



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BRAGANÇA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

DUCILENE DE OLIVEIRA E SILVA

**A ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA NA ESCOLA MUNICIPAL JORGE DANIEL DE SOUSA RAMOS**

BRAGANÇA - PARÁ

2026

DUCILENE DE OLIVEIRA E SILVA

**A ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA NA ESCOLA MUNICIPAL JORGE DANIEL DE SOUSA RAMOS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como parte dos requisitos obrigatórios para a obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, Faculdade de Educação do Campus Universitário de Bragança, Universidade Federal do Pará.

Orientador (a): Prof. Dr. Sebastião Rodrigues da Silva Junior.

BRAGANÇA - PARÁ

2026

DUCILENE DE OLIVEIRA E SILVA

**A ARTICULAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA NA ESCOLA MUNICIPAL JORGE DANIEL DE SOUSA RAMOS**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como parte dos requisitos obrigatórios para a obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, Faculdade de Educação do Campus Universitário de Bragança, Universidade Federal do Pará.

Orientador (a): Prof. Dr. Sebastião Rodrigues da Silva Junior.

Bragança-PA __/__/__

Conceito: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Prof. Dr. Sebastião Rodrigues da Silva Junior- Orientador
FACED/Universidade Federal do Pará (UFPA)

Prof. Dr. Francisco Pereira de Oliveira - Examinador
FACED/Universidade Federal do Pará (UFPA)

Prof^a. Dr^a. Cristiane Lopes de Sousa - Examinadora
FACED/Universidade Federal do Pará (UFPA)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que fez os céus e a terra, pois sei que sem Ele nada disso seria possível. Só Ele e eu sabemos o que foi essa jornada, todas as barreiras enfrentadas, os obstáculos ultrapassados e as vitórias alcançadas. Ele me deu força para percorrer esse caminho e concluir este trabalho.

Aos meus amados pais, Edilene Alves e Odiel Oliveira, que não mediram esforços para que eu pudesse realizar meu sonho de cursar o ensino superior. Eles navegaram sobre a maré alta para que eu pudesse chegar em terra firme. Agradeço por cada noite de preocupação e cada palavra de incentivo. Tudo o que sou devo a vocês.

Aos meus irmãos, Odiel Oliveira e Joel Oliveira, meus companheiros de vida. Vocês são meus amigos de todas as horas, meus pedaços de infância e minha âncora nos dias difíceis. Ter o apoio de vocês tornou essa caminhada mais leve e feliz.

Às amigas que fiz durante esse caminho, em especial a Alana Gonçalves, Thalyta Rodrigues, Helane Tavares, Ana Caroline, Ana Cláudia e Cristiane Araujo e Ana Beatriz. Vocês caminharam ao meu lado nesta jornada, e agradeço pelo apoio, pelas trocas, pelo carinho e pelos momentos de descontração que renovaram minhas forças. Levo cada uma de vocês no coração.

À toda família Melo, em especial a Marcos, Rosinete, Manoel, Dulcinete e Juvanete. Vocês não me proporcionaram apenas um lugar para morar durante toda graduação, mas foram acolhedores, amáveis e, acima de tudo, foram família. Em um período tão importante da minha vida, vocês foram o lar que eu precisava.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sebastião Rodrigues, pela dedicação e ensinamento ao longo deste trabalho. Sua paciência, sabedoria e generosidade foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Serei imensamente grata por cada conselho e cada correção feita com tanto cuidado.

A toda minha família e amigos que me ajudaram, direta ou indiretamente. Cada gesto, por menor que fosse, teve um lugar especial nessa conquista.

A todos os mestres e professores que cruzaram meu caminho, desde o primeiro ano até o último. Vocês plantaram não apenas sementes em mim, mas aprendizados, que serão repassados.

E, por fim, a mim mesma, por não desistir, mesmo quando tudo parecia não dar certo, mesmo quando o cansaço quis falar mais alto. Que esta conquista seja apenas o começo de um novo capítulo.

RESUMO

A gestão escolar e a coordenação pedagógica desempenham funções essenciais na organização e no desenvolvimento das instituições de ensino, sendo fundamentais para a promoção da qualidade da educação. O presente trabalho tem como objetivo analisar o papel dessas instâncias no contexto educacional, destacando suas funções, desafios e contribuições para o processo de ensino e aprendizagem. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e analítica, fundamentada na revisão de literatura e entrevistas semiestruturadas com a gestão e a coordenação de uma escola municipal. A análise evidencia que a gestão escolar, quando pautada em princípios democráticos, contribui para a organização do ambiente, enquanto a coordenação atua diretamente no acompanhamento docente e na formação continuada. Os resultados apontam que, apesar de desafios como a falta de diálogo e complexidades nas relações interpessoais, a atuação integrada entre essas instâncias é fundamental para a efetividade das ações pedagógicas, favorecendo um ensino mais inclusivo e participativo. Conclui-se que o fortalecimento do trabalho coletivo é elemento indispensável para o desenvolvimento educacional.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, Coordenação Pedagógica, Educação.

ABSTRACT

School management and pedagogical coordination play essential roles in the organization and development of educational institutions, being fundamental to promoting the quality of education. This work aims to analyze the role of these bodies in the educational context, highlighting their functions, challenges, and contributions to the teaching and learning process. This is a qualitative research study, descriptive and analytical in nature, based on a literature review and semi-structured interviews with the management and coordination of a municipal school. The analysis shows that school management, when guided by democratic principles, contributes to the organization of the environment, while coordination acts directly in teacher monitoring and continuing education. The results indicate that, despite challenges such as lack of dialogue and complexities in interpersonal relationships, integrated action between these bodies is fundamental for the effectiveness of pedagogical actions, favoring a more inclusive and participatory teaching environment. It is concluded that strengthening collective work is an indispensable element for educational development.

Keywords: School Management, Pedagogical Coordination, Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
2.1 Instrumento de Pesquisa	14
3 GESTÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA JORGE RAMOS.....	14
3.1 A gestão escolar no contexto educacional.....	14
3.2 Coordenação Pedagógica e sua função na Escola	16
3.3 A relação entre gestão e coordenação pedagógica	18
3.4 A cultura organizacional e o diálogo como apoio da gestão	19
3.5 Dificuldades e contribuições para a educação	20
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

A escola, enquanto espaço de formação humana e social, demanda uma organização que vá além de aspectos administrativos, exigindo uma gestão comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes. Paro (2002, p.10), ressalta que “não há dúvida que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para transformação social”. Ele defende a gestão democrática como meio de garantir o direito à educação e a formação para a cidadania.

A instituição de ensino não é aquela apenas que tem que formar o sujeito para o mercado de trabalho, ela enquanto instituição tem que preparar o sujeito para ser um ser humano crítico, que saiba como agir para além do trabalho, que saiba seu espaço, porém, que tenha capacidade de não aceitar tudo o que lhe é imposto, sem ao menos querer saber o porquê isso foi colocado a ele.

Hora (2010) afirma que “a educação é sempre uma atividade intencional”. Então, quando se fala em educação, pensa-se apenas no ato de ensinar e educar, mas a educação vai muito além disso. A educação é um espaço amplamente especializado e capacitado, um lugar onde cada indivíduo exerce um papel fundamental para que haja uma educação de qualidade e, acima de tudo, igualitária para todos. Além disso, a escola não é apenas um ambiente de aprender conteúdos, mas também um espaço de convivência, respeito e desenvolvimento humano. É por meio da educação que os alunos aprendem a construir valores, desenvolver o pensamento crítico, preparar-se para enfrentar os desafios da sociedade, tornando-se cidadãos mais conscientes, responsáveis e participativos.

Além disso, a gestão é a forma que uma instituição conseguiu encontrar para melhor manuseio de informações burocráticas e a tomada de decisões dentro de uma escola, ou seja, transformar o espaço mais organizado tanto para buscar soluções, quanto para o desempenho acadêmico dos alunos. Uma gestão não se constrói sozinho, é preciso trabalho em equipe e muito esforço. É perceptível que o papel de um gestor escolar ajuda na melhoria de uma boa escola.

Nesse sentido, a gestão escolar não se restringe à administração de recursos e ao cumprimento de normas institucionais, mas envolve a articulação de práticas pedagógicas, a mediação das relações interpessoais e a construção de um ambiente democrático, participativo e inclusivo. Lück (p. 24, 2009), vai afirmar que “gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e

políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia”. Essa perspectiva amplia o papel do gestor, que passa a atuar como líder educacional, responsável por promover condições adequadas ao ensino e à aprendizagem.

