COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR: ARTICULAÇÕES, TENSÕES E POSSIBILIDADES PARA A CONSOLIDAÇÃO DE PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS NA ESCOLA

Juarez Pinheiro dos Santos
Rede Municipal de Ensino de Barreiras-BA

Aldeci Oliveira Queiroz Moreira
Rede Municipal de Ensino de Barreiras-BA

Introdução

O presente artigo se propõe a analisar, de forma aprofundada, a relação entre a coordenação pedagógica e a gestão escolar no contexto da educação básica brasileira, examinando suas interfaces, as tensões inerentes e as potencialidades existentes para o aprimoramento do processo educativo. O estudo se fundamenta em um sólido marco teórico ancorado em importantes autores nacionais, como Saviani (2008), Libâneo (2012), Lück (2009) e Franco (2012), que fornecem subsídios para a discussão sobre a função social da escola, os pilares da gestão democrática e o papel articulador e formativo da coordenação pedagógica. Metodologicamente, a pesquisa se configura como uma

análise teórico-bibliográfica, conduzida sob uma lente crítica e histórico-dialética da educação. O argumento central desenvolvido é que a coordenação pedagógica se estabelece como um espaço estratégico de mediação no ambiente escolar, articulando eficazmente professores, equipe gestora e a comunidade.

A educação brasileira, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), vem sendo intensamente demandada pelo desafio de consolidar uma escola pública alinhada aos princípios da gestão democrática, da equidade social e da qualidade do ensino. O arcabouço legal e as exigências sociais impõem uma reconfiguração da organização escolar, deslocando o foco da mera administração para a primazia da ação pedagógica e seu impacto no desenvolvimento integral do estudante.

Neste cenário de exigências complexas, a figura da coordenação pedagógica emerge como um elemento de importância fundamental para o fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem. O coordenador assume o papel de eixo articulador, interligando e mediando as dimensões

administrativa, pedagógica e formativa no interior da escola. Essa posição estratégica é vital para traduzir os macroprincípios da legislação em ações efetivas no chão da escola.

Historicamente, a função da coordenação pedagógica esteve associada à supervisão escolar, uma herança direta de um modelo de organização educacional marcado pelo viés tecnicista e burocrático. Nessa visão, o papel era predominantemente voltado para o controle e a fiscalização do cumprimento de normas e diretrizes curriculares emanadas das instâncias superiores, refletindo uma estrutura hierarquizada do processo educativo.

Contudo, ao longo das últimas décadas, impulsionada pelo movimento de redemocratização e por novas concepções pedagógicas, houve uma profunda ressignificação desse papel. A função do coordenador foi transformada, passando a ser entendida como essencialmente mediadora, formativa e articuladora da prática docente. Tal transformação não se deu de modo pacífico ou linear, mas foi permeada por disputas conceituais e diferentes expectativas depositadas sobre a figura do coordenador, conforme aponta Franco (2012) em seus estudos sobre a área.

A gestão escolar, por sua vez, também se encontra em constante movimento de reconfiguração, especialmente diante das demandas impostas pela democratização da escola pública. Sua tarefa atual transcende a administração de recursos, focando na necessidade de promover a articulação eficiente entre a comunidade escolar, os professores e as políticas educacionais vigentes. A gestão é a responsável por criar o ambiente propício para que a participação se efetive.

Nesse sentido, a compreensão aprofundada da relação entre coordenação pedagógica e gestão escolar torna-se fundamental para o sucesso da empreitada educativa. Conforme postulam autores como Lück (2009) e Libâneo (2012), delinear estratégias de colaboração eficazes é crucial para assegurar a unidade da ação educativa da escola, garantindo que o planejamento coletivo se reflita na prática, sem abrir mão da necessária pluralidade de vozes que compõem o espaço escolar, pilar defendido por Saviani (2008) ao discutir a função social da escola.

Assim, este artigo tem como objetivo central analisar as interfaces, os desafios e as possibilidades que emergem dessa relação, entendendo a coordenação pedagógica como um espaço de mediação estratégica na consolidação

da gestão democrática e na construção de práticas pedagógicas que sejam genuinamente coletivas. Para isso, o estudo se desenvolve por meio de uma análise teórico-bibliográfica detalhada, fundamentada nos referenciais teóricos de autores como Saviani, Libâneo, Lück e Franco.

Coordenação pedagógica e gestão escolar em perspectiva histórica

O campo da gestão escolar no Brasil possui raízes que remontam às primeiras tentativas de organização administrativa da escola pública, ainda no século XIX, quando predominava uma concepção centralizadora do Estado e uma visão da escola como espaço de transmissão de conteúdos (SAVIANI, 2008). Nesse período, a função de coordenação não se constituía como instância própria, estando diluída nas tarefas de inspeção escolar.

Somente a partir do século XX, sobretudo durante o movimento escolanovista, é que começam a aparecer as primeiras discussões sobre a necessidade de uma função mediadora entre a gestão administrativa e o trabalho docente. Libâneo (2012) recorda que a supervisão escolar, presente nos regulamentos educacionais da década de 1930, tinha

por objetivo assegurar o cumprimento das normas e diretrizes curriculares emanadas das instâncias superiores, refletindo uma visão hierarquizada e burocrática do processo educativo.

Com a Reforma Universitária de 1968 e, posteriormente, com a LDB de 1971 (Lei nº 5.692/1971), a figura do supervisor pedagógico consolidou-se como função voltada ao controle e à fiscalização do trabalho docente, evidenciando a influência dos modelos empresariais de gestão (FRANCO, 2012). A função pedagógica era reduzida a relatórios, planilhas e registros, pouco contribuindo para a formação docente e para a reflexão crítica sobre a prática.

Foi apenas com a redemocratização do país, a partir da década de 1980, que emergiu um novo paradigma, alinhado à luta pela gestão democrática da escola pública. A Constituição Federal de 1988, ao estabelecer a gestão democrática como princípio do ensino público (art. 206, inciso VI), abriu caminho para a ressignificação do papel do coordenador pedagógico. A LDB de 1996, em seu art. 14, reforçou esse princípio, conferindo centralidade à participação da comunidade escolar nos processos de decisão (BRASIL, 1996).

Nesse contexto, a coordenação pedagógica passou a ser compreendida como função articuladora, de caráter essencialmente pedagógico e formativo, orientada para a reflexão coletiva e a construção do projeto político-pedagógico da escola (GADOTTI, 2000; LÜCK, 2009). Deixou de ser mera instância fiscalizadora para se transformar em espaço de diálogo, mediação e desenvolvimento profissional.

A coordenação pedagógica como instância de mediação

Na contemporaneidade, o coordenador pedagógico ocupa um lugar estratégico dentro da escola. Segundo Lück (2009), sua função é assegurar a integração entre a prática docente e os objetivos estabelecidos no projeto político-pedagógico, favorecendo a unidade da ação educativa. Essa integração exige que o coordenador assuma um papel de mediador entre professores, gestores e comunidade, garantindo que o planejamento pedagógico não se restrinja ao cumprimento de conteúdos, mas se oriente pela formação integral do estudante.

Franco (2012) acrescenta que a mediação exercida pela coordenação pedagógica não se limita à dimensão técnica, mas envolve também dimensões políticas e sociais.

Ao articular diferentes interesses e perspectivas, o coordenador pedagógico contribui para o fortalecimento da gestão democrática e para a construção de um ambiente escolar inclusivo e participativo.

Outro aspecto fundamental diz respeito à formação continuada dos professores. Pimenta (2002) defende que o coordenador pedagógico deve ser compreendido como formador no espaço escolar, promovendo reflexões coletivas sobre a prática docente, incentivando o trabalho colaborativo e criando oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo. Nesse sentido, a coordenação pedagógica aproxima-se da função de liderança pedagógica, orientada para o aprimoramento da prática educativa.

Gestão escolar e coordenação pedagógica: interfaces necessárias

A gestão escolar, entendida como o conjunto de ações que organizam e orientam o funcionamento da escola, não pode prescindir da coordenação pedagógica. Libâneo (2012) afirma que a gestão democrática pressupõe a participação efetiva de todos os sujeitos da comunidade escolar, e o coordenador pedagógico é figura-chave nesse processo,

pois atua na articulação entre o planejamento coletivo e a prática cotidiana.

