



ISSN: 2595-1661

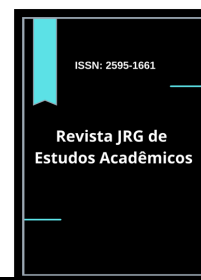
ARTIGO ORIGINAL

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Um olhar sobre o papel, influência e importância do coordenador pedagógico na gestão escolar

A look at the role, influence, and importance of the pedagogical coordinator in school management

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3119

ARK: 57118/JRG.v9i20.3119

Recebido: 31/03/2026 | Aceito: 14/04/2026 | Publicado *on-line*: 15/04/2026

Rosângela Alves Viana¹

<https://orcid.org/0009-0003-3046-5589>

<http://lattes.cnpq.br/2989250952827527>

Universidade Estadual do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: rosaalvesviana@unitins.br

Maira Regina de Carvalho Alexandre²

<https://orcid.org/0000-0003-1533-9026>

<http://lattes.cnpq.br/0241426848139231>

Universidade Estadual do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: maira.rc@unintins.br

José Fernando Bezerra Miranda³

<https://orcid.org/0009-0005-9986-1285>

<http://lattes.cnpq.br/0000000000000000>

Universidade Estadual do Tocantins, TO, Brasil

E-mail: jose.fb@unitins.br



Resumo:

A gestão escolar está conceituada como um conjunto de práticas e processos administrativos e pedagógicos, voltados para liderança, tais processos são utilizados para gerenciar e promover o bom funcionamento de uma instituição educacional. O presente trabalho foi realizado através de revisão de literatura e utilizou-se da pesquisa qualitativa, ele tem como objetivo enaltecer o trabalho do coordenador pedagógico e sua importância na gestão escolar. Em suma, o referido trabalho destaca o quanto a participação do coordenador pedagógico na gestão é de grande valia, enfatizando seu potencial no sentido de promover práticas educacionais e fortalecer o espírito de liderança escolar. A pesquisa

¹ Pós-graduada em Economia Solidária; Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia. Foi Servidora Pública da Secretaria de Cidadania e Justiça do Tocantins, atualmente é servidora pública da Secretaria de Educação do Tocantins.

² Mestra em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos UFT. Especialista em Direito Processual Civil, Direito Tributário e Docência do Ensino Superior. Professora Universitária II da graduação em Direito na Universidade Estadual do Tocantins. Coordenadora da Liga de Direitos Fundamentais. Tutora EAD TO GRADUADO. Advogada. E-mail: maira.rc@unitins.br.

³ Doutor em Educação pelo Educandote e mestre em Educação pela UFT, Pós-graduado em Gestão Pública e um MBA em Docência do Ensino Superior e Auditoria contábil, possui graduações em Pedagogia pela Faculdade UNIASSELVI, em Administração pelo Centro Universitário ITOP, e em Contabilidade pelas Faculdades Objetivo. Atualmente, é coordenador do Curso Tecnólogo em Gestão Pública do Projeto TO Graduado e da pós-graduação em Contabilidade e Direito com ênfase no agronegócio na Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS). Atua como Conselheiro Estadual de Educação e docente na UNITINS.



contou com a abordagem qualitativa que possibilitou um olhar para o trabalho do coordenador pedagógico, sem a interferência direta do pesquisador. Além disso, também incluímos pesquisa bibliográfica e escritas sobre a vivência deste profissional nas escolas. Por fim, concluímos que com a pesquisa é possível afirmar que o coordenador pedagógico contribui de forma eficiente na gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar, Coordenador pedagógico. Ensino e aprendizagem.

Abstract:

School management is conceptualized as a framework of administrative and pedagogical practices and processes centered on leadership; such processes are employed to manage and ensure the effective functioning of educational institutions. This study was conducted through a literature review and utilized qualitative research, aiming to underscore the role of the pedagogical coordinator and their significance within school management. In summary, this work highlights the substantial value of the pedagogical coordinator's participation in management, emphasizing their potential to promote educational practices and strengthen school leadership. The research adopted a qualitative approach, which allowed for an examination of the coordinator's work without direct researcher interference. Furthermore, the methodology included bibliographic research and accounts regarding the professional experiences of these practitioners in schools. Finally, it is concluded that the pedagogical coordinator contributes efficiently to school management.

Keywords: School management, Pedagogical coordinator, Teaching and learning.

1 Introdução

A gestão escolar está conceituada como o conjunto de práticas e processos de planejamento e organização de uma instituição escolar. O ato de gerir pode ser entendido como administrar, organizar um determinado espaço em vista das necessidades dos sujeitos que dele fazem parte. Guterres, et al., (2021), afirmam que, quando se discute educação, sobretudo a escolar, não se pode deixar de mencionar a importância do trabalho de gestão da escola, pois esses processos envolvem, necessariamente, a tomada de decisões a respeito das ações que serão implementadas no âmbito dos espaços educativos formais.

Justificamos nossa pesquisa por considerar que a gestão escolar é muito importante, pois ela reside em assegurar o direito a educação e acima de tudo, promover o desenvolvimento integral dos estudantes, fortalecendo a instituição de ensino, criando um ambiente que fortaleça o aprendizado e a preparação dos estudantes para a vida social. Segundo o pensamento da autora Luck (2009, p.24), a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino são orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Destacamos com esse conceito que a gestão escolar é formada por uma equipe de pessoas capacitadas que inclui diretor, vice-diretor, coordenadores pedagógicos,



supervisores de ensino e orientadores educacionais, tal equipe gestora é essencial para realizar o planejamento e a coordenação das ações pedagógicas e administrativas, objetivando criar um clima colaborativo e positivo para promover a articulação entre todos da escola, alunos, família e comunidade.

2. Metodologia

Este trabalho foi realizado através de revisão de literatura e tem como principal objetivo apresentar a importância e a influência do coordenador pedagógico na gestão escolar. Além desta introdução, o referido trabalho está estruturado em alguns tópicos, sendo eles a revisão de literatura, metodologia, resultados e discussões e conclusão. O trabalho foi baseado no levantamento de referenciais teóricos enfocando a importância do coordenador pedagógico na gestão escolar.

A metodologia utilizada foi qualitativa que, no conceito de Minayo (2001), responde as questões muito particulares e se preocupa com as ciências sociais num nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis:

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. [...] O conjunto de dados e informações que o pesquisador coleta no campo e na bibliografia são, antes de tudo, falas, gestos e ações que precisam ser interpretados. (MINAYO, 2001, p. 14).

Nesse sentido, Paiva et al (2021), também entende: “[...] que a metodologia qualitativa é a abordagem mais utilizada nos últimos anos para realização de pesquisas educacionais.” A revisão bibliográfica nos auxiliou para comprovar a importância do coordenador pedagógico na gestão escolar, pois esse estudo buscou informações essenciais acerca do trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico na gestão escolar.

No estudo, foram incluídos artigos originais de revisão bibliográfica, artigos publicados em revistas e aprovados em congressos nacionais e internacionais, páginas de livros, artigos de revistas, trabalhos de pesquisa dentre outros.

O trabalho foi constituído através de uma revisão integrativa, que se caracteriza como uma estratégia em que o pesquisador realiza o estudo de diversas bibliografias e sintetiza resultados e discussões de diversos tipos de estudos para defender o fenômeno estudado visando estabelecer generalizações ou desenvolver explicações mais abrangentes acerca do estudo específico a partir da síntese e análise dos achados.



3 Desenvolvimento, resultados e discussão

3.1 Conceituando o papel do Coordenador Pedagógico e sua importância.

No Brasil, as últimas décadas presenciaram um grande enfoque no processo de democratização da escola pública, e esse processo trouxe consigo a universalização da educação básica e com ela o desafio de, além da ampliação quantitativa das condições de acesso, também abordou a questão da qualidade, permanência e sucesso dos alunos nos processos educacionais, especialmente nas escolas públicas brasileiras (SILVA et al. 2024). Para Marques (2018), o autor destaca que a gestão das organizações tem como finalidade conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo, motivado, propício ao autodesenvolvimento e, conseqüentemente, à conquista de resultados.

Sendo assim, acreditamos que uma boa gestão escolar intensifica o processo de aprendizagem de uma instituição, oferecendo para sua clientela estudantil uma educação de qualidade. No entanto, para uma boa gestão escolar é necessário que seus componentes sejam líderes profissionais capazes de gerir de forma democrática e que almejem o sucesso coletivo. Os gestores escolares juntamente com os demais líderes devem trabalhar em conjunto para oferecerem o melhor, no qual cada um tem o seu papel de fundamental importância para o crescimento educacional da instituição.

Destacamos aqui que a equipe gestora geralmente inclui diretores, coordenadores pedagógicos e outros profissionais administrativos, que desempenham diversas funções que impactam diretamente a qualidade do ensino e a aprendizagem dos alunos. O trabalho pedagógico tem um papel na organização que vai além da administração, pois implica numa atuação comprometida com a formação integral dos alunos e a promoção de um ambiente educacional eficaz. Lima (2014), reforça que “ao liderar com visão, empatia e responsabilidade, a equipe gestora pode transformar a realidade escolar e contribuir significativamente para a melhoria da educação.”

