v.2, n.6, 2025 - Junho

REVISTA
O UNIVERSO OBSERVÁVEL

GESTÃO ESCOLAR EM FOCO: DESAFIOS DIÁRIOS E A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Valdezia Terezinha Schweikart kistemacher[1]

Revista O Universo Observável
DOI: 10.5281/zenodo.16790863
ISSN: 2966-0599

[1]Formada em PedagogiaPós graduada em Especialização em Educação Infantil, Anos iniciais, Educação especial. Gestão e docência no Ensino Superior. Cursando Bacharelado em Psicopedagogia e Mestranda em Ciências da Educação.
E-mail: kvaldezia@gmail.com
Lattes: http://lattes.cnpq.br/2556123734279059

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

v.2, n.6, 2025 - Junho

GESTÃO ESCOLAR EM FOCO: DESAFIOS DIÁRIOS E A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Valdezia Terezinha Schweikart kistemacher

PERIÓDICO CIENTIFÍCO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599
www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CNPJ: 57.199.688/0001-06
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

O Conhecimento é o horizonte de eventos.

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

RESUMO

A gestão escolar compreende um conjunto de ações integradas que envolvem aspectos administrativos, pedagógicos e organizacionais. Nesse contexto, o coordenador pedagógico desponta como uma figura essencial para a articulação do trabalho coletivo e o desenvolvimento da prática docente. Este artigo tem como objetivo analisar, sob uma abordagem qualitativa e bibliográfica, os principais desafios da rotina diária da gestão escolar, enfocando o papel do coordenador pedagógico. A partir de uma revisão de literatura, buscou-se compreender como esse profissional atua na mediação de conflitos, no acompanhamento do planejamento pedagógico e na formação continuada dos professores. Os resultados apontam que a atuação do coordenador requer competências múltiplas, habilidades interpessoais e um olhar atento às demandas do cotidiano escolar, sendo essencial para garantir a qualidade do ensino.

Palavras-chave: Gestão escolar. Coordenador pedagógico. Prática docente. Formação continuada. Rotina escolar.

ABSTRACT

School management comprises a set of integrated actions involving administrative, pedagogical and organizational aspects. In this context, the pedagogical coordinator emerges as an essential figure for the articulation of collective work and the development of teaching practice. This article aims to analyze, using a qualitative and bibliographical approach, the main challenges of the daily routine of school management, focusing on the role of the pedagogical coordinator. Based on a literature review, we sought to understand how this professional acts in conflict mediation, in monitoring pedagogical planning and in the continuing education of teachers. The results indicate that the coordinator's performance requires multiple skills, interpersonal abilities and a close eye on the demands of daily school life, being essential to guarantee the quality of teaching.

Keywords: School management. Pedagogical coordinator. Teaching practice. Continuing education. School routine.

1. INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição social complexa, inserida em um contexto de transformações contínuas e dinâmicas. No cenário educacional contemporâneo, a gestão escolar vai além da simples administração de recursos, exigindo uma atuação integrada, democrática e participativa entre os diversos sujeitos envolvidos no processo educativo. Nesse contexto, o papel do coordenador pedagógico assume especial relevância, visto que esse profissional é responsável por articular os projetos pedagógicos, acompanhar os processos de ensino e aprendizagem, e promover o desenvolvimento profissional dos docentes. A rotina diária da escola apresenta inúmeros desafios que demandam do coordenador pedagógico uma postura reflexiva, colaborativa e propositiva. Entre esses desafios, destacam-se a necessidade de manter um diálogo constante com professores, alunos e famílias, mediar conflitos, organizar horários e reuniões pedagógicas, além de assegurar a coerência entre a prática pedagógica e o projeto político-pedagógico (PPP) da instituição. Este artigo tem como objetivo refletir sobre os principais desafios enfrentados na rotina da gestão escolar, com ênfase na atuação do coordenador pedagógico. Para tanto, a análise fundamenta-se em autores que discutem a gestão democrática e o papel do coordenador na formação docente.

A escola configura-se como um espaço privilegiado de socialização, onde a vivência democrática deve se concretizar plenamente, assegurando os princípios da democracia humanizada e criando um ambiente no qual valores democráticos sejam compartilhados. Nesse cenário, a formação de cidadãos críticos, atuantes e conscientes de seus direitos e deveres deve ser um dos objetivos centrais da instituição escolar. Para alcançar essa finalidade, é fundamental que o projeto político-pedagógico incorpore a gestão participativa, proporcionando a alunos, pais, professores, coordenadores e gestores a oportunidade de exercer uma cidadania ativa e responsável. Assim, todos os membros da comunidade escolar se tornam corresponsáveis pela formação dos cidadãos que a escola busca desenvolver. Dessa forma, entende-se que a existência de uma relação harmoniosa e colaborativa entre gestão escolar e coordenação pedagógica é essencial para promover a aprendizagem efetiva e o sucesso dos estudantes.