A gestão escolar e a coordenação pedagógica constituem pilares fundamentais para o funcionamento das instituições de ensino e para a garantia da qualidade do processo educativo (Pinto, 2011). Em um cenário educacional cada vez mais dinâmico e complexo, marcado por transformações sociais, culturais e tecnológicas, torna-se imprescindível compreender como essas instâncias se organizam e atuam no interior da escola, contribuindo para a efetivação de práticas pedagógicas significativas.

Paralelamente, a coordenação pedagógica assume um papel estratégico no contexto escolar, ao atuar diretamente no acompanhamento do trabalho docente e na organização das práticas educativas. Sua função está relacionada à orientação pedagógica, à promoção da formação continuada dos professores e à mediação entre teoria e prática, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.

De acordo com Pinto (p. 151, 2011) a coordenação “representa o conjunto de todas as práticas educativas que se desenvolvem dentro da escola”. Dessa forma, a atuação do coordenador pedagógico é essencial para garantir a coerência entre o planejamento curricular e sua execução no cotidiano da sala de aula.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar o papel da gestão escolar e da coordenação pedagógica, destacando suas funções, desafios e contribuições para o processo de ensino e aprendizagem. Busca-se, ainda, refletir sobre a importância da atuação conjunta dessas instâncias para a promoção de uma educação de qualidade, pautada na equidade, na participação e no compromisso com o desenvolvimento integral dos estudantes.

Desse modo, procurou-se compreender de que maneira a ligação entre a gestão escolar e a coordenação pedagógica pode contribuir para a qualidade do ensino e a superação dos desafios cotidianos na Escola Municipal Jorge Daniel de Sousa Ramos.

O interesse por essa temática surgiu através da vivência do estágio supervisionado em gestão e coordenação pedagógica realizado no curso de pedagogia da faculdade de educação do campus universitário de Bragança, realizado no segundo período letivo de 2026, ministrado pelos professores Sebastião

Rodrigues e Francisco Oliveira. O estágio nos possibilitou entender sobre como é a relação entre gestão escolar e coordenação pedagógica que se revela, portanto, é um elemento central para o bom funcionamento da escola.

A atuação integrada desses setores favorece a construção de práticas educativas mais articuladas, coerentes e eficazes, possibilitando o enfrentamento dos desafios presentes no contexto educacional contemporâneo. Essa integração é fundamental, pois, como afirma Luck (2009), mesmo que a gestão seja multidimensional, o seu “fim último é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos” (Luck, p. 25, 2009), o que exige com a diversidade dos alunos, a inclusão escolar e a necessidade de inovação pedagógica, para assim funcione em todas as dimensões.

Diante do cenário exposto, este estudo busca compreender à seguinte problemática: de que maneira a articulação entre a gestão escolar e a coordenação pedagógica contribui para a qualidade do ensino e a superação dos desafios cotidianos na Escola Municipal Jorge Daniel de Sousa Ramos?. Para tanto, o presente trabalho está organizado em cinco tópicos: introdução, que apresenta o tema e os objetivos; os procedimentos metodológicos, que detalham a natureza qualitativa da pesquisa; a fundamentação teórica, baseada em autores como Lück (2009), Paro (2002) e Pinto (2011); a análise dos dados coletados nas entrevistas; e, por fim, as considerações finais, que sintetizam os principais atribuições e contribuições da pesquisa para o contexto educacional.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada na E.M.E.F. Jorge Daniel de Sousa Ramos, que está situada na Av. Santos Dumont, bairro do Perpétuo Socorro, no município de Bragança, estado do Pará. A escola atende cerca de 600 alunos do Ensino Fundamental, do 1º ao 5º ano, com funcionamento no período da manhã e tarde. A instituição possui salas de Atendimento Educacional Especializado (AEE), laboratório de informática, quadra de esportes, conta com uma equipe de profissionais da qualificados e se propõem a ofertar uma educação de qualidade aos seus educandos.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza descritiva, e a analítica, fundamentada na revisão de literatura sobre gestão

escolar e coordenação pedagógica e em entrevistas com a gestão e coordenação pedagógica da referida escola.

Para Ludwig (p.56, 2009) a abordagem qualitativa “é um tipo de estudo que serve para ilustrar a conceituação adotada” esse estudo possibilita uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos educacionais, considerando seus aspectos sociais, organizacionais e pedagógicos. Santos (p. 27, 2002) salienta que uma pesquisa descritiva é “um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/processo”. Assim, o caráter descritivo permite apresentar as principais características da gestão escolar e da coordenação pedagógica, enquanto a análise possibilitou refletir criticamente sobre suas características, funções e desafios. A pesquisa foi desenvolvida a partir da análise de produções teóricas de autores da área da educação, como Paro (2002), Lück (2009) e Pinto (2011).

Paro (2002) discute a relevância da gestão democrática no âmbito educacional. Ele fala sobre o envolvimento de estudantes, docentes, pais e funcionários no processo decisório que impacta a escola, fomentando um ambiente de aprendizagem inclusivo e cooperativo. O autor relata os obstáculos práticos à implementação da gestão democrática, como resistência à mudança, falta de tempo e recursos. Além disso, sugere uma estratégia que promove diálogos autênticos e a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional.

Lück (2009) traz a percepção dos fundamentos e desafios da gestão escolar, com ênfase na busca pela qualidade educativa e na formação de lideranças competentes. A obra exemplifica dimensões da gestão, dividindo-as entre aspectos de organização estratégica e práticas de implementação no cotidiano. A gestão escolar é definida como o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, em consonância com as diretrizes de políticas públicas e os princípios da democracia. Diferente da visão tradicional de “administração”, a gestão exige uma visão estratégica, interligada e focada em resultados educacionais significativos.

Pinto (2011) defende que o coordenador pedagógico é o elo fundamental que assegura a unidade da ação educativa, garantindo que a gestão e a organização da escola estejam a serviço da aprendizagem dos alunos. No qual, discorre que a pedagogia precisa de um agente articulador para se concretizar na prática, pois, sem essa figura, os esforços individuais dos docentes podem sobrecarregá-los.

As obras discutem a organização do trabalho escolar, a gestão democrática e

o papel da coordenação pedagógica no processo educativo. Entre os principais referenciais utilizados, destacam-se estudiosos que abordam a gestão educacional como elemento articulador das práticas pedagógicas e promotor da qualidade do ensino.

Além disso, o estudo buscou compreender a importância da articulação entre teoria e prática no contexto educacional, evidenciando como a atuação integrada da gestão e da coordenação pedagógica contribui para a organização do ambiente escolar e para o desenvolvimento da aprendizagem. Para tanto, entrevistou-se a gestora e a coordenadora.

2.1 Instrumento de Pesquisa

Foi utilizada a entrevista semiestruturada, composta por perguntas desenvolvidas com base em leitura sobre gestão e coordenação. Foram questionados os seguintes eixos temáticos: Concepção de coordenação pedagógica e de gestão escolar; Contribuições da coordenação e da gestão para o avanço da educação; Compreensão de escola democrática; E desafios na articulação entre gestão, coordenação e professores.

As entrevistas foram realizadas individualmente, no espaço escolar, com duração aproximada de 20 minutos cada. Com autorização das participantes, os diálogos foram gravados em áudio e posteriormente transcritos na íntegra, preservando-se a oralidade e as marcas de linguagem das falas.

As duas entrevistadas exercem funções de liderança na instituição, a coordenadora encontra-se em processo de transição de cargo, tendo sido recentemente professora, e a gestora está em seu primeiro mandato à frente da direção, com apenas cinco meses de experiência na função.

3 GESTÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA JORGE RAMOS

3.1 A gestão escolar no contexto educacional

A gestão escolar pode ser compreendida como o conjunto de ações sistematizadas que envolvem o planejamento, a organização, a execução e a avaliação das atividades desenvolvidas no ambiente educacional. Nesse sentido, sua atuação ultrapassa a dimensão meramente administrativa, incorporando também aspectos pedagógicos, sociais e políticos, fundamentais para a garantia de

uma educação de qualidade (Paro, 2002).

Historicamente, a gestão escolar passou por transformações significativas, deixando de assumir um caráter centralizador e burocrático para adotar uma perspectiva mais participativa e democrática (Paro, 2002). Essa mudança reflete as novas demandas da sociedade contemporânea, que exige instituições de ensino mais abertas ao diálogo, à diversidade e à construção coletiva do conhecimento.

A gestão democrática destaca-se como uma das principais abordagens no cenário educacional atual. Esse modelo fundamenta-se na participação ativa de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, incluindo gestores, professores, alunos, famílias e comunidade. A tomada de decisões compartilhadas fortalece o sentimento de pertencimento e contribui para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo.

Lück (2009), aborda a visão planejada de um gestor é confirmada pela fala da entrevistada 2, que define sua função como um "olhar de águia", atento a todos os pontos da instituição:

A gestão escolar tem que estar ligada a todos os pontos da escola, entendeu? Ela tem que ter uma visão geral de tudo o que acontece na escola..., na parte financeira da escola, saber administrar o dinheiro que vem para o conselho [...]. É um olhar, digamos assim, é um olhar de águia, tem que ter visão em tudo, nos mínimos detalhes da escola, para que a escola avance, para que a educação avance, para que a escola funcione de verdade (Entrevistada 2, 15/05/2026).

Todavia, a realidade dentro do ambiente escolar revela desafios que ultrapassam a burocracia, demonstrando que, na falta de recursos, a gestão escolar torna-se um ato de resistência e criatividade. Nesse contexto, o gestor escolar assume um papel estratégico, atuando como líder e articulador das ações institucionais, Paro (2002). Sua função envolve não apenas a organização administrativa da escola, mas também o acompanhamento das práticas pedagógicas, a mediação de conflitos e o incentivo à participação da comunidade escolar. A liderança exercida pelo gestor deve ser pautada na ética, no diálogo e na capacidade de mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns.

Santos (2013) afirma que

A escola, como instituição social, precisa acompanhar as mudanças da sociedade e assumir outras funções, e principalmente contribuir para o desenvolvimento da capacidade de pensar e de atuar com

autonomia, compreendendo e redefinindo os objetivos explícitos e latentes do processo de socialização (Santos. Pág.27, 2013).

Dessa forma, a gestão escolar configura-se como um elemento essencial para o funcionamento da instituição de ensino, sendo responsável por criar condições favoráveis ao processo educativo e por promover uma cultura organizacional baseada na colaboração e no compromisso com a aprendizagem.

Além disso, a gestão escolar desempenha um papel importante na articulação intersetorial, estabelecendo parcerias com outras áreas, como saúde, assistência social e cultura. Essa integração amplia as possibilidades de atendimento às necessidades dos alunos, contribuindo para seu desenvolvimento integral.

3.2 Coordenação Pedagógica e sua função na Escola

A coordenação pedagógica deve ter uma “capacidade conceitual para lidar com a complexidade das dinâmicas humanas” como dialoga Lück (p. 18, 2009) que permite que o profissional saiba visualizar a realidade escolar e sugira práticas pedagógicas fundamentadas. Essa coordenação ocupa um lugar central na organização do trabalho educativo, sendo responsável por acompanhar, orientar e avaliar as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. Sua atuação está diretamente relacionada à melhoria da qualidade do ensino, uma vez que se concentra no processo de ensino e aprendizagem.

Perguntamos para a nossa entrevistada 1 o que é a coordenação pedagógica para você?

Para mim é uma orientação, você vai estar olhando, acolhendo e tentando negociar junto com os professores, gestão, ali tentar dialogar entre si, passar as informações, orientar nas partes pedagógicas[...] tem que estar ali dialogando entre os, não digo assim com os desejos de professores, mas os diálogos entre professores. (Entrevistada1, 15/05/2026)

Diante dessa fala, foi possível perceber que a coordenação tem se ter um olhar atento, que procura meios de se comunicar, mostrando a importância do diálogo, no qual, se alinha aos pensamentos de Pinto (2011) sobre o pedagogo ser o agente “articulador”.

Logo, o coordenador pedagógico atua como mediador entre a gestão escolar, os professores e a comunidade, desempenhando uma função articuladora que favorece a integração das ações pedagógicas. No qual se alinha ao pensamento de

Vasconcellos (2019) Sua presença é fundamental para garantir a coerência entre o planejamento curricular e sua efetiva execução em sala de aula.

A coordenação do trabalho pedagógico é uma prática pedagógica e, como vimos, a pedagogia carece de um agente para que ela se materialize. Do contrário, na ausência de um trabalho articulador, os esforços individuais tendem a esvair-se (Pinto, p. 152, 2011).

Entre as principais atribuições da coordenação pedagógica, destaca-se o acompanhamento do trabalho docente, por meio da orientação no planejamento, da observação das práticas pedagógicas e da análise dos resultados de aprendizagem. Esse acompanhamento permite identificar dificuldades, propor intervenções e promover melhorias no processo educativo.

A formação continuada dos professores constitui um dos eixos mais importantes da atuação do coordenador pedagógico.

“É muito importante para a formação continuada[..] é uma outra realidade, onde a gente tem que, como dialogar com essas crianças, como dialogar com as famílias, é outra forma de lidar. Então, a gente busca, assim, a gente está tendo formações, né?” (Entrevistada 1, 15/05/2026).

Como discute a entrevistada, em um cenário atual marcado por constantes transformações sociais e educacionais, torna-se indispensável que os profissionais da educação estejam processo de atualização. Nesse sentido, a coordenação organiza momentos de estudo, reflexão e troca de experiências, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos docentes.

Outro aspecto relevante da atuação da coordenação pedagógica é a promoção de práticas inclusivas, voltadas ao atendimento das diferentes necessidades dos alunos. Isso envolve a elaboração de estratégias pedagógicas diversificadas, capazes de atender à heterogeneidade presente no ambiente escolar.

“A coordenação do trabalho pedagógico procede, desse modo, com a articulação dos processos educativos das diferentes aulas de uma turma, das diversas turmas e entre elas as demais práticas educativas que acontecem em outros espaços escolares” Pinto (p. 151, 2011).

A entrevistada 1 descreve essa materialização do trabalho pedagógico através da comparação de uma "ponte", conectando diferentes segmentos da comunidade escolar para superar o isolamento docente:

Eu acho que esse é mais uma ponte, né? O coordenador é uma ponte entre esses dois segmentos professores e gestão, mesmo sendo na mesma instituição, né? [...] Digamos que ele seja uma ponte entre professores, coordenação e até mesmo comunidade. É isso mesmo. E eu também acho bem legal quando o coordenador trabalha também, junto com os professores, essa formação continuada, para que eles possam ter uma certa autonomia com os novos recursos que estão chegando (Entrevistada 1, 15/05/2026).

Essa atuação da coordenação como "elo" é o que permite, segundo Carvalho e Guedes (2023), que o pedagógico não seja "engolido pelas exigências da vida cotidiana". Para a coordenadora, o maior desafio nessa transição é orientar antigos colegas de trabalho, buscando "acolher e tentar negociar" para manter o equilíbrio e o foco na aprendizagem.

A coordenação pedagógica desempenha um papel importante na articulação entre teoria e prática, incentivando os professores a refletirem criticamente sobre suas ações. Essa reflexão contribui para a construção de práticas pedagógicas mais conscientes, intencionais e eficazes.

Portanto, a coordenação pedagógica é fundamental para a organização do trabalho escolar, atuando como elemento mediador e formador, comprometido com a qualidade da educação e com o desenvolvimento dos estudantes.

3.3 A relação entre gestão e coordenação pedagógica

A relação entre gestão escolar e coordenação pedagógica deve ser compreendida como um processo de colaboração e integração. Essa integração é de extrema importância na gestão pedagógica, constituída pelo papel do coordenador, "é um dos fatores mais importantes que impulsionam a conquista da qualidade" Carvalho e Guedes (2023), promovendo preparo para uma boa educação, no qual ambas as instâncias atuam de forma complementar. Essa parceria é essencial para o bom funcionamento da escola e para a efetividade das práticas educativas.

Enquanto a gestão escolar é responsável pela organização geral da instituição, incluindo aspectos administrativos e estruturais, a coordenação pedagógica concentra-se na dimensão pedagógica, acompanhando diretamente o processo de ensino e aprendizagem. No entanto, essas funções não são isoladas, sendo necessário um diálogo constante entre esses setores. Lück (p. 95, 2009)

destaca que “a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos”.

A integração entre gestão e coordenação possibilita o alinhamento entre as decisões administrativas e as necessidades pedagógicas, favorecendo a construção de estratégias mais eficazes para a melhoria do ensino. Essa articulação contribui para a organização do ambiente escolar e para o desenvolvimento de práticas educativas mais coerentes e significativas.

A comunicação é um elemento central nessa relação, sendo fundamental para a troca de informações, a resolução de problemas e a tomada de decisões. Reuniões pedagógicas, planejamentos coletivos e momentos formativos constituem espaços privilegiados para o diálogo e a construção conjunta de ações.

A atuação integrada entre gestão e coordenação fortalece o trabalho em equipe, promovendo um ambiente colaborativo e participativo. Essa parceria também contribui para a mediação de conflitos, a implementação de projetos e a avaliação das práticas educativas.

Embora a teoria aponte para a integração, a prática revela que a falta de diálogo é o maior obstáculo para a construção de uma escola democrática. A entrevistada 2 destaca que “se não houver esse diálogo... é um desafio muito problemático dentro de uma escola”, pois cada indivíduo pode acabar agindo de forma isolada. A entrevistada 1 complementa falando da escola democrática que se manifesta na priorização coletiva do bem-estar, onde “a diretora não impõe nada. A gente tem essa conversa sempre”. Essa parceria efetiva-se quando as dimensões administrativa e pedagógica atuam de forma complementar, garantindo que o “fim último” citado por Luck (2009) a aprendizagem do aluno seja atingida.

Dessa forma, a relação entre gestão escolar e coordenação pedagógica deve ser pautada na cooperação, no respeito e no compromisso com a qualidade da educação, sendo fundamental para o desenvolvimento de uma escola mais democrática e eficiente.

3.4 A cultura organizacional e o diálogo como apoio da gestão

A eficácia da articulação entre a gestão e a coordenação depende diretamente da cultura organizacional da escola, definida por Luck (2009) como o conjunto de hábitos, crenças e valores compartilhados pelos membros da instituição.

Segundo a autora, nenhuma escola pode ser melhor do que a competência e o compromisso das pessoas que nela atuam.

Essa dimensão cultural aparece com clareza na fala da entrevistada 2, ao destacar que o maior desafio enfrentado é a "falta de diálogo", reforçando ainda que "cada ser humano pensa de um jeito". Essa percepção converge com a percepção de Luck (2009), que aponta que a escola é um espaço de múltiplos sentidos e, por vezes, de um "jogo de poder" que pode dificultar a convergência em torno de um objetivo comum.

Para superar esses desafios, o diálogo não deve ser apenas uma conversa eventual, mas um princípio de gestão. Luck (2009) ressalta que a comunicação e o relacionamento interpessoal são centrais para que os processos educativos sejam bem-sucedidos. No caso da Escola Jorge Daniel de Sousa Ramos, a entrevistada 1 exemplifica a dificuldade dessa dinâmica ao mencionar o desafio de "orientar professoras que eram suas colegas de trabalho".

Nesse contexto, o papel do coordenador pedagógico, como afirma Vasconcellos (2019), deve ser o de um articulador que busca superar a fragmentação do trabalho docente, transformando o cotidiano escolar em um espaço de reflexão coletiva e diálogo constante. Sem esse alinhamento cultural e essa abertura ao diálogo, a gestão corre o risco de tornar-se meramente burocrática, perdendo de vista sua finalidade pedagógica principal: a aprendizagem dos discentes.

3.5 Dificuldades e contribuições para a educação

A gestão escolar e a coordenação pedagógica enfrentam diversos desafios no contexto educacional contemporâneo, que exigem constante adaptação e capacidade de inovação, como destaca a entrevistada 2 que

"porque aqui na escola, tanto o professor, como o gestor, como o coordenador, a gente tem que dar uma de médico, porque a criança cai, se machuca, ela vem com ferimento, a gente já tem que limpar aquela ferida [...] tem que dar uma de psicólogo, de professora, de mãe, de tudo na escola a gente é um pouquinho" (Entrevistada 2, 15/05/2026).

Diante desses desafios, destacam-se a escassez de recursos, a sobrecarga de trabalho, a diversidade sociocultural dos alunos e a necessidade de promover uma educação inclusiva e equitativa.

A complexidade das demandas escolares exige dos profissionais uma atuação cada vez mais qualificada, baseada no planejamento, na organização e na reflexão constante sobre as práticas desenvolvidas, Lück (2009). Além disso, as mudanças nas políticas educacionais e nas diretrizes curriculares demandam atualização contínua por parte dos gestores e coordenadores.

Outro desafio relevante se refere à inclusão educacional, que implica garantir o acesso, a permanência e o sucesso de todos os alunos, respeitando suas diferenças e necessidades. Nesse sentido, a gestão e a coordenação precisam desenvolver estratégias que promovam a equidade e a valorização da diversidade.

Apesar dos desafios, a atuação da gestão escolar e da coordenação pedagógica traz importantes contribuições para a educação. Entre elas, destaca-se a melhoria da organização do trabalho escolar, a qualificação das práticas pedagógicas e o fortalecimento do trabalho coletivo, Carvalho e Guedes (2023).

A promoção de um ambiente escolar acolhedor e participativo também constitui uma importante contribuição, favorecendo o desenvolvimento integral dos estudantes.

Além disso, a valorização dos profissionais da educação e o incentivo à formação continuada contribuem para a construção de práticas pedagógicas mais inovadoras e eficazes.

Dessa forma, mesmo diante das dificuldades, a atuação comprometida da gestão e da coordenação pedagógica é fundamental para a construção de uma educação de qualidade, capaz de atender às demandas da sociedade contemporânea.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da gestão escolar e da coordenação pedagógica na Escola Municipal Jorge Daniel de Sousa Ramos evidência a relevância dessas instâncias para o funcionamento das instituições de ensino e para a garantia de uma educação de qualidade. Ambas exercem funções fundamentais no contexto educacional, atuando de forma complementar na organização, no planejamento e no desenvolvimento das práticas pedagógicas, bem como na construção de um ambiente escolar mais estruturado e propício à aprendizagem.

A gestão escolar, especialmente quando fundamentada nos princípios da

gestão democrática. Isso contribui para a construção de uma escola mais participativa, inclusiva e comprometida com a formação integral dos estudantes. A valorização do diálogo, da escuta ativa e da participação coletiva fortalece o vínculo entre escola e comunidade, promovendo um ambiente mais colaborativo e favorável ao desenvolvimento educacional.

Por sua vez, a coordenação pedagógica destaca-se como elemento essencial na mediação do processo de ensino e aprendizagem, atuando diretamente no acompanhamento das práticas docentes e na promoção da formação continuada dos professores. Sua atuação contribui significativamente para a melhoria da qualidade do ensino, ao incentivar a reflexão sobre a prática pedagógica e a busca por metodologias mais eficazes e adequadas às necessidades dos alunos.

A integração entre gestão escolar e coordenação pedagógica revela-se como um fator determinante para o sucesso das ações educativas. A articulação entre esses setores possibilita o alinhamento entre as dimensões administrativa e pedagógica, favorecendo a implementação de estratégias mais coerentes e eficientes no contexto escolar. Além disso, essa parceria fortalece o trabalho coletivo, estimula a troca de experiências e contribui para a resolução de desafios cotidianos.

Entretanto, é importante reconhecer que a atuação desses profissionais ocorre em um cenário marcado por diversas dificuldades, como a limitação de recursos, a diversidade das demandas educacionais e a necessidade constante de atualização frente às transformações sociais e tecnológicas. Tais desafios exigem uma postura proativa, reflexiva e comprometida por parte da equipe gestora e pedagógica.

Diante desse contexto, torna-se imprescindível investir na formação inicial e continuada dos profissionais da educação, bem como na valorização do trabalho coletivo e na construção de práticas pedagógicas inovadoras. A qualificação dos gestores e coordenadores pedagógicos é um elemento central para o fortalecimento das instituições de ensino e para a melhoria dos indicadores educacionais.

Por fim, conclui-se que a gestão escolar e a coordenação pedagógica desempenham papéis estratégicos na promoção de uma educação mais democrática, inclusiva e de qualidade. O fortalecimento dessas instâncias, aliado ao compromisso com a transformação social, contribui para a construção de uma escola capaz de atender às necessidades dos estudantes e de formar cidadãos

críticos, participativos e preparados para os desafios da sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Josineide Maria de; GUEDES, Erika Moema de Lucena. **O papel da coordenação pedagógica na gestão escolar e os impactos no contexto educacional**. São Paulo. 2023.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Educacional Democrática**. 2. Ed. Revisada. Educação em Debate, editora. São Paulo: Campinas. 2010.

LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Metodologia Científica**. Vozes, editora. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. - Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. 5. Imp. Editora Ática. São Paulo, 2002.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia Escolar: Coordenação Pedagógica e Gestão Educacional**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Antonio Raimundo Dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. revisada. DP&A, Editora. Rio de Janeiro. 2002.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade** / Clóvis Roberto dos Santos – São Paulo: Cengage Learning, 2013.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. — 16. ed. rev. e ampl. — São Paulo: Cortez, 2019.