

A COMPLEXIDADE DO PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA EDUCACIONAL

Gleydson Augusto Gomes da Mata

Professor Orientado. Faculdade Interamericana de Ciências Sociais/FICS.

<https://orcid.org/0009-0001-1108-2991>

E-mail: gleydsonaugustogomes@gmail.com

Derlane Gaia Barroso Nascimento

Doutoranda em Ciências da Educação. Faculdade Interamericana de Ciências Sociais/FICS.

<https://orcid.org/0000-0003-3872-8008>

E-mail: derlanenascmt@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N2>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RA-2025.V4N2-43>

RESUMO: O papel do coordenador pedagógico na escola tem se tornado cada vez mais complexo devido às pressões externas e internas, como as exigências de desempenho acadêmico, as políticas educacionais e as mudanças nas práticas pedagógicas. Este artigo busca analisar as principais categorias que influenciam a atuação do coordenador pedagógico, destacando aspectos como autonomia pedagógica, identidade profissional, relação com a gestão escolar, cultura organizacional e o impacto das tecnologias. A partir de uma revisão teórica e exemplos práticos, discutem-se os desafios enfrentados pelos coordenadores e as implicações dessas questões para a eficácia da gestão pedagógica e para o desenvolvimento das práticas educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Coordenador pedagógico. Autonomia pedagógica. Gestão escolar. Tecnologias educacionais. Cultura organizacional. Formação continuada.

THE COMPLEXITY OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR'S ROLE IN SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND IMPLICATIONS FOR EDUCATIONAL PRACTICE

ABSTRACT: The role of the pedagogical coordinator in schools has become increasingly complex due to both external and internal pressures, such as academic performance demands, educational policies, and changes in pedagogical practices. This article aims to analyze the key categories that influence the work of the pedagogical coordinator, highlighting aspects such as pedagogical autonomy, professional identity, relationship with school management, organizational culture, and the impact of technologies. Through a theoretical review and practical examples, the challenges faced by coordinators are discussed, along with the implications of these issues for the effectiveness of pedagogical management and the development of educational practices.

KEYWORDS: Pedagogical coordinator. Pedagogical autonomy. School management. Educational technologies. Organizational culture. Continuing education.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o papel do coordenador pedagógico nas escolas brasileiras tem se expandido, refletindo as complexas mudanças que ocorrem no campo educacional. Historicamente, o coordenador pedagógico era visto como um profissional responsável pela supervisão e acompanhamento das práticas pedagógicas dos professores, com foco na aplicação do currículo e na organização das atividades didáticas. Contudo, o cenário educacional atual exige que o coordenador desempenhe uma série de funções mais amplas e desafiadoras, envolvendo desde a mediação de inovações pedagógicas até o apoio contínuo à formação e desenvolvimento dos professores. O aumento das exigências por resultados acadêmicos, a pressão por um ensino de qualidade e a implementação de novas políticas educacionais exigem que o coordenador pedagógico exerça sua função de maneira mais estratégica e envolvente. Imbernón (2011) e Gatti (2004) ressaltam que o coordenador pedagógico precisa ser um gestor que alia competência administrativa com um profundo conhecimento pedagógico, ajustando-se às novas demandas da educação.

O conceito de gestão escolar, que anteriormente se restringia apenas ao aspecto administrativo, passou a incorporar uma dimensão pedagógica mais robusta, colocando o coordenador pedagógico como uma figura central na integração entre o planejamento curricular, a prática docente e o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem mais inclusivo e eficiente. A função do coordenador é, portanto, multifacetada, englobando o apoio aos professores, a criação de um ambiente pedagógico propício ao aprendizado e à inovação, a articulação de novas metodologias e a garantia de que as práticas pedagógicas estejam alinhadas com as diretrizes educacionais da instituição, sejam elas nacionais ou locais. Gatti (2004) reforça a importância do coordenador pedagógico como articulador entre as diretrizes educacionais e a implementação dessas práticas na escola, promovendo um ensino mais alinhado às necessidades de cada contexto educacional.

Além disso, a crescente introdução de tecnologias no processo de ensino-aprendizagem trouxe novos desafios para a gestão pedagógica. A necessidade de formar e capacitar os professores no uso de tecnologias educacionais, como plataformas digitais, softwares educacionais e recursos de ensino remoto, exige uma adaptação constante dos coordenadores pedagógicos. Eles devem se tornar líderes pedagógicos capazes de integrar essas ferramentas às metodologias de ensino e, ao mesmo tempo, lidar com as resistências

que podem surgir em algumas equipes pedagógicas, muitas vezes devido à falta de formação e de infraestrutura tecnológica nas escolas. Pereira (2014) destaca que, para lidar com essas novas exigências, o coordenador pedagógico precisa estar em constante atualização, atuando como mediador entre as tecnologias e os desafios do cotidiano escolar.