Com esse espírito de contribuição e transformação da realidade, a gestão de uma escola é muito importante, pois deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo. Faz parte da gestão discutir e articular diretrizes políticas e educacionais, neste sentido nota-se a importância de cada membro da equipe gestora, além do diretor escolar juntamente com o coordenador pedagógico e demais membros, que devem unir-se em prol do sucesso da instituição educacional.

Outro autor que trazemos para nossa discussão é Silva (2024), destacando que existem vários pilares que apoiam a gestão escolar como, por exemplo, a definição dos parâmetros de ensino e aprendizagem adotados pela escola. Também é importante organizar o espaço e ser capaz de fazer tudo funcionar corretamente e com uma estrutura adequada. Essa gestão mais administrativa requer a supervisão dos processos e ambientes da escola:



A gestão escolar eficiente transcende a simples organização de documentos e o cumprimento de calendários; ela se estabelece como a espinha dorsal que sustenta o sucesso pedagógico de uma instituição. Quando o gestor, em conjunto com a coordenação, consegue alinhar os recursos administrativos aos anseios da comunidade escolar, cria-se um ambiente propício para a inovação e o aprendizado significativo. Portanto, a liderança exercida no cotidiano escolar não deve ser centralizadora, mas sim um processo dinâmico de mobilização de pessoas e saberes em prol da qualidade do ensino e da equidade educacional. (SILVA, 2024, p. 115).

Além desses conceitos, ressaltamos que o coordenador pedagógico é uma figura essencial na gestão escolar, juntamente com o diretor, porque ambos exercem em conjunto uma função de liderança, organização, planejamento e integração de toda equipe escolar com o objetivo da melhoria do processo de ensino aprendizagem. A união do diretor escolar e do coordenador pedagógico faz surgir uma gestão democrática, uma parceria que gera sucesso para todos. A atuação do coordenador pedagógico tem se redefinido à luz das novas exigências da escola contemporânea e para Oliveira (2022) “esse profissional desempenha papel estratégico ao integrar práticas pedagógicas, desenvolvimento curricular e formação docente.”

Reforçando nosso constante destaque na importância do coordenador pedagógico e suas atribuições trazemos Ribeiro (2018), que na sua concepção destaca que o coordenador pedagógico é um profissional fundamental para a gestão escolar, responsável pela ação e reflexão pedagógica. No entanto, ele também alerta que, por outro lado, algumas vezes, essas atribuições são deslocadas para outros profissionais ou fazendo o coordenador assumir funções diversas da rotina escolar, desviando também a construção de sua identidade, mitigando sua capacidade de edificar uma cultura de formação de qualidade na escola e instigar a equipe para torná-los investigadores:

A atuação do coordenador pedagógico muitas vezes é desvirtuada devido às demandas imediatistas do cotidiano escolar, fazendo com que este profissional assuma funções que não lhe competem originalmente. Nesse cenário, o coordenador acaba por se distanciar de sua atribuição principal — o acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem e a formação continuada dos professores — para ocupar-se de questões administrativas, burocráticas e, frequentemente, disciplinares, tornando-se um "apagador de incêndios" diante dos conflitos que emergem na instituição. (RIBEIRO, 2018, p. 24).

De acordo com Soares (2012), uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar pode garantir ao coordenador pedagógico que ele tenha autonomia na organização do trabalho pedagógico, conforme preconiza as orientações da LDB 9394/96, quando delega ao diretor da escola a tarefa de constituir uma gestão democrática e participativa. Porém, tem-se observado muitos gestores encontrando dificuldades para implantar essa tão desejada gestão, muitas vezes as dificuldades são decorrentes da própria rotina, ora estabelecida no cotidiano educativo.

Soares (2012), ainda enfatiza que a ação do coordenador pedagógico, em conjunto com a direção escolar, contribui para que ocorra o desenvolvimento de ações pedagógicas coletivas. Tal caminho faz muita diferença, haja vista que educação se constrói em parceria e coletividade, postura inerente ao gestor escolar. Assim sendo, acreditamos na possibilidade de um trabalho coletivo gerenciado pela direção da escola e organizado pelo



coordenador pedagógico, envolvendo todos os segmentos da escola e da comunidade escolar, com a participação de todos.

Em relação à participação e importância do coordenador como um líder, Carvalho e Guedes (2023), ressaltam que a gestão do coordenador pode impactar o processo ensino e aprendizagem de forma positiva ou negativamente, já que o sucesso desse profissional depende do esforço, dedicação no desenvolvimento de suas funções como o processo de entrevista de novos alunos, curso de indução, observação de aula, detecção de áreas de oportunidade no processo de ensino aprendizagem, permitindo sugerir, orientar e melhorar, participação dos pais, além disso, o resultado final é atingir um percentual satisfatório de retenção escolar e eficiência terminal. Quanto aos impactos negativos, Placco e Almeida (2011), trazem uma realidade no cotidiano do coordenador pedagógico que podem se misturar às outras rotinas escolares, como já mencionado. Pontos como o desvio ou acúmulo de função podem burocratizar o papel do coordenador, pois ele é constantemente solicitado para realizar tarefas administrativas como documentação, organização de material, controle de ponto, que deveriam ser da secretaria ou direção:

O cotidiano escolar, muitas vezes, impõe ao coordenador pedagógico uma gama de atividades que o desviam de sua função central: o acompanhamento e a formação do professor em serviço. Esse desvio ocorre na medida em que ele é solicitado para resolver problemas disciplinares de alunos, atender pais fora de hora, organizar eventos comemorativos ou suprir lacunas administrativas da direção. Tais demandas imediatistas acabam por fragmentar o seu tempo e a sua identidade profissional, fazendo com que o coordenador atue mais como um 'resolvedor de problemas' ou um 'tarefeiro' do que como um articulador do trabalho pedagógico e da reflexão crítica sobre a prática docente. (PLACCO; ALMEIDA, 2011, p. 22).

A substituição de docente em sala de aula, desvia o tempo que ele deveria dedicar-se à formação continuada e ao acompanhamento curricular. O foco disciplinar excessivo, por vezes consome seu tempo e o afasta da esfera pedagógica. A falta de apoio e reconhecimento profissional, especialmente a resistência dos docentes em aderir às propostas de formação ou às mudanças metodológicas, dificultando a implementação de projetos pedagógicos. Outro ponto, trazido pelas autoras, é a falta de autonomia para tomar decisões pedagógicas ou gerenciar seu próprio tempo, além da falta de uma rede de apoio contínua por parte do sistema de ensino, o que prejudica sua atualização e reflexão sobre seu papel. Por fim, elas apontam que há uma carga horária excessiva em cima dos coordenadores pedagógicos, pois além de atender as demandas pedagógicas da escola, também há a necessidade de atender pais, alunos e professores, somada às funções burocráticas, gerando uma sobrecarga que impede o tempo de estudo e planejamento. A falta de recursos como ausência de espaço físico adequado e de recursos (bibliografia, materiais didáticos, tecnologia) para realizar reuniões pedagógicas e formações de qualidade, são pontos que impactam negativamente no exercício de sua função.

A autora Torres (1994), também defende a ideia de que o coordenador pedagógico é um agente responsável pela formação continuada dos professores, subsidiando e organizando a reflexão, estimulando o processo de decisão visando à proposição de alternativas para superar os problemas da prática. Ela acredita que o coordenador é uma figura essencial nesse processo integrador e articulador de ações. Nesse sentido, Santos



(2002) acrescenta que o papel da coordenação pedagógica na escola e sua capacidade de liderar professores:

No contexto de uma escola em constantes mudanças, o coordenador pedagógico enfrenta o desafio de romper com práticas cristalizadas e burocratizadas para se tornar um animador da inteligência coletiva. Sua atuação deve estar pautada na busca por novas práticas pedagógicas que deem conta da complexidade contemporânea, exigindo uma postura de abertura ao novo e capacidade de instigar o corpo docente à pesquisa e ao aprimoramento constante. Gerir o pedagógico nessas circunstâncias significa não apenas administrar o currículo, mas criar um ambiente de ousadia e experimentação, onde o erro seja visto como etapa do aprendizado e a inovação seja a mola mestra da renovação escolar. (SANTOS, 2002, p. 45).

Portanto, o coordenador pedagógico em conjunto com a comunidade, devem atuar na busca de soluções para os desafios colocados na escola deve almejar novas práticas pedagógicas para entender alunos em diferentes aprendizagens, torna-o importante ao passo que a escola possui uma diversidade que requer ações adequadas como é o caso da política de inclusão, que há muito busca um espaço na escola regular.