Saviani (2008) alerta, entretanto, para os riscos de uma gestão escolar que se distancie do seu compromisso social, subordinando-se a lógicas mercadológicas e avaliativas.

Nesse cenário, a coordenação pedagógica pode ser reduzida novamente a função de controle de resultados, enfraquecendo sua dimensão formativa. Para evitar esse retrocesso, é necessário reafirmar a centralidade da pedagogia na gestão escolar, reconhecendo o coordenador como sujeito intelectual da prática educativa (FRANCO, 2012).

A interface entre gestão e coordenação torna-se visível, sobretudo, na elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico (PPP). Como lembra Gadotti (2000), o PPP é a expressão da identidade da escola e só pode ser construído de forma coletiva. O coordenador pedagógico, nesse processo, tem a responsabilidade de articular as diferentes vozes, promover espaços de debate e assegurar a coerência entre os princípios democráticos e as práticas pedagógicas.

Metodologia

A metodologia adotada neste estudo é de natureza teórico-bibliográfica, fundamentada em autores nacionais que discutem a gestão escolar e a coordenação pedagógica. Como destaca Severino (2016), a pesquisa bibliográfica permite compreender um objeto a partir das contribuições já elaboradas por outros pesquisadores, favorecendo a sistematização de conhecimentos e a elaboração de sínteses críticas.

A seleção dos autores priorizou obras clássicas e contemporâneas que tratam especificamente da relação entre coordenação pedagógica e gestão escolar no contexto brasileiro. Foram privilegiados autores como Saviani (2008), Libâneo (2012), Lück (2009), Franco (2012), Pimenta (2002) e Gadotti (2000), reconhecidos pela originalidade e relevância de suas contribuições.

O relato: desafios enfrentados pela coordenação pedagógica

Um dos principais desafios é a sobreposição de funções. Lück (2009) destaca que, em muitas escolas, o coordenador pedagógico é solicitado a desempenhar atividades

administrativas que o afastam de sua função formativa. Essa sobrecarga resulta na fragmentação do trabalho e na dificuldade de manter uma atuação sistemática junto aos professores.

Outro desafio refere-se à falta de clareza institucional sobre o papel do coordenador. Franco (2012) observa que a indefinição de atribuições, muitas vezes presente nas redes de ensino, leva a conflitos internos e a expectativas divergentes entre professores, gestores e órgãos superiores. Essa ambiguidade compromete a legitimidade da coordenação pedagógica e limita sua capacidade de liderança.

A formação inicial e continuada do coordenador também é apontada como lacuna. Pimenta (2002) ressalta que, embora o coordenador pedagógico deva ser compreendido como formador de professores, ele próprio carece de oportunidades de formação sistemática para o exercício da função. Em consequência, tende a reproduzir práticas burocráticas, em vez de desenvolver estratégias formativas mais críticas e reflexivas.

Por fim, há o desafio das pressões externas. Saviani (2008) critica a crescente influência de políticas de avaliação em larga escala que, ao enfatizarem resultados quantitativos, podem desviar a coordenação pedagógica de sua

função central — a de garantir a qualidade social da educação.

Possibilidades para a atuação da coordenação pedagógica

Apesar dos desafios, a literatura aponta inúmeras possibilidades para o fortalecimento da coordenação pedagógica como instância articuladora e formativa.

Primeiramente, a coordenação pedagógica pode consolidar-se como espaço de formação docente contínua. Libâneo (2012) defende que o coordenador deve promover reuniões pedagógicas sistemáticas, centradas na reflexão sobre a prática e no planejamento coletivo. Esses momentos, quando organizados de forma dialógica, possibilitam a construção de uma cultura colaborativa que impacta diretamente na aprendizagem dos estudantes.

Em segundo lugar, o coordenador pode atuar como liderança pedagógica, estimulando práticas inovadoras e incentivando a construção de projetos interdisciplinares. Gadotti (2000) ressalta que o coordenador, ao articular o trabalho pedagógico, cria condições para que o projeto político-pedagógico deixe de ser um documento formal e se torne uma prática cotidiana.

Outra possibilidade consiste no fortalecimento da gestão democrática. A coordenação pedagógica, ao garantir espaços de participação efetiva de professores e comunidade, contribui para a democratização das decisões escolares. Essa participação fortalece o vínculo entre escola e sociedade, reafirmando a escola pública como espaço de cidadania (FRANCO, 2012).

Por fim, há a possibilidade de ressignificação da função frente às novas demandas da contemporaneidade. Com as transformações sociais e tecnológicas, o coordenador pedagógico pode assumir papel central na mediação entre inovação e tradição, garantindo que as práticas pedagógicas dialoguem com a cultura digital sem perder de vista os fundamentos humanistas da educação (LIBÂNEO, 2012).

A coordenação pedagógica na construção da gestão democrática

A gestão democrática, prevista em lei e amplamente defendida pelos estudiosos da educação, não se realiza ape-

nas por meio de dispositivos legais, mas sobretudo pela prática cotidiana na escola. Nesse processo, a coordenação pedagógica desempenha papel de destaque.

Lück (2009) argumenta que a gestão democrática exige a participação efetiva de todos os sujeitos escolares e que o coordenador, ao organizar espaços de diálogo, contribui para a efetivação desse princípio. Ao garantir que professores tenham voz ativa no planejamento e na avaliação, o coordenador fortalece a autonomia docente e promove a corresponsabilidade pelos resultados educativos.

Saviani (2008), por sua vez, alerta que a gestão democrática só se consolidará se estiver vinculada a um projeto social de educação comprometido com a emancipação dos sujeitos. O coordenador pedagógico, nesse sentido, não pode restringir-se à administração de processos, mas deve assumir postura crítica, questionando práticas excludentes e propondo alternativas que assegurem a igualdade de condições para o acesso e a permanência dos estudantes.

Assim, a coordenação pedagógica contribui não apenas para a gestão da aprendizagem, mas também para a construção de uma escola socialmente referenciada, capaz de responder às demandas da comunidade e de formar cidadãos críticos e participativos.

Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que a coordenação pedagógica, em estreita articulação com a gestão escolar, constitui elemento central na consolidação de uma escola pública democrática e de qualidade social. Longe de se reduzir a uma função burocrática, a coordenação pedagógica deve ser reconhecida como espaço formativo, de mediação e de liderança pedagógica.

Os desafios enfrentados — sobrecarga de funções, indefinição de papéis, lacunas formativas e pressões externas — não anulam as possibilidades de atuação transformadora do coordenador pedagógico. Ao contrário, reforçam a necessidade de políticas públicas que garantam condições de trabalho adequadas, formação continuada e reconhecimento institucional dessa função.

Conclui-se que a coordenação pedagógica, quando compreendida como instância estratégica da gestão escolar, pode contribuir decisivamente para: fortalecer a formação docente contínua; garantir a coerência entre projeto político-pedagógico e práticas educativas; promover a participação democrática de professores e comunidade; responder

criticamente às demandas sociais e culturais contemporâneas.

Ao projetar o futuro da educação brasileira, vislumbra-se que a coordenação pedagógica continuará sendo desafiada a equilibrar tradição e inovação, garantindo que a escola se mantenha como espaço de humanização e emancipação. Como afirmam Libâneo (2012) e Saviani (2008), a educação só cumpre sua função social quando orientada pela busca da justiça, da equidade e da democracia. Cabe à coordenação pedagógica, em diálogo constante com a gestão escolar, assumir a responsabilidade histórica de tornar esse projeto uma realidade.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Supervisão e coordenação pedagógica: práticas e desafios. São Paulo: Cortez, 2012.

GADOTTI, Moacir. Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos e princípios. São Paulo: Cortez, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2012.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

PIMENTA, Selma Garrido. O coordenador pedagógico e a formação docente. São Paulo: Cortez, 2002.

SAVIANI, Dermeval. Escola e democracia. 40. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.