Outro fator relevante a ser considerado é a questão da autonomia pedagógica. O coordenador, embora desempenhe um papel de liderança no desenvolvimento e acompanhamento das práticas pedagógicas, muitas vezes se vê limitado pelas políticas educacionais centralizadoras e pelas estruturas hierárquicas das instituições. O debate sobre a autonomia pedagógica do coordenador é essencial para entender até que ponto ele pode inovar, adaptar e transformar as práticas escolares de forma eficaz, sem se ver restringido por imposições externas. A autonomia permite que o coordenador tenha liberdade para implementar estratégias pedagógicas que atendam às especificidades da escola e de seus alunos, o que se reflete diretamente na qualidade do ensino oferecido. Tardif (2014) e Lück (2007) discutem que, embora a autonomia pedagógica seja essencial para o coordenador, ela deve ser equilibrada com as políticas educacionais nacionais e o contexto da escola, para que as ações do coordenador sejam eficazes.

Em um contexto de constantes mudanças, como o que vivemos atualmente, o coordenador pedagógico é um elemento-chave para o sucesso da gestão escolar. Sua atuação está intimamente ligada à construção de uma cultura organizacional que favoreça a colaboração entre os professores, a troca de saberes e a implementação de práticas pedagógicas inclusivas e inovadoras. Por isso, compreender as várias dimensões do seu papel – como a relação com a gestão escolar, a identidade profissional, a autonomia pedagógica e a articulação com a cultura escolar – é fundamental para avaliar a eficácia de sua atuação. Lück (2007) reforça que a atuação do coordenador pedagógico vai além da simples gestão de processos. Ele é um articulador de uma cultura de aprendizagem que deve ser construída com base na colaboração e no desenvolvimento contínuo dos professores.

Este artigo visa analisar o papel do coordenador pedagógico nas escolas, discutindo os desafios que ele enfrenta na prática e como essas dificuldades afetam a qualidade da educação oferecida. A partir de uma revisão teórica e de exemplos práticos

de escolas que buscam inovar e melhorar suas práticas pedagógicas, serão explorados os principais fatores que impactam o desempenho do coordenador pedagógico, como a cultura organizacional, o apoio à formação dos professores, o uso de tecnologias e a relação com a gestão escolar. Freire (1996) e Gatti (2004) sugerem que o coordenador pedagógico deve ter uma visão crítica e reflexiva sobre as práticas educativas, buscando sempre formas de aprimorar o ensino, levando em consideração as condições estruturais e sociais da escola.

A pesquisa busca, portanto, compreender como o coordenador pedagógico pode efetivamente contribuir para a transformação das práticas pedagógicas nas escolas, mesmo diante das limitações estruturais e organizacionais, e como ele pode ser apoiado em sua formação e atuação para que sua contribuição seja cada vez mais significativa no desenvolvimento da educação básica no Brasil. Além disso, o estudo busca destacar a importância de fortalecer a identidade profissional do coordenador pedagógico, promovendo maior autonomia, valorização e capacitação para que este se torne, de fato, um líder pedagógico comprometido com a melhoria da qualidade educacional. Tardif (2014) reforça que a identidade profissional do coordenador pedagógico é um aspecto central para que ele consiga implementar as mudanças necessárias na escola, com maior autonomia e eficácia.

A AUTONOMIA PEDAGÓGICA DO COORDENADOR

DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DA AUTONOMIA PEDAGÓGICA

A autonomia pedagógica é um conceito essencial para a compreensão e valorização do papel do coordenador pedagógico nas escolas. Ela refere-se à capacidade desse profissional de tomar decisões educacionais de forma independente, adaptando e moldando as práticas pedagógicas conforme as especificidades da realidade escolar, as características dos alunos e as necessidades do contexto educacional em que está inserido. Essa autonomia permite ao coordenador a flexibilidade necessária para implementar metodologias inovadoras, ajustar conteúdos programáticos e adotar estratégias pedagógicas eficazes, considerando sempre os desafios e as potencialidades da sua comunidade escolar.

A autonomia pedagógica não deve ser confundida com a ideia de total liberdade para agir sem qualquer tipo de orientação ou restrição. Ela está ligada à ideia de responsabilidade e à necessidade de um equilíbrio entre a liberdade de ação do coordenador e o alinhamento com as políticas públicas e diretrizes educacionais mais amplas. Segundo Freire (1996), a autonomia pedagógica é um elemento essencial para a transformação da educação, pois possibilita que os educadores, incluindo os coordenadores pedagógicos, ajustem suas práticas de ensino à realidade dos alunos, respeitando as especificidades locais, mas sempre com compromisso com os princípios universais de uma educação emancipadora.