3.2 O papel da liderança do Coordenador Pedagógico

É de largo conhecimento que o foco principal da gestão escolar é alcançar resultados relevantes importantes para a comunidade escolar e o ambiente comunitário, mas há muito trabalho por trás desse objetivo. A administração escolar aborda questões específicas da rotina educacional e procura garantir que as instituições de ensino estejam em condições de cumprir sua principal função: ensinar com qualidade e educar os cidadãos com as competências e habilidades essenciais para sua vida pessoal e profissional, como preconiza Silva (2024). O mesmo autor enfatiza que o papel de liderança deve ser mais desenvolvido para estimular, encontrar um terreno comum e promover um ambiente de respeito e cooperação. Assim, é importante motivar a formação de professores para que eles possam acompanhar habilidades e interesses de acordo com os objetivos da instituição:

A liderança exercida pelo coordenador pedagógico deve se manifestar como um papel de mediação e orientação, sendo essencial para que os objetivos institucionais sejam atingidos de forma coletiva. Este profissional deve possuir a habilidade de influenciar positivamente o corpo docente, incentivando a adoção de novas metodologias e garantindo que o planejamento estratégico da escola não seja apenas um documento formal, mas uma prática viva. Portanto, o papel de liderança na coordenação consiste em equilibrar o suporte emocional e técnico aos professores com o compromisso inegociável em relação ao aprendizado dos alunos, consolidando a gestão escolar como um processo participativo e focado em resultados educacionais. (SILVA, 2024, p. 117).

Nesse sentido, destacam-se como habilidades precípuas do coordenador pedagógico a mediação e a articulação na formação de docentes, ou seja, mediar o processo de formação continuada e o desenvolvimento profissional deles. Articular as relações de ensino e de aprendizagem entre professores e alunos, professores e currículo,



família e escola, escola e comunidade, prezando pela efetividade do Projeto Político e Pedagógico da escola. Torna-se impossível realizar esse trabalho sem uma postura aberta ao diálogo e à construção coletiva. Portanto, a função desse profissional, assim como a de qualquer outro educador, deve estar associada aos preceitos de uma educação e de uma gestão democrática, é o que preconiza as autoras Silva e Rivas (2024):

A coordenação pedagógica constitui-se como um elemento articulador da gestão democrática, uma vez que sua atuação deve mediar as relações entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Ao fomentar espaços de diálogo e de construção coletiva do projeto político-pedagógico, esse profissional ultrapassa o caráter meramente técnico e assume um papel político-pedagógico fundamental para a emancipação docente e a melhoria dos processos formativos. Assim, a gestão democrática não se efetiva sem uma coordenação que promova a participação e a reflexão crítica sobre a prática educativa. (SILVA; RIVAS, 2024, p. 10).

Além disso, o coordenador pedagógico deve assegurar que a comunicação entre aluno e professor seja permanente e contínua, orientar, controlar e avaliar o desenvolvimento das atividades de colaboração que correspondam à sua instituição de ensino, sugerir métodos, as técnicas e materiais de ensino mais adequados para aumentar o desempenho escolar, com revisão pessoal e/ou por delegação a funcionários especializados da instituição de ensino. Há também o trabalho de elaborar os cadernos de aula, fazendo observações verbais aos professores afetados e, em casos de reincidência, relatório por escrito ao diretor, aconselhar os docentes nas fases de organização, programação e desenvolvimento das atividades de avaliação do processo ensino-aprendizagem, orientar os docentes para a correta interpretação das disposições legais e regulamentares em vigor sobre a avaliação e promoção dos alunos, colaborar com o corpo docente para preparar instrumentos avaliativos de acordo com a realidade do campus, propor os reajustes necessários dos programas em curso de acordo com as necessidades e características da comunidade escolar e de acordo com a regulamentação em vigor, porém, Placco, Almeida e Souza (2011, p.240), também trazem alguns destaques que podem alterar a rotina precípua do coordenador pedagógico:

A realidade da atuação do coordenador pedagógico revela um cotidiano marcado por urgências e pela fragmentação de ações, em que o tempo destinado à formação continuada de professores é frequentemente atropelado por demandas administrativas e disciplinares. As tensões e contradições emergem quando esse profissional, idealmente concebido como um formador, vê-se compelido a atuar como um mediador de conflitos imediatos ou como um executor de tarefas burocráticas impostas pelas secretarias de educação. Assim, a identidade do coordenador oscila entre o papel de articulador do projeto pedagógico e o de um 'tarefeiro' que atende a solicitações que, muitas vezes, distanciam-no de sua função precípua. (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 54).