Sob essa perspectiva, gestores e coordenadores pedagógicos devem compreender que a gestão escolar envolve um conjunto de tarefas interligadas, demandando ações coordenadas e colaborativas. Coordenar significa assumir a responsabilidade, junto ao coletivo, de garantir o funcionamento da escola por meio do trabalho conjunto. Essa função exige do coordenador uma postura genuinamente interativa, mediadora e articuladora.

Este estudo justifica-se pela sua relevância para a comunidade escolar, pois os resultados obtidos podem incentivar uma reflexão aprofundada entre professores, gestores e demais membros da escola acerca da importância do trabalho do coordenador pedagógico e das práticas de gestão educacional vigentes. Pretende-se contribuir para a superação de modelos pautados em controles formais, estimulando a autonomia das instituições escolares. A democratização da escola revela-se

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

como um caminho promissor para que a prática pedagógica se configure efetivamente como uma prática social, fortalecendo o processo democrático na sociedade e promovendo a melhoria da qualidade do ensino.

Para a elaboração deste trabalho, optou-se pela pesquisa bibliográfica. A estrutura da monografia está organizada da seguinte forma: a Introdução apresenta o tema, a problemática, a contextualização, os objetivos e a justificativa; no Referencial Teórico, são discutidos os principais conceitos que fundamentam o estudo, como o papel do coordenador pedagógico, sua identidade e funções, a coordenação como agente articulador, a gestão democrática e a relação entre coordenação pedagógica e gestão escolar; a Metodologia detalha o percurso adotado, destacando o tipo de pesquisa; por fim, são apresentadas a Análise e Discussão dos Resultados e as Considerações Finais.

A atuação cotidiana do coordenador pedagógico é marcada por experiências e situações que frequentemente impõem uma prática pautada pela urgência, ansiedade e desorganização. Apesar desses desafios, esse profissional ocupa papel central na promoção do trabalho coletivo e na construção de relações harmoniosas entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar, configurando-se como peça-chave para o fortalecimento da gestão democrática e a construção de uma escola mais justa e eficaz.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, com enfoque bibliográfico e documental, voltada para a compreensão aprofundada dos processos e práticas da gestão escolar, especialmente da atuação do coordenador pedagógico. A investigação baseia-se na análise crítica de livros, artigos científicos, teses e documentos oficiais que abordam os temas de gestão educacional, formação docente e coordenação pedagógica. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica envolve a coleta, análise e interpretação de material já publicado, o que permite construir um referencial teórico consistente e fundamentado nas contribuições acadêmicas e legais mais recentes. A bibliografia selecionada foi organizada a partir de critérios de relevância, atualidade e consistência conceitual, com destaque para autores renomados na área, segundo Libâneo (2013), Lück (2009) e Veiga (2008).

"Além disso, esta investigação inclui uma análise documental, a partir da aplicação de um questionário semiestruturado direcionado a três coordenadoras pedagógicas atuantes em escolas públicas. O questionário teve como objetivo identificar as principais dificuldades e práticas cotidianas da coordenação pedagógica, assim como as estratégias adotadas para superar os desafios da gestão escolar"

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, por meio da categorização temática, que possibilitou a identificação dos padrões e das nuances presentes na rotina dos coordenadores, relacionando-os ao referencial teórico. Esse procedimento contribuiu para compreender a interação entre teoria e prática, enfatizando a importância da atuação do coordenador pedagógico como mediador e agente articulador no contexto escolar.

A abordagem qualitativa, portanto, permite captar os sentidos e significados das experiências vivenciadas pelos coordenadores, o que é fundamental para refletir sobre a complexidade do papel desse profissional e seu impacto na democratização da gestão escolar e na melhoria da qualidade do ensino.

3. DESENVOLVIMENTO

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, com enfoque bibliográfico e documental, voltada para a compreensão aprofundada dos processos e práticas da gestão escolar, especialmente da atuação do coordenador pedagógico. A investigação baseia-se na análise crítica de livros, artigos científicos, teses e documentos oficiais que abordam os temas de gestão educacional, formação docente e coordenação pedagógica. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica envolve a coleta, análise e interpretação de material já publicado, o que permite construir um referencial teórico consistente e fundamentado nas contribuições acadêmicas e legais mais recentes. A bibliografia selecionada foi organizada a partir de critérios de relevância, atualidade e consistência conceitual, com destaque para autores renomados na área, segundo Libâneo (2013), Lück (2009) e Veiga (2008).