O coordenador deve ser capaz de utilizar sua autonomia para promover melhorias no ensino sem desconsiderar os parâmetros nacionais e as exigências do currículo. Assim, a autonomia pedagógica envolve um processo de tomada de decisões informadas e sustentadas, no qual o coordenador deve agir dentro de um espaço de liberdade, mas sempre com um olhar atento às diretrizes educacionais, às metas de aprendizagem e ao contexto social dos alunos. Tardif (2014) enfatiza que a autonomia pedagógica permite ao coordenador agir de forma crítica e reflexiva, estabelecendo práticas educativas que atendam à diversidade e às necessidades de seus alunos, sem perder o foco no compromisso social da escola.

A importância da autonomia pedagógica do coordenador pedagógico vai além da simples possibilidade de personalizar práticas educacionais. Ela é fundamental para a criação de um ambiente de aprendizagem dinâmico e inovador, em que o coordenador tem a capacidade de promover a adaptação e a personalização do currículo e das atividades escolares, levando em consideração as necessidades e desafios da escola. Quando o coordenador possui autonomia, ele pode agir de forma mais eficaz na implementação de estratégias de ensino, na definição de abordagens inclusivas, no planejamento de atividades interativas e na promoção de um ambiente educacional que respeite as diversidades dos alunos. Nesse sentido, Lück (2007) destaca que a autonomia do coordenador está intrinsecamente ligada à sua capacidade de liderança pedagógica, que permite a construção de um projeto educacional que envolva a participação ativa de toda a comunidade escolar.

Essa autonomia, ao permitir a adaptação das práticas pedagógicas, também se

conecta à ideia de valorização do profissional. Quando o coordenador pedagógico tem a liberdade de tomar decisões, ele se sente mais engajado no processo de transformação da escola e na melhoria do ensino. Santos (2008) argumenta que a autonomia pedagógica não só fortalece a identidade do coordenador, mas também contribui para sua motivação e comprometimento, uma vez que ele se percebe como um verdadeiro agente de mudança dentro da instituição.

Além disso, a autonomia fortalece a identidade profissional do coordenador, pois ele é reconhecido como um líder pedagógico capaz de influenciar positivamente as decisões educacionais e de promover mudanças que atendam às necessidades reais dos alunos e da comunidade escolar. Gatti (2004) sublinha que a autonomia do coordenador pedagógico é um fator decisivo para o seu reconhecimento como um profissional qualificado, capaz de criar e implementar inovações pedagógicas que respondem às especificidades de sua escola.

A autonomia pedagógica do coordenador também está diretamente relacionada à capacidade de inovar. A educação brasileira, assim como o mundo todo, está passando por uma transformação contínua, com a crescente incorporação de novas tecnologias e metodologias de ensino. Nesse contexto, o coordenador pedagógico, ao ser dotado de autonomia, se torna um agente de inovação, capaz de integrar novas ferramentas pedagógicas, como as tecnologias digitais, ao currículo escolar. Ele pode implementar estratégias diversificadas de ensino, que vão além da simples transmissão de conteúdo, criando ambientes de aprendizagem mais colaborativos, interativos e que favoreçam o desenvolvimento integral dos alunos. Gatti (2004) observa que a autonomia pedagógica é um instrumento poderoso para que o coordenador possa desafiar os métodos tradicionais e incorporar práticas pedagógicas mais eficazes e criativas.

Por outro lado, a limitação da autonomia pedagógica, muitas vezes imposta por normas rígidas e políticas educacionais centralizadas, pode comprometer o potencial transformador do coordenador. Em muitas escolas, os coordenadores enfrentam desafios impostos por currículos excessivamente prescritivos ou pela pressão para cumprir metas de desempenho sem considerar as realidades particulares da escola. Essas limitações podem reduzir a capacidade do coordenador de inovar, de experimentar novas abordagens pedagógicas e, por consequência, de promover um ensino mais adaptado às necessidades

dos alunos. Lück (2007) aponta que a centralização da gestão pedagógica e a imposição de metas rígidas podem reduzir a eficácia da autonomia do coordenador e restringir a criatividade dentro da escola.

Isso destaca a importância de um equilíbrio entre a autonomia do coordenador e o compromisso com as diretrizes nacionais e os objetivos educacionais do sistema de ensino. Tardif (2014) salienta que a gestão pedagógica eficaz requer um equilíbrio delicado entre a autonomia individual e o trabalho colaborativo dentro da escola, além do alinhamento com as políticas públicas de educação.

É importante também destacar que a autonomia pedagógica não se traduz em um isolamento do coordenador. Ao contrário, ela deve ser exercida de maneira colaborativa, envolvendo os professores e outros membros da comunidade escolar na construção do projeto pedagógico da escola. O coordenador, ao se apropriar de sua autonomia, deve ser um facilitador da participação ativa dos professores no processo decisional, criando espaços para o diálogo e a troca de experiências. A colaboração entre o coordenador e os educadores fortalece o trabalho pedagógico como um todo, promovendo um ambiente de aprendizagem mais coeso e integrado. Freire (1996) reforça que a autonomia, quando bem exercida, deve ser um processo coletivo e democrático, em que todos os envolvidos na comunidade escolar participem da construção e implementação das práticas pedagógicas.

Em síntese, a autonomia pedagógica do coordenador pedagógico é um fator determinante para o sucesso das práticas educacionais nas escolas. Quando bem exercida, ela contribui para a inovação pedagógica, a adaptação das metodologias ao contexto escolar, o fortalecimento da identidade profissional do coordenador e a criação de um ambiente educacional mais inclusivo e eficiente. Contudo, é necessário um cuidado para que essa autonomia seja equilibrada com a necessidade de alinhamento com as políticas educacionais mais amplas e com os objetivos institucionais. A gestão pedagógica bem-sucedida exige, assim, que o coordenador atue como um agente de transformação, respeitando sua autonomia, mas também dialogando com as diversas demandas do sistema educacional.

A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL

A identidade profissional do coordenador pedagógico se forma a partir das funções e responsabilidades que ele desempenha dentro da escola, sendo um reflexo não apenas de sua formação acadêmica, mas também de suas vivências e interações com os demais membros da comunidade escolar. O coordenador pedagógico, idealmente, deve ser reconhecido como um líder educacional, capaz de promover um ambiente de aprendizagem colaborativo e inovador, em que todos os envolvidos no processo educacional – alunos, professores, gestores e pais – possam contribuir para o sucesso escolar (Gatti, 2013; Lima, 2018).

Em muitas instituições educacionais, a figura do coordenador pedagógico ainda é percebida de maneira limitada, muitas vezes reduzida à função de supervisor de professores. Essa visão restrita, que o coloca essencialmente como fiscalizador das práticas pedagógicas, pode minar a eficácia de seu trabalho e diminuir seu potencial de influenciar positivamente o ensino e a aprendizagem (Costa, 2012). A supervisão de processos é, de fato, uma das atribuições do coordenador, mas sua atuação deve se estender para uma gestão pedagógica mais ampla, voltada ao desenvolvimento do corpo docente e à implementação de práticas inovadoras que atendam às necessidades dos alunos (Pereira, 2015).

A construção de uma identidade profissional sólida para o coordenador pedagógico envolve, portanto, uma mudança de perspectiva. Em vez de ser um simples agente de fiscalização, ele deve ser visto como um facilitador de processos educacionais e um agente de transformação pedagógica (Freire, 2001). Esse processo de construção é sustentado pela formação continuada, que deve ser parte integrante de sua atuação. A interação constante com os professores, o acompanhamento de suas práticas em sala de aula e o incentivo à reflexão sobre o próprio trabalho são aspectos fundamentais para que o coordenador se torne um verdadeiro líder pedagógico, promovendo a melhoria contínua da prática docente (Lima, 2018).

Além disso, o coordenador deve ser capaz de adotar um modelo de liderança colaborativa, em que a sua função não seja a de tomar decisões isoladas, mas de envolver

os professores e demais membros da comunidade escolar no processo decisional (Vasquez, 2014). A construção dessa identidade, portanto, não se limita ao aspecto técnico, mas envolve também o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como a comunicação eficaz, a escuta ativa e a capacidade de motivar e inspirar os outros a buscar a excelência educacional (Siqueira, 2017).

Esse modelo de liderança colaborativa é fundamental para a construção de uma cultura escolar mais democrática e participativa, onde a autonomia de professores e alunos seja respeitada, mas orientada para os objetivos educacionais coletivos (Gatti, 2013). Para que a identidade do coordenador seja bem estabelecida, é crucial que ele desempenhe um papel ativo na implementação de práticas pedagógicas que considerem as especificidades da escola e de seus alunos, promovendo um ensino de qualidade e uma gestão educacional que envolva todos os atores da escola (Pereira, 2015).

DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL

A construção da identidade profissional do coordenador pedagógico, no entanto, enfrenta vários desafios, especialmente em contextos educacionais onde a liderança pedagógica ainda não é plenamente valorizada (Caldas & Reali, 2012). Em muitas escolas, a figura do coordenador é vista com certo distanciamento ou até desconfiança por parte dos professores, o que dificulta sua atuação como líder educacional. Esse cenário pode ser observado em escolas onde o coordenador é tratado como alguém "de fora", com funções periféricas e uma autoridade limitada sobre as práticas pedagógicas (Siqueira, 2017).

A resistência dos professores é um dos principais obstáculos para o coordenador pedagógico estabelecer sua identidade de liderança. Muitos educadores, especialmente aqueles com mais experiência, podem ter dificuldades em aceitar a orientação de um colega que, muitas vezes, compartilha da mesma formação inicial e que, em teoria, deveria ser seu parceiro, não seu superior. Nesse contexto, o coordenador pode ser visto como alguém que interfere no trabalho do professor, criando um ambiente de desconfiança e, conseqüentemente, dificultando a implementação de práticas pedagógicas inovadoras (Pereira, 2015).

Além disso, a sobrecarga de responsabilidades administrativas, frequentemente atribuídas ao coordenador pedagógico, também é um fator que impacta negativamente na construção de sua identidade profissional. A gestão de tarefas burocráticas, como o controle de documentos, relatórios e cumprimento de prazos administrativos, pode desviar o coordenador de sua função primordial, que é o acompanhamento pedagógico (Gatti, 2013). Isso cria uma sobrecarga de trabalho, que pode comprometer seu tempo e energia, prejudicando sua capacidade de se dedicar ao desenvolvimento dos professores e à implementação de mudanças pedagógicas que promovam o sucesso dos alunos (Vasquez, 2014).

Outro desafio significativo é a falta de reconhecimento da importância do coordenador pedagógico dentro da estrutura escolar. Em muitas instituições, a função do coordenador é subestimada, e sua atuação é vista como menos importante do que a dos professores ou gestores. Isso pode enfraquecer a autoridade do coordenador e dificultar seu trabalho de articulação entre os diversos atores da comunidade escolar, além de prejudicar a construção de sua identidade profissional (Siqueira, 2017). Para que a identidade do coordenador seja efetivamente consolidada, é necessário que sua função seja valorizada e compreendida por todos os envolvidos no processo educacional (Pereira, 2015).

EXEMPLOS DE FORMAÇÃO DE IDENTIDADE PROFISSIONAL

Apesar dos desafios, existem diversas estratégias que podem ser adotadas para fortalecer a identidade profissional do coordenador pedagógico. Em escolas que investem em programas de desenvolvimento profissional, observa-se que a construção de uma identidade sólida está intimamente relacionada à formação continuada e à participação ativa do coordenador em espaços de formação e reflexão pedagógica (Caldas; Reali, 2012).

Programas de capacitação, como workshops, grupos de estudo e conferências sobre liderança educacional, podem ser fundamentais para o fortalecimento da identidade profissional do coordenador pedagógico. Esses espaços oferecem a oportunidade de atualização constante, além de promover o desenvolvimento de habilidades essenciais,

como a gestão de equipe, a resolução de conflitos e a construção de estratégias pedagógicas eficientes. A participação em tais atividades contribui para que o coordenador se sinta mais preparado para lidar com os desafios do cotidiano escolar e para que possa influenciar positivamente os processos pedagógicos (Freire, 2001; Lima, 2018).

Além disso, coordenadores que mantêm uma postura de liderança colaborativa e que atuam como facilitadores de processos pedagógicos têm mais sucesso em estabelecer sua identidade profissional de maneira sólida. Isso pode ser observado em escolas onde o coordenador não se limita a supervisionar os professores, mas busca envolvê-los ativamente na construção do projeto pedagógico da escola, no desenvolvimento de estratégias de ensino e na reflexão sobre as práticas pedagógicas. A colaboração constante com os professores fortalece a imagem do coordenador como um líder que está comprometido com o sucesso da escola e com a melhoria contínua da qualidade do ensino (Siqueira, 2017).

Outro exemplo positivo vem de escolas que adotam uma abordagem integradora, em que o coordenador pedagógico participa ativamente das reuniões pedagógicas, das discussões sobre o currículo e das decisões sobre as metodologias de ensino. Essas escolas reconhecem o coordenador como uma figura central no desenvolvimento da escola, o que contribui para sua valorização e para a consolidação de sua identidade profissional (Gatti, 2013). A construção de uma identidade profissional sólida, portanto, não se dá apenas por meio de ações individuais, mas também por meio da criação de uma cultura organizacional que reconhece a importância do coordenador pedagógico e o valor de sua contribuição para o sucesso da escola. Nesse sentido, é fundamental que a liderança pedagógica do coordenador seja entendida como um processo contínuo de aprendizagem e colaboração, voltado sempre para a melhoria da qualidade da educação e para o desenvolvimento profissional dos docentes (Vasquez, 2014).

RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E CONFLITOS

A RELAÇÃO ENTRE COORDENADOR PEDAGÓGICO E GESTÃO ESCOLAR

A relação entre o coordenador pedagógico e a gestão escolar é crucial para o

sucesso das práticas educacionais dentro da instituição. O coordenador pedagógico, como articulador do processo de ensino-aprendizagem, deve ter uma parceria constante com a gestão escolar para alinhar as diretrizes pedagógicas com os objetivos institucionais. Em um modelo de gestão ideal, as funções do coordenador e da gestão escolar devem ser bem delineadas, de modo a garantir a implementação de um currículo coerente e a criação de um ambiente de aprendizagem efetivo. No entanto, como destacam autores como Souza (2013) e Silva (2015), essa relação nem sempre é harmônica, principalmente em contextos nos quais as responsabilidades não são bem definidas ou quando há uma centralização excessiva de decisões na figura do gestor escolar.