De acordo com Silva et al. (2024), a função diretora da coordenação pedagógica, em conjunto com a equipe de gestão, deve servir para dar unidade e sentido global a toda ação educativa e estimular a participação da comunidade escolar em projetos educacionais da instituição. Não basta que a gestão do diretor ou do coordenador seja participativa, mas sim que inclua o papel do professor, a relação aluno-professor e



participação da comunidade escolar, de forma que a cada dia sejam fortalecidos os laços de harmonia, valores éticos e morais. A gestão e o clima escolar, são o reflexo da identidade institucional e a qualidade das interações pessoais, configuram em grande medida os processos e resultados do centro educacional, por isso, seu estudo e análise são cada vez mais importantes na busca da eficiência das instituições de ensino como passo necessário para enfrentar com sucesso os novos desafios da educação:

A eficácia da gestão escolar está intrinsecamente ligada à capacidade de integração participativa entre a direção e a coordenação pedagógica, estabelecendo um regime de colaboração que transcende a divisão hierárquica de tarefas. Enquanto a direção assegura a viabilidade administrativa e a infraestrutura organizacional, o coordenador atua como o mediador que traduz essas condições em suporte pedagógico real para o docente. Essa parceria estratégica permite que a escola funcione como um organismo unificado, onde a tomada de decisão é compartilhada e fundamentada no diálogo constante, garantindo que as metas institucionais estejam alinhadas às reais necessidades de aprendizagem dos estudantes e à valorização do trabalho coletivo. (SILVA *et al.*, 2024, p. 12).

A gestão democrática, busca a descentralização do poder e a tomada de decisões a partir do coletivo de uma instituição escolar, não somente centrada no diretor, mas em todos os membros colegiados que fazem parte do segmento educativo da escola. Nesse cenário, o coordenador pedagógico tem um papel fundamental que, como membro de uma equipe gestora, garante a viabilização da gestão democrática e de seus princípios, a tomada de decisões e a descentralização do poder, contribuindo para a manutenção do processo de aprendizagem de todos os membros da comunidade educativa. Assim, o coordenador pedagógico desempenha um importante papel no espaço escolar além de líder, já que também atua garantindo, promovendo, viabilizando e articulando um espaço de formação continuada dos professores, que, juntamente com os demais integrantes da equipe gestora, torna escola um espaço de reflexão, de discussão e problematização dos processos, garantindo a efetivação da aprendizagem de professores e de alunos, como preconizam os autores GUTERRES e SANTOS (2021):

O coordenador pedagógico, em sua essência, deve ser um articulador, um mediador e um formador. Sua liderança na gestão escolar não se limita ao controle de burocracias, mas estende-se à capacidade de envolver a comunidade escolar e social em um projeto educativo comum. Ele é o elo que une os anseios das famílias e da comunidade externa às práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula. Ao promover esse engajamento, o coordenador transforma a escola em um espaço democrático e participativo, onde a gestão não acontece de forma isolada, mas como um processo coletivo de construção de saberes e cidadania, repercutindo diretamente na qualidade do ensino e na transformação da realidade social na qual a escola está inserida. (GUTERRES; SANTOS, 2021, p. 8)

De acordo com o que traz os autores, o papel do coordenador pedagógico vai muito além do controle de burocracias necessárias ao desenvolvimento de seu papel na escola e junto à comunidade. Tanto a comunidade externa quanto a interna precisam ter um engajamento necessário para compreender e participar das ações que promovem a



construção do saber e da implementação de políticas públicas que trazem benefícios para a escola, professores e alunos.

3.3 A Importância da Gestão Escolar Participativa

Uma gestão participativa e inovadora é essencial para a valorização do trabalho em conjunto e para a promoção de um ambiente de aprendizado mais inclusivo e democrático. Dentro da gestão escolar participativa existem vários profissionais da educação que juntos proporcionam o melhor para a comunidade estudantil, garantindo, bons relacionamentos no ambiente escolar, planejamento e organização, permanência dos estudantes e bons resultados no processo de ensino-aprendizagem.

Conforme indicado por Marques (1987, p. 69), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”. No entanto, a participação deve ser estendida como processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, pois é caracterizado pelo inter-apoio na convivência do cotidiano da escola, na busca, pelos seus agentes, da superação das dificuldades e limitações e do bom cumprimento da sua finalidade social.

A gestão escolar participativa preza pela indicação de caminhos, é sensível às necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilitando o trabalho em equipe e busca resoluções de problemas de várias naturezas. Uma gestão escolar participativa engloba os princípios da democrática quando defende que a educação está na coordenação de atitudes que afirmam a participação social no planejamento, execução e elaboração e execução de políticas educacionais. Essas medidas dentro da esfera educacional operam para a observação da permanência do aluno na escola e a ele é dada uma educação com qualidade social (NASCIMENTO; MOTA, 2023).

Nesse sentido, a Gestão Escolar é um processo em que, a partir dos objetivos da instituição escolar, os gestores mobilizam, articulam os meios para que os integrantes da comunidade escolar assumam seus papéis e desenvolvam ações com vistas a atingir os objetivos almejados. Nessa direção, implica em todo o processo educativo desenvolvido na escola, o qual é liderado por uma equipe de docentes/gestores, pertencentes à escola. Esse processo de gestão deve ser participativo, isto é, não centrado na figura do diretor ou do vice-diretor, mas de todos os sujeitos que compõem a equipe gestora da escola, primando pela participação das outras instâncias colegiadas como os Conselhos Escolares, o Círculo de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil que juntos com a equipe gestora, articulam e ajudam a construir uma escola de qualidade, conforme garante o princípio colocado no Artigo 206, § 6 da Constituição Federal, Brasil (1988), o qual enfatiza a gestão democrática do ensino público, através da participação de todos os envolvidos nesse processo (GUTERRES; SANTOS, 2021).

Outro ponto que devemos tocar é a escrita dos autores Silva et al (2024, p.8) sobre o elo participativo entre os setores da escola para a implantação de políticas públicas eficientes e que promovam o desenvolvimento dos alunos:



O coordenador pedagógico atua como um elo estratégico entre a direção e o corpo docente, sendo responsável por viabilizar a implementação das políticas educacionais no cotidiano da sala de aula. Sua relevância na gestão escolar reside na capacidade de transformar diretrizes administrativas em ações pedagógicas concretas, assegurando que o foco da instituição permaneça na qualidade do ensino e no desenvolvimento integral do educando. Para além de um suporte técnico, esse profissional exerce uma liderança compartilhada que fortalece a identidade da escola e promove um ambiente de colaboração mútua. (SILVA et al., 2024, p. 8).

A liderança participativa exercida pelos gestores deve ser focada, na busca da melhoria constante na qualidade da formação ministrada na instituição de ensino sob seu comando. Por essa razão, sua gestão requer ações estratégicas para atender objetivos claros voltados a esse respeito. Trata-se de transformar a escola ou instituição educacional em uma entidade baseada em uma cultura organizacional de qualidade, desenvolvendo um sentimento de pertencimento e raízes na coordenação pedagógica em toda cultura organizacional, por todo o grupo escolar. Desta forma, as ações, aptidões e práticas evoluem naturalmente para o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos pelo líder ou diretor educacional, é o que preconiza a autora Lück (2012):

A liderança em gestão escolar, para ser efetiva, deve manifestar-se como uma força mobilizadora e integradora das ações educacionais, em que o diretor e o coordenador pedagógico atuam em estreita sintonia. Não se concebe uma gestão democrática e voltada para resultados de aprendizagem sem que haja uma liderança compartilhada, capaz de orientar o trabalho docente e envolver a comunidade escolar em torno de um projeto político-pedagógico vivo. O papel do líder, nesse contexto, é o de promover o desenvolvimento das pessoas e da organização, criando um ambiente de mútua responsabilidade e compromisso com a formação integral dos alunos. Essa liderança se realiza no cotidiano através do suporte pedagógico, da clareza de visão e da capacidade de articular as diferentes dimensões do fazer escolar, transformando desafios em oportunidades de melhoria contínua. (LÜCK, 2012, p. 45-46).

Por fim, a gestão escolar participativa é uma democracia de possibilidade envolvendo todos com natureza e sua cidadania, buscando alcançar liberdade com as pessoas envolvidas, dentro do contexto da experiência, sejam eles formais ou informais, com responsabilidade autônoma e criativa.

4 Considerações finais

Em suma, ressalta-se que a gestão escolar é como o coração da escola, e para obter bons resultados, exige-se uma equipe gestora de qualidade, e para oferecer o melhor a seu público necessita está composta por seus membros, onde cada um exerce sua função que é de grande importância, cada membro da equipe tem seus conhecimentos a oferecer, e o coordenador pedagógico é um integrante que faz a diferença na gestão de uma unidade escolar, e contribui de forma positiva em todos os processos da instituição.

Diante dos argumentos é evidente o fato de que o coordenador pedagógico é um agente fundamental na gestão escolar, pois exerce seu papel de forma grandiosa. Assim, verifica-se que a presença do coordenador pedagógico na rotina escolar é imensuravelmente necessária para estudantes, professores e toda comunidade escolar, e



sua importante atuação consiste em promover um espaço que facilite o processo educacional, que envolva os estudantes e os torne pertencentes à escola que estuda, fazendo com que todos trabalhem juntos em prol de melhorias sucessivas para a instituição.

É afirmativo que o coordenador pedagógico desempenha inúmeros papéis na gestão de uma unidade escolar, ele planeja, organiza e acompanha as ações voltadas para a aprendizagem dos estudantes, acompanha e auxilia os professores na execução de suas aulas, realiza planos de ação juntamente com o gestor para melhoria dos resultados da unidade, e ainda está sempre disponível para receber ideias e apoiar todo o corpo docente em projetos e ações que visem o desenvolvimento e a permanência dos alunos.

Em face do exposto é afirmativo que a gestão pedagógica escolar que é exercida pelo coordenador pedagógico é consideravelmente um dos fatores mais importantes que aceleram a aquisição da qualidade no processo educacional, pois através desta gestão pode-se planejar e organizar ações e condições estratégicas e eficientes para a promoção de avanços na aprendizagem dos estudantes.

Referências

- CARVALHO, Josineide de, Maria, GUEDES, Lucena, Moema. **O papel da coordenação pedagógica na gestão escolar e os impactos no contexto educacional**. São Paulo. 2023.
- PAIVA, Adriana Borges de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; HILLESHEIM, Mara Cristina Piolla. Análise de conteúdo: uma técnica de pesquisa qualitativa. **Revista Prisma**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 16–33, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/40>. Acesso em: xx xxx. ano.
- NASCIMENTO, Elias Silva do; MOTA, Sueli Silva Gonçalves da. **Gestão escolar participativa: algumas inquietações**.2023.
- ROCHA, Aline Barros da; ABREU, Charles Pereira de. **A influência da gestão escolar democrática no trabalho da coordenação pedagógica**. Revista Foco, v. 17, n. 5, p. e5175-e5175, 2024.
- GUTERRES, Alan Maciel; SANTOS, Eliane Aparecida Galvão dos. **O papel do coordenador pedagógico e a repercussão no processo de gestão escolar**. Research, Society and Development, v. 10, n. 16, p. e312101623859-e312101623859, 2021.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, 1996.
- LIMA, Joílson Souza de. **O planejamento estratégico como ferramenta de gestão**. Educ. Soc., Campinas, v. 35, nº. 129, p. 1067-1083, out.-dez., 2014. Disponível em: www.scielo.br/j/es/a/smG9JRgD8PjyNyMyZMRXf7H/?format=pdf&lang=pt Acesso em: xx out. 2025.



- LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro DP&A.2009.
- LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.
- MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MARQUES, José Roberto. **Gestão organizacional: conceito e definição**. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/> Acesso em: 08 out 2025.
- OLIVEIRA, R. M. Coordenação pedagógica em tempos de mudança: desafios e possibilidades. **Educação & Sociedade**, v. 43,2022. Disponível em: <https://www.cedes.unicamp.br/periodicos/educacao-sociedade/43-educacao-sociedade>. Acesso em: 09 out. 2025.
- PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. **O coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições**. São Paulo: Fundação Victor Civita; Fundação Carlos Chagas, 2011.
- PLACCO, Vera Maria N. S.; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O Coordenador Pedagógico: desafios, propostas e possibilidades**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011.
- RIBEIRO, Douglas dos Santos. **Gestão escolar: a importância do coordenador pedagógico e os desafios na sua formação no Curso de Pedagogia**. 2018.
- SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudanças. São Paulo: Pioneira**, 2002.
- SILVA, Bezerra, Gabriel. **A importância da gestão escolar**. Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, Recife, PE, Brasil Revista Amor Mundi, Santo Ângelo, v. 5, n. 1, p. 111-120, 2024.
- SILVA, Thuanny Mikaella Conceição; GOMES, Cleide de Oliveira; SILVA, José Carlos da; SANTOS, Maria das Graças. O papel da coordenação pedagógica na gestão escolar. **Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 21, n. 5, p. e3657, 2024. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/3657>. Acesso em: 22 dez. 2025.



SOARES, Andrey Felipe Cé. **Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica: Uma Relação Complexa.** IX ANPEDSUL Seminário de Pesquisa da região Sul, 2012. Disponível em: Acesso em 02 de out.2025.

TORRES, Sonia Regina. **Um exercício necessário na interação de docentes e não-docentes.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, 1994.

SILVA, Flávia Pinheiro Colombini da; RIVAS, Noeli Prestes Padilha. Coordenação pedagógica e gestão democrática: uma revisão de literatura. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 42, n. 1, p. 1-22, jan./dez. 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/91635>. Acesso em: 22 dez. 2025.