuamente a sua atuação, garantindo que cada ação esteja comprometida com a qualidade do ensino e com a formação integral dos estudantes, em consonância com os princípios de uma gestão democrática e participativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar como a gestão pedagógica, articulada com a atuação do coordenador pedagógico, contribui para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem na educação básica. Ao longo do estudo, evidenciou-se que a coordenação pedagógica ocupa um lugar estratégico na organização escolar, atuando como o elo fundamental entre as diretrizes do Projeto Político-Pedagógico e a prática cotidiana em sala de aula. Ademais, é necessário salientar que o CP não é um “super profissional”, que fará tudo sozinho, ou seja, para que a sua atuação tenha êxito é preciso que haja articulação orgânica com o coletivo escolar.

Os resultados indicam que a gestão pedagógica não pode ser reduzida a tarefas burocráticas ou administrativas, mas deve ser compreendida como uma ação intencional e política voltada para a formação humana integral. Identificou-se que o coordenador pedagógico desempenha múltiplos papéis essenciais aos fazeres escolares, atuando como mediador e articulador, sendo o responsável por garantir a unidade da ação educativa, promovendo o diálogo entre a equipe gestora, os docentes, os discentes e a comunidade escolar.

A pesquisa confirmou que a formação continuada no contexto do trabalho, no ambiente escolar, constitui uma das atribuições prioritárias do CP, permitindo que os professores reflitam sobre as suas práticas e ressignifiquem as suas metodologias, considerando os desafios contemporâneos. Além de assessor pedagógico o CP é formador, atuando no acompanhamento das atividades curriculares, no apoio direto aos docentes, no planejamento e no desenvolvimento de atividades formativas, sendo o que pode assegurar a qualidade cognitiva e operativa dos docentes em prol das aprendizagens dos alunos.

Apesar da relevância amplamente reconhecida do trabalho do Coordenador Pedagógico, o estudo evidenciou desafios significativos, sobretudo no que se refere à sobrecarga de demandas burocráticas e à influência do gerencialismo, ancorado em concepções neoliberais que tendem a precarizar o trabalho docente. Nesse cenário, é necessário reafirmar a centralidade do aspecto pedagógico na atuação do CP,

compreendendo-o como mediador dos processos de ensino e aprendizagem e articulador do trabalho coletivo na escola. Assim, mais do que responder a exigências administrativas, é fundamental que a sua função esteja orientada pela organização, acompanhamento e qualificação das práticas pedagógicas. Ademais, é urgente enfrentar e superar modelos e condições adversas que fragmentam a gestão pedagógica, de modo a fortalecer uma atuação crítica, integrada e comprometida com a formação integral dos estudantes.

A análise documental e bibliográfica demonstrou que a efetividade do trabalho do Coordenador Pedagógico depende de condições adequadas, como a garantia de tempo para o acompanhamento sistemático das práticas dos docentes, o investimento na formação continuada e o fortalecimento de uma gestão democrático-participativa. Tais condições possibilitam ao CP exercer, de forma mais consistente, o seu papel de articulador do trabalho pedagógico, promovendo espaços de reflexão, planejamento coletivo e acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem.

Neste aspecto, evidencia-se também a necessidade de que o trabalho do Coordenador Pedagógico esteja em consonância com a atuação administrativa do diretor, estabelecendo uma relação de parceria, diálogo e corresponsabilidade entre as dimensões pedagógica e administrativa. Essa articulação contribui para a construção de uma unidade de ação no interior da escola, em que as decisões administrativas não se desvinculem das finalidades pedagógicas, mas, ao contrário, sustentem-nas e potencializem.

Além disso, quando há alinhamento entre gestão pedagógica e administrativa, reduzem-se as possibilidades de fragmentação das práticas escolares, favorecendo a organização do trabalho coletivo e a implementação mais efetiva do projeto político-pedagógico. Dessa forma, consolida-se uma gestão integrada, comprometida com a qualidade social da educação, com o desenvolvimento profissional dos docentes e com a aprendizagem significativa dos estudantes.

Conclui-se, portanto, que a gestão pedagógica articulada pelo coordenador pedagógico é indispensável para a construção de uma escola reflexiva e comprometida com a qualidade social da educação. Este trabalho reforça que, para além da organização dos recursos financeiros e materiais, o sucesso do processo

educativo reside na capacidade de a coordenação em articulação com o colegiado escolar poder humanizar as relações e potencializar o trabalho coletivo, empenhando esforços para que a escola cumpra a sua função social, especialmente, de formar sujeitos emancipados, autônomos e participativos.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para o aprofundamento das discussões sobre a relevância do trabalho do coordenador pedagógico no âmbito escolar. Assim, sem a pretensão de supervalorizar o estudo, igualmente, almeja-se que possa servir de subsídio para futuras pesquisas e para o aprimoramento das práticas de gestão nas escolas de educação básica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. de. Qual é o pedagógico do coordenador pedagógico? In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de S. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e seus percursos formativos**. São Paulo: Loyola, 2018. p. 17-34.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases. Lei nº 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 de dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 22 jan. 2026.

BRASIL.[Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 jan. 2026.

BRITO, A. P. G.; DE OLIVEIRA, G. S.; DA SILVA, B. A. A importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de pesquisas qualitativas na área de educação. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 44, 2021.

CHRISTOV, L. H. da S. Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, A. A. et al. **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 14. ed. São Paulo: Loyola, 2012. p. 9 13.

DESLAURIERS, J-P.; KERISIT, M. **O delineamento de pesquisa qualitativa**. 2023. Disponível em: <http://bds.unb.br/handle/123456789/1256>. Acesso em: 22 mar. 2026.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 2. ed. São Paulo: EPU, 2013.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MEZADRI, N. J.; SARTORI, J. A coordenação pedagógica: Do movimento da escola à escola em movimento. IN: SARTORI, J. (Org.). **Gestão Educacional**: Formação em cursos de especialização Faed/UPF. Passo Fundo: UPF Editora, 2017. p. 147-174.

MOROSINI, M.; NASCIMENTO, L. M. do; DE NEZ, E. Estado de Conhecimento: A metodologia na prática. **Revista Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 55, 2021.

Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4946>. Acesso em: 14 nov. 2025.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dneADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=VEIGA,+I.+P.+A.+\(Org.\).+Projeto+pol%C3%ADtico-pedag%C3%B3gico+da+escola:+uma+constru%C3%A7%C3%A3o+poss%C3%ADvel](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dneADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=VEIGA,+I.+P.+A.+(Org.).+Projeto+pol%C3%ADtico-pedag%C3%B3gico+da+escola:+uma+constru%C3%A7%C3%A3o+poss%C3%ADvel). Acesso em: 22 jan. 2026.

SARTORI, J.; SALLES, R. C. F. Dialogando com o processo de formação continuada do coordenador pedagógico. IN: SARTORI, J. (org.). **Saberes e fazeres da coordenação pedagógica na educação básica**. Rio de Janeiro, RJ: Autografia, 2022. p. 53-72.

SARTORI, J.; FÁVERO, A. A. Formação continuada do coordenador pedagógico. **Interfaces da Educação**, Paranaíba, v.11, n.32, p. 34 - 59, 2020.