De acordo com Mancebo (2018), a boa comunicação entre o coordenador pedagógico e a gestão escolar possibilita a troca de ideias e estratégias que atendam às necessidades da escola. Em um contexto em que a gestão compartilha a responsabilidade pedagógica com o coordenador, ambos podem trabalhar juntos para melhorar a qualidade do ensino. Entretanto, como argumenta Oliveira (2020), em escolas com gestão autoritária ou centralizadora, a atuação do coordenador pedagógico muitas vezes é restrita e subordinada, o que pode gerar atritos e dificuldades na implementação de práticas inovadoras.

DESAFIOS NA RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR

Os desafios que surgem na relação entre o coordenador pedagógico e a gestão escolar são multifacetados e podem comprometer a eficácia das práticas pedagógicas. Um dos principais obstáculos é a sobrecarga de tarefas atribuídas ao coordenador, que frequentemente acumula funções administrativas com as pedagógicas. Segundo Costa (2017), o coordenador pedagógico deve ser responsável pela mediação e supervisão das práticas pedagógicas, mas em muitas escolas ele também assume responsabilidades como a organização do calendário escolar, a gestão de recursos humanos e materiais, e a execução de projetos administrativos. Isso dificulta o foco no aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, já que o coordenador se vê obrigado a lidar com questões externas à sua área de expertise.

Além disso, conforme apontado por Nogueira (2016), a centralização das decisões

na gestão escolar é outro fator que compromete a atuação do coordenador pedagógico. Quando a gestão toma decisões sem consultar o coordenador ou os professores, cria-se um ambiente de desconfiança e descontinuidade nas ações pedagógicas. Essa falta de diálogo pode gerar resistência por parte dos professores, que se sentem desautorizados e sem participação nas decisões que afetam diretamente o seu trabalho e o desenvolvimento dos alunos.

EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS DE COLABORAÇÃO

Apesar dos desafios, existem escolas que têm conseguido estabelecer uma relação de colaboração eficaz entre o coordenador pedagógico e a gestão escolar. Um exemplo positivo é a prática adotada em algumas escolas públicas e privadas, onde o coordenador pedagógico participa ativamente das reuniões de planejamento estratégico e das tomadas de decisão sobre o currículo escolar. Como discutido por Pimenta (2019), escolas com gestão participativa, que envolvem o coordenador em decisões pedagógicas importantes, conseguem criar um ambiente mais colaborativo e harmonioso, o que reflete diretamente na qualidade do ensino.

Um estudo realizado por Ribeiro (2021) em escolas da rede pública de ensino no Rio de Janeiro mostrou que, quando o coordenador pedagógico tem autonomia para sugerir modificações no currículo, treinar os professores de acordo com as necessidades da turma e participar da análise de desempenho dos alunos, a satisfação tanto dos professores quanto dos alunos aumenta. Em escolas como essas, a integração entre a gestão escolar e o coordenador pedagógico contribui para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para o sucesso acadêmico dos alunos.

A CULTURA ORGANIZACIONAL E O CLIMA ESCOLAR

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma escola é um fator decisivo para o sucesso da gestão pedagógica. Quando a escola adota uma cultura colaborativa, com ênfase no aprendizado contínuo e na valorização do trabalho em equipe, o coordenador pedagógico

encontra um ambiente mais propício para implementar inovações e melhorar as práticas pedagógicas. Segundo Tardif (2018), a cultura escolar deve ser vista como um processo contínuo de construção coletiva, onde todos os membros da comunidade escolar são incentivados a participar ativamente da transformação da escola. Em escolas com essa cultura, o coordenador pedagógico tem mais liberdade e respaldo para realizar suas atividades de forma eficaz.

Em contrapartida, como destacam Lima e Ferreira (2020), escolas com uma cultura organizacional resistente, onde a centralização do poder e a falta de comunicação prevalecem, enfrentam grandes dificuldades em promover mudanças pedagógicas. O coordenador pedagógico, nesse contexto, se vê constantemente desafiado pela resistência dos professores e até da própria gestão, dificultando a implementação de práticas pedagógicas inovadoras.

DESAFIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os desafios relacionados à cultura organizacional têm um impacto significativo na atuação do coordenador pedagógico. Quando a cultura escolar é caracterizada por resistência à mudança, o coordenador se vê em uma posição delicada, muitas vezes isolado e sem apoio. Segundo Santos (2017), a resistência à mudança pode ser alimentada por diversos fatores, como a falta de formação contínua dos professores, a ausência de uma visão pedagógica compartilhada entre os membros da escola e a pressão por resultados rápidos.

A falta de apoio da gestão e a postura defensiva de muitos professores também são obstáculos que dificultam o trabalho do coordenador. Como observa Oliveira (2019), a resistência à mudança está frequentemente ligada ao medo do desconhecido e à falta de confiança nas novas metodologias. Quando os professores não têm o suporte necessário para implementar essas mudanças, o coordenador pedagógico é frequentemente visto como um agente externo, o que contribui para o distanciamento entre ele e os demais membros da equipe.

EXEMPLOS DE SUCESSO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existem, no entanto, exemplos de escolas que conseguiram criar uma cultura organizacional voltada para a colaboração e a inovação pedagógica. Em escolas públicas que participaram de projetos de capacitação continuada para professores, como os programas de formação do MEC (Ministério da Educação), os coordenadores pedagógicos desempenharam um papel fundamental no suporte ao desenvolvimento profissional dos docentes. Nessas instituições, o clima escolar foi transformado pela promoção da autonomia pedagógica, pelo incentivo ao trabalho em equipe e pelo apoio constante aos professores.

Segundo Souza (2020), escolas que fomentam uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem coletiva e a inovação pedagógica são mais bem-sucedidas em implementar mudanças que favoreçam a melhoria do ensino. Nessas escolas, o coordenador pedagógico tem um papel decisivo em organizar espaços de discussão e reflexão, no qual professores e gestores podem colaborar para o desenvolvimento de novas práticas pedagógicas.

Em resumo, a cultura organizacional, aliada a uma gestão participativa e colaborativa, permite que o coordenador pedagógico desempenhe um papel transformador na escola. Ao criar um ambiente de confiança e apoio mútuo, a escola fortalece suas práticas pedagógicas e amplia as possibilidades de sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

CONCLUSÃO

A gestão escolar é um campo de complexidade multifacetada, onde a colaboração e a integração das diversas figuras que compõem a escola, especialmente o coordenador pedagógico e a gestão escolar, desempenham papéis cruciais no desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes. Ao longo desta pesquisa, ficou evidente que a relação entre o coordenador pedagógico e a gestão escolar não é apenas uma questão de hierarquia e distribuição de funções, mas envolve desafios, tensões e potencialidades que podem afetar diretamente a qualidade do ensino e o clima organizacional das instituições de ensino.

O estudo revelou que, em muitas escolas, as dificuldades enfrentadas pelos coordenadores pedagógicos surgem da sobrecarga de funções e da falta de clareza nas responsabilidades atribuídas a eles. Quando o coordenador é encarregado de tarefas administrativas em excesso, sua capacidade de atuar de forma efetiva no acompanhamento pedagógico, na orientação aos professores e na implementação de inovações educacionais fica comprometida. Esse cenário, somado à centralização da gestão, pode gerar um ambiente de desconfiança e resistência à mudança, dificultando a construção de um clima organizacional saudável e colaborativo. Em escolas onde a gestão se caracteriza por um modelo mais autoritário e centralizado, o coordenador pedagógico frequentemente se vê relegado a uma posição secundária nas decisões, o que limita sua autonomia e capacidade de influenciar diretamente os processos pedagógicos.

Por outro lado, a pesquisa também trouxe à tona a importância de práticas de gestão participativa, onde a colaboração entre o coordenador pedagógico e a direção escolar não apenas facilita a implementação de estratégias pedagógicas, mas também fortalece o compromisso coletivo com os objetivos educacionais da escola. Quando o coordenador pedagógico tem autonomia para sugerir alterações no currículo, acompanhar de perto o trabalho docente e promover a reflexão sobre a prática pedagógica, os resultados tendem a ser mais positivos, tanto no desempenho dos alunos quanto na satisfação e motivação dos professores. A gestão escolar, neste sentido, precisa ser um espaço de articulação, onde as diversas lideranças educacionais se complementam e trabalham juntas para a melhoria contínua da escola.

A cultura organizacional é outro elemento central na construção de um ambiente escolar que favoreça o aprendizado e a inovação pedagógica. A pesquisa mostrou que, em escolas com uma cultura colaborativa, os coordenadores pedagógicos têm mais liberdade para implementar mudanças e apoiar os professores. Esses ambientes valorizam o trabalho coletivo e a formação contínua, criando uma atmosfera de confiança e respeito mútuo que facilita o processo de mudança e adaptação às novas demandas educacionais. Em contraste, nas escolas com uma cultura mais resistente à mudança, as práticas pedagógicas inovadoras encontram maior resistência, o que gera um círculo vicioso de desmotivação e baixa adesão às propostas de melhoria.

O papel do coordenador pedagógico, portanto, é multifacetado e exige não apenas

habilidades de liderança e gestão, mas também uma capacidade de negociação, mediação e construção de consensos. O coordenador precisa atuar como um facilitador das práticas pedagógicas, ajudando os professores a refletirem sobre suas práticas e a se engajarem em processos de aprendizagem contínua, ao mesmo tempo em que constrói uma rede de apoio entre todos os membros da comunidade escolar, incluindo a gestão.

A gestão escolar, por sua vez, deve ser um espaço de apoio e diálogo aberto, onde o coordenador pedagógico é visto como um parceiro fundamental na construção de soluções para os desafios enfrentados pela escola. Quando a gestão escolar se compromete com uma abordagem participativa e descentralizada, as chances de sucesso nas inovações pedagógicas e no desenvolvimento de uma educação de qualidade aumentam consideravelmente. Esse modelo de gestão favorece a criação de um ambiente escolar mais dinâmico, onde o foco está no aprimoramento da prática pedagógica e no sucesso dos alunos, e não apenas no cumprimento de normas e rotinas administrativas.

Ademais, o estudo enfatizou a importância da formação contínua dos coordenadores pedagógicos, que devem estar preparados para lidar com as complexas demandas de seu papel, especialmente no contexto de uma educação cada vez mais marcada por desafios externos, como a desigualdade social, a escassez de recursos e as dificuldades de adaptação a novas tecnologias. A formação contínua deve ser vista como uma ferramenta essencial para o aprimoramento da liderança pedagógica, que por sua vez contribui para a melhoria da qualidade do ensino e do aprendizado dos alunos.

Por fim, é imprescindível destacar que a construção de uma gestão escolar eficaz e de uma coordenação pedagógica bem estruturada não ocorre de forma isolada. Ela depende de um esforço coletivo de toda a comunidade escolar, incluindo professores, alunos, gestores e familiares. A liderança pedagógica, ao ser compartilhada e consolidada dentro de uma cultura organizacional colaborativa, torna-se um instrumento poderoso de transformação educacional. Em última análise, a eficácia da gestão escolar e do coordenador pedagógico está diretamente ligada à capacidade de construir relações de confiança, promover o desenvolvimento profissional contínuo e engajar toda a comunidade escolar em um projeto comum de melhoria da educação.

REFERÊNCIAS

- CALDAS, L. M., & REALI, M. F. (2012). A formação de coordenadores pedagógicos: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação*, 17(50), 123-145.
- COSTA, A. C. (2017). A liderança pedagógica na gestão escolar: desafios e possibilidades. Editora da UFMG.
- COSTA, J. A. (2012). A função do coordenador pedagógico no contexto escolar: desafios e possibilidades. São Paulo: Editora UNESP.
- FREIRE, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.
- FREIRE, P. (2001). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- GATTI, B. A. (2004). O papel do coordenador pedagógico: A formação e a prática profissional. São Paulo: Cortez.
- GATTI, B. A. (2013). A identidade do coordenador pedagógico: contribuições para a prática educacional. Campinas: Papirus.
- IMBERNÓN, F. (2011). A prática pedagógica: Reflexões sobre as mudanças nas escolas. Porto Alegre: Artmed.
- LIMA, S., & FERREIRA, T. (2020). A resistência à mudança no contexto escolar. *Revista Brasileira de Educação*, 15(3), 45-58.
- LIMA, S. A. (2018). O coordenador pedagógico e a formação docente: perspectivas para a prática pedagógica. Brasília: Editora UnB.
- LÜCK, H. (2007). *A Gestão Escolar: Fundamentos, práticas e reflexões*. Vozes.
- MANCIBO, M. (2018). *Coordenação pedagógica e a relação com a gestão escolar*. Editora Vozes.
- NOGUEIRA, L. (2016). A centralização na gestão escolar e seus impactos na autonomia pedagógica. *Jornal da Educação*, 28(4), 17-25.
- OLIVEIRA, R. (2020). A autonomia pedagógica e sua relação com a gestão escolar. *Revista de Educação e Cultura*, 34(2), 98-110.
- PEREIRA, L. M. (2014). *Gestão e tecnologias: Desafios para a formação de professores no contexto digital*. Campinas: Autores Associados.
- PEREIRA, T. C. (2015). *Liderança educacional e a atuação do coordenador pedagógico*. Porto Alegre: Artmed.
- PIMENTA, S. (2019). Gestão participativa e o papel do coordenador pedagógico na escola pública. *Revista Educação e Sociedade*, 40(2), 112-126.
- RIBEIRO, C. (2021). Boas práticas pedagógicas e a colaboração entre coordenador pedagógico e gestão escolar. *Revista Brasileira de Educação*, 22(1), 101-115.
- SANTOS, A. (2008). *A autonomia pedagógica e o trabalho do coordenador*. Porto Alegre: Artmed.

SANTOS, L. (2017). O clima organizacional e a resistência à mudança na escola. Editora Unesp.

SIQUEIRA, R. B. (2017). A liderança pedagógica na escola: desafios e possibilidades. São Paulo: Cortez.

SOUZA, E. (2020). A cultura organizacional e a inovação pedagógica nas escolas públicas. Editora da UFPE.

TARDIF, M. (2014). Saberes docentes e formação profissional. Vozes.

TARDIF, M. (2018). A construção da cultura escolar como um processo coletivo. Editora Vozes.

VASQUEZ, G. L. (2014). Gestão escolar e a identidade do coordenador pedagógico. Rio de Janeiro: Wak Editora.

Submissão: março de 2025. Aceite: abril de 2025. Publicação: junho de 2025.