"Além disso, esta investigação inclui uma análise documental, a partir da aplicação de um questionário semiestruturado direcionado a três coordenadoras pedagógicas atuantes em escolas públicas. O questionário teve como objetivo identificar as principais dificuldades e práticas cotidianas da coordenação pedagógica, assim como as estratégias adotadas para superar os desafios da gestão escolar"

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, por meio da categorização temática, que possibilitou a identificação dos padrões e das nuances presentes na rotina dos coordenadores, relacionando-os ao referencial teórico. Esse procedimento contribuiu para compreender a interação entre teoria e prática, enfatizando a importância da atuação do coordenador pedagógico como mediador e agente articulador no contexto escolar.

A abordagem qualitativa, portanto, permite captar os sentidos e significados das experiências vivenciadas pelos coordenadores, o que é

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

fundamental para refletir sobre a complexidade do papel desse profissional e seu impacto na democratização da gestão escolar e na melhoria da qualidade do ensino.

3.1. A GESTÃO ESCOLAR NO COTIDIANO DA ESCOLA

A gestão escolar, para além do seu caráter organizacional, deve ser compreendida como um espaço de construção coletiva do conhecimento, onde a participação de todos os atores da comunidade escolar é fundamental. Segundo Paro (2001), a gestão democrática da escola pública pressupõe a superação de uma estrutura hierarquizada e autoritária, valorizando a participação efetiva dos educadores, alunos e pais nos processos decisórios.

Contudo, a realidade vivenciada no cotidiano escolar impõe obstáculos significativos ao exercício dessa gestão democrática. Dificuldades como a escassez de recursos materiais, a sobrecarga de trabalho dos profissionais da educação, a indisciplina e a evasão escolar tornam o ambiente escolar um espaço desafiador. Soma-se a isso a necessidade de constante atualização frente às demandas sociais e educacionais.

Nesse cenário, torna-se evidente a necessidade de uma gestão participativa e formativa, que valorize a escuta, o diálogo e a cooperação entre os diversos membros da escola. A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), o planejamento das ações pedagógicas e a avaliação dos resultados tornam-se tarefas fundamentais para a construção de uma escola democrática e inclusiva.

3.2 O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: MEDIAÇÃO, FORMAÇÃO E PLANEJAMENTO

O coordenador pedagógico é um profissional chave dentro da estrutura da escola. Sua função vai além da supervisão das atividades pedagógicas: ele é o responsável por promover a integração entre os docentes, articular ações de formação continuada, acompanhar o desenvolvimento do currículo e garantir a qualidade do ensino.

Segundo Lück (2009), o coordenador pedagógico deve assumir o papel de líder educacional, atuando como facilitador das práticas pedagógicas e promotor do desenvolvimento profissional dos professores. Isso exige não apenas conhecimento técnico, mas também sensibilidade, empatia e habilidade para lidar com conflitos.

A rotina do coordenador inclui reuniões pedagógicas, análise de planejamentos, atendimento a professores, mediação de questões entre alunos e docentes, além da organização de ações de formação. De acordo com Veiga (2008), é essencial que o coordenador seja capaz de refletir sobre sua prática e incentivar nos demais educadores uma postura investigativa e crítica.

Além disso, o coordenador pedagógico é responsável por promover a articulação entre a teoria e a prática, orientando os professores quanto às metodologias de ensino, estratégias de avaliação e construção do currículo. Essa atuação requer conhecimento aprofundado das Diretrizes Curriculares Nacionais e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), bem como o domínio das tecnologias educacionais.

3.4 OS DESAFIOS DA PRÁTICA COTIDIANA

A rotina do coordenador pedagógico é permeada por uma série de desafios complexos e multifacetados, que exigem habilidades diversificadas e uma postura resiliente. Entre as principais dificuldades enfrentadas, destacam-se:

Escassez de tempo para planejamento e reflexão pedagógica: A intensa carga de tarefas burocráticas e administrativas consome grande parte do tempo do coordenador, dificultando a realização de atividades essenciais, como o planejamento estratégico, a avaliação dos processos pedagógicos e a reflexão crítica sobre as práticas educativas.

Resistência à formação continuada e às inovações pedagógicas: Muitos docentes apresentam dificuldades em aceitar mudanças ou adotar novas metodologias, seja por falta de motivação, receio diante do desconhecido ou ausência de um ambiente favorável à aprendizagem coletiva. Isso impõe ao coordenador o desafio de mediar essas resistências, estimulando a abertura ao desenvolvimento profissional.

Sobrecarga de funções e atribuições: Em muitas instituições, o coordenador pedagógico acumula múltiplos papéis, atuando simultaneamente como professor, gestor e até mesmo como conselheiro emocional para alunos e colegas. Essa multiplicidade de responsabilidades pode gerar desgaste físico e emocional, comprometendo a qualidade da atuação.

Gestão de conflitos: A mediação de conflitos entre professores, alunos, familiares e demais membros da comunidade escolar demanda do coordenador uma elevada capacidade de escuta, empatia e negociação. Equilibrar interesses diversos, preservar relações harmoniosas e garantir o respeito às normas da escola são tarefas constantes e delicadas.

Atualização constante diante das transformações educacionais: O campo da educação está em permanente evolução, exigindo que o coordenador pedagógico esteja sempre atento às novas legislações, às inovações tecnológicas, às políticas públicas e às demandas sociais que influenciam o ambiente escolar.

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

Conforme destaca Oliveira (2011), o coordenador pedagógico deve ser um profissional em contínua formação, dotado não apenas de conhecimento técnico, mas também de habilidades de liderança, sensibilidade para compreender as singularidades do contexto escolar e capacidade para atuar como agente transformador.

Superar esses desafios requer mais do que competência individual; demanda um compromisso coletivo que envolva políticas públicas que valorizem a função do coordenador, garantindo condições adequadas de trabalho, recursos necessários e, fundamentalmente, a criação de espaços de diálogo, reflexão e formação compartilhada. Somente assim será possível fortalecer a gestão pedagógica e, consequentemente, promover um ambiente escolar que favoreça a aprendizagem, o desenvolvimento humano e a construção de uma cultura democrática.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso qualitativo evidenciou a centralidade do coordenador pedagógico na dinâmica da gestão escolar, especialmente na promoção de práticas que fortalecem uma gestão democrática e orientada para a qualidade da educação. A atuação desse profissional é fundamental para acompanhar as atividades escolares, identificar as necessidades dos docentes e fomentar a construção coletiva de soluções educativas. Entretanto, os desafios enfrentados — como a ausência de planejamento sistemático, a carência de formação específica e as limitações estruturais — ressaltam a urgência da implementação de políticas públicas e estratégias institucionais voltadas para a capacitação contínua dos gestores escolares. Investir na formação do coordenador pedagógico é, portanto, investir no fortalecimento de toda a comunidade educativa, gerando efeitos positivos no processo de ensino-aprendizagem.

Recomenda-se, assim, que os órgãos responsáveis pela gestão educacional desenvolvam programas de formação e apoio específicos para o coordenador pedagógico, considerando as particularidades e complexidades de sua função. Essas ações contribuirão para a construção de um ambiente escolar mais organizado, colaborativo e comprometido com a melhoria contínua da qualidade educacional.

A gestão escolar configura-se como um campo desafiador, que exige dos profissionais envolvidos uma atuação ética, colaborativa e engajada com a excelência educacional. Nesse cenário, o coordenador pedagógico desempenha um papel estratégico como mediador do processo educativo, formador de professores e articulador das ações pedagógicas.

A rotina escolar demanda do coordenador múltiplas competências: sensibilidade para a escuta ativa, habilidades de liderança, sólido domínio teórico-prático e disposição para a formação contínua. Para que esse profissional exerça plenamente suas funções, é imprescindível que a escola e os sistemas educacionais reconheçam sua importância, oferecendo condições adequadas de trabalho, suporte institucional e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Assim, fortalecer a atuação do coordenador pedagógico é investir na qualidade da educação e contribuir decisivamente para a construção de uma escola democrática, crítica e inclusiva, capaz de formar cidadãos conscientes e atuantes na sociedade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3. ed. São Paulo: Edições, 2011.

GATTI, B**. A função do coordenador pedagógico**: entre a gestão e a formação. São Paulo: Cortez, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2013.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

VILLAR, A.; OLIVEIRA, M. **Formação continuada de professores: desafios e possibilidades**. Educação & Sociedade, v. 38, n. 137, p. 679-696, 2017.

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

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e qualidade da educação: compromisso com a aprendizagem dos alunos.** Petrópolis: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, Dalila Andrade**. A função do coordenador pedagógico na escola pública**. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília: MEC, 2018.