RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/08/2026 | aceito: 22/08/2026 | publicação: 25/08/2026

El papel del coordinador pedagógico en la escuela

O papel do coordenador pedagógico na escola
The role of the pedagogical coordinator in school

Janete de Oliveira Serra – Maestro en Ciencias de la Educación por la Universidad Gran Asunción del Paraguay.

Resumen:
Este artículo se trata de un recorte de la tesis de Maestría que aborda sobre el papel del coordinador pedagógico en el ambiente escolar, destacando su importancia en la mediación, articulación y formación continuada de los profesores. La educación contemporánea exige una gestión democrática y participativa, en la cual el coordinador actúa como un líder articulador, integrando los anhelos de la comunidad escolar, la propuesta pedagógica de la institución y las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Para el desarrollo de este estudio, se utilizó la investigación bibliográfica de naturaleza cualitativa, fundamentada en autores clásicos de la educación y en la legislación vigente. Los resultados evidencian que el coordinador enfrenta desafíos cotidianos, como la sobrecarga de demandas burocráticas y la resistencia a cambios en las prácticas tradicionales de enseñanza. Se concluye que, a pesar de las tensiones estructurales, la actuación de ese profesional es indispensable para crear un clima organizacional favorable y asegurar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. El coordinador pedagógico se consolida, por lo tanto, como el pilar de la innovación, del acogimiento y de la mejora continua dentro de las instituciones de enseñanza.

Palabras clave: Coordinador Pedagógico. Gestión Escolar. Formación continuada.

Resumo:
Este artigo trata-se de um recorte da Dissertação de Mestrado que aborda sobre o papel do coordenador pedagógico no ambiente escolar, destacando sua importância na mediação, articulação e formação continuada dos professores. A educação contemporânea exige uma gestão democrática e participativa, na qual o coordenador atua como um líder articulador, integrando os anseios da comunidade escolar, a proposta pedagógica da instituição e as necessidades de aprendizagem dos alunos. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada em autores clássicos da educação e na legislação vigente. Os resultados evidenciam que o coordenador enfrenta desafios cotidianos, como a sobrecarga de demandas burocráticas e a resistência a mudanças nas práticas tradicionais de ensino. Conclui-se que, apesar das tensões estruturais, a atuação desse profissional é indispensável para criar um clima organizacional favorável e assegurar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. O coordenador pedagógico consolida-se, portanto, como o pilar da inovação, do acolhimento e da melhoria contínua dentro das instituições de ensino.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Gestão Escolar. Formação Continuada.

Abstract:
This article is an excerpt from a master's thesis addressing the role of the pedagogical coordinator within the school environment, highlighting their importance in mediation, coordination, and the continuous professional development of teachers. Contemporary education demands democratic and participatory management, in which the coordinator acts as a coordinating leader, integrating the aspirations of the school community, the institution's pedagogical proposal, and the students' learning needs. This study employed qualitative bibliographic research, grounded in classic educational theorists and current legislation. The

results reveal that the coordinator faces daily challenges, such as an overload of bureaucratic demands and resistance to changes in traditional teaching practices. It is concluded that, despite structural tensions, this professional's role is indispensable for fostering a favorable organizational climate and ensuring the quality of the teaching-learning process. The pedagogical coordinator thus establishes themselves as a pillar of innovation, a welcoming presence, and a driver of continuous improvement within educational institutions.

Keywords:

Keywords: Pedagogical Coordinator. School Management. Continuing Education.

Introducción

El ambiente escolar contemporáneo es un espacio complejo que demanda una gestión articulada y eficiente para garantizar el éxito del proceso de enseñanza y aprendizaje. En ese escenario, el coordinador pedagógico ejerce una función fulcral, asumiendo la responsabilidad de mediar las relaciones entre dirección, profesores, alumnos y comunidad.

Históricamente, la función del coordinador estuvo vinculada a un modelo de inspección y control burocrático, enfocado en la verificación del cumplimiento de normas y llenado de diarios de clase. Con la evolución de las teorías educacionales, esa perspectiva sufrió una profunda transformación conceptual.

Hoy, la actuación de ese profesional exige un perfil eminentemente formativo, articulador y transformador. Él deja de ser un mero repasador de órdenes de la dirección y pasa a actuar como un compañero intelectual de los docentes, fomentando la reflexión conjunta sobre la práctica pedagógica.

Para comprender la magnitud de esa función, es necesario reconocer que el coordinador pedagógico actúa como un elo vital en la implementación del Proyecto Político-Pedagógico (PPP). Él garantiza que las directrices educacionales sean traducidas en acciones concretas en el aula.

Además de organizar el currículo, el coordinador tiene el compromiso de identificar las necesidades formativas del equipo docente. Por medio de la formación continua en servicio, instrumentaliza a los profesores para lidiar con las diversidades y los desafíos contemporáneos de la educación.

La promoción de un clima organizacional saludable y colaborativo es otro aspecto inherente al trabajo de la coordinación. Al mediar conflictos e incentivar el diálogo, el coordinador contribuye para la construcción de una cultura escolar pautada en el respeto, en la ética y en la inclusión.

Otra dimensión esencial se refiere al acompañamiento del desarrollo de los alumnos. El coordinador analiza los indicadores de aprendizaje, proponiendo, en conjunto con los profesores, intervenciones pedagógicas que objetivan la superación de dificultades y la mejoría del desempeño escolar.

Ante la relevancia expuesta, este artículo objetiva analizar teóricamente el papel del coordinador pedagógico en el ambiente escolar. Se busca comprender sus atribuciones, los desafíos cotidianos de la profesión y la importancia de su actuación para la construcción de una educación de calidad.

Metodología

La elaboración de este artículo exigió un riguroso recorrido de investigación para analizar el papel del coordinador en el ambiente escolar. Se adoptó, por lo tanto, un abordaje cualitativo, caracterizado por una interpretación profunda de los fenómenos educacionales y de las interacciones que involucran la gestión pedagógica.

La investigación cualitativa se mostró el camino más adecuado, ya que permite comprender las dinámicas subjetivas y cotidianas que ocurren en el interior de la escuela. El foco central no es cuantificar acciones o generar datos estadísticos, sino comprender el sentido, la relevancia y el impacto del trabajo del coordinador pedagógico.

El procedimiento técnico utilizado fue la investigación bibliográfica, que consistió en el levantamiento, selección y lectura analítica de libros, artículos científicos y tesis de doctorado. Este levantamiento se centró en autores consagrados que discuten la gestión democrática, la formación de profesores y la producción de conocimiento en el ambiente escolar.

Para garantizar la legitimidad del proceso científico y la profundidad teórica del estudio, la selección del material siguió criterios rigurosos de relevancia académica. Sobre la necesidad de fundamentación teórica y de un método riguroso en la investigación educativa, Saviani (2013, p. 38) destaca:

El método científico no es un conjunto de reglas formales que se aplican mecánicamente, pero es la forma de aprender el movimiento real del objeto. La teoría es fundamental porque nos permite ir más allá de las apariencias inmediatas del fenómeno educativo.

El material bibliográfico seleccionado pasó por etapas sistemáticas de lectura exploratoria, selectiva y analítica. Ese movimiento sistemático viabilizó el cruce de diferentes perspectivas teóricas, permitiendo confrontar las ideas de los autores con la realidad práctica enfrentada por los coordinadores.

El análisis textual y teórico permitió comprender que el coordinador trabaja directamente con la movilización y la formación de los conocimientos de los profesores. Investigar ese campo exige comprender el papel de ese profesional como mediador del conocimiento, conforme puntúa Tardif (2014, p. 36):

> Los conocimientos profesionales de los profesores no son apenas conocimientos teóricos, sino saberes integrados a su práctica y movilizados cotidianamente. El papel de la gestión pedagógica es ayudar al docente a reflexionar y legitimar esos conocimientos en su acción. (TARDIF, 2014, p. 36):

El método también se sostuvo en los principios de la pedagogía dialógica, reconociendo que la investigación en educación no se hace de forma aislada, sino en constante comunicación con el contexto social. La investigación teórica sirve como herramienta de concientización para transformar la realidad de la comunidad escolar.

Esa dimensión dialógica e investigativa de la metodología, que conecta la teoría a la transformación de la práctica pedagógica del coordinador y de los docentes, encuentra eco en el pensamiento de Freire (1996, p. 29):

> No hay enseñanza sin investigación e investigación sin enseñanza. Estos quehaceres se encuentran uno en el otro. Mientras la enseñanza sigue buscando, reprocurando. Enseñanza porque busco, porque indagué, porque indago y me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervenido educo y me educo. (FREIRE, 1996, p. 29).

Por último, el procedimiento de análisis de los datos recolectados involucró la interpretación crítica y la síntesis de las obras estudiadas. Este movimiento interpretativo permitió articular las teorías analizadas con las demandas contemporáneas, proporcionando los subsidios necesarios para la construcción de los resultados de este artículo.

1. El coordinador pedagógico como formador y articulador

El papel del coordinador pedagógico en las instituciones de enseñanza contemporáneas supera las barreras de la mera vigilancia técnica, consolidando como una función de liderazgo intelectual y humana. En el ecosistema escolar, este profesional asume la responsabilidad de ser el vínculo entre las directrices macroeducacionales y la realidad práctica del aula. Su actuación como articulador exige una visión holística y estratégica, capaz de unificar los diferentes segmentos de la comunidad escolar en pro de un objetivo común: el aprendizaje efectivo y significativo de los estudiantes.

Además de organizar cronogramas y distribuir materiales, la verdadera esencia de la coordinación reside en su dimensión formativa. Es el coordinador quien dibuja, acompaña y evalúa los procesos de formación continuada en servicio, transformando la escuela en un espacio de constante producción de saberes. Al mapear las necesidades reales del cuerpo

docente, propone intervenciones pedagógicas y momentos de estudio que instrumentalizan al profesor a lidiar con la diversidad, con la inclusión y con las nuevas tecnologías de enseñanza.

Esa centralidad de la formación en servicio es fundamental porque reconoce el ambiente escolar como el lócus privilegiado del desarrollo profesional docente. El coordinador no debe actuar como un transmisor de ingresos metodológicos listos, sino como un problematizador que instiga al profesor a investigar su propia acción. Sobre esa íntima relación entre la gestión pedagógica y la construcción de los conocimientos directamente vinculados a la práctica de sala de clases, Tardif (2014, p. 39) aclara:

> Los conocimientos profesionales son construidos en el propio local de trabajo, a través de la experiencia cotidiana y del compartir con los pares. La coordinación pedagógica actúa como el agente movilizador que permite al profesor reflexionar críticamente sobre esos saberes, validando su autonomía. (TARDIF, 2014, p. 39).

La articulación ejercida por el coordinador pedagógico también se refleja directamente en la consolidación y en la vivencia del Proyecto Político-Pedagógico (PPP) de la escuela. El PPP no puede ser un documento engavetado, sino una guía viva para la comunidad. Cabe al coordinador mediar los debates colectivos para que la identidad, los valores y las metas de la institución sean traducidos en planificacións de enseñanza reales, coherentes y articulados entre las diferentes disciplinas y series.

La mediación de conflictos y el establecimiento de una comunicación horizontal son otras competencias intrínsecas a ese papel articulador. El coordinador acoge las angustias de los profesores, atiende las demandas de las familias y escucha las necesidades de los alumnos, creando canales de diálogo que fortalecen el clima organizacional. Cuando la comunicación falla, el aislamiento docente prevalece, fragmentando el currículo y debilitando el proyecto educativo de la institución.

El trabajo de articulación exige, fundamentalmente, un liderazgo basado en el respeto mutuo y en la asociación, alejando de posturas autoritarias o burocráticas que históricamente marcaron la supervisión escolar. El coordinador necesita construir una relación de complicidad pedagógica con el cuerpo docente. Analizando la relevancia de esta asociación y el impacto de una coordinación que prioriza el crecimiento colectivo del equipo, Placco (2012, p. 52) asevera:

> El coordinador pedagógico necesita constituirse como un compañero más experimentado del profesor, alguien que comparte sus dudas y ayuda a revelar los desafíos del cotidiano escolar, superando la soledad del aula a través del trabajo colectivo (. PLACCO, 2012, p. 52).

El acompañamiento sistemático de la práctica pedagógica es otra faceta de esa actuación. El coordinador acompaña los planeamientos, analiza los resultados de las evaluaciones y observa la dinámica de las clases. Este monitoreo no pretende castigar o juzgar al profesor, sino identificar cuellos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y sugerir rutas

alternativas de intervención para garantizar el éxito escolar y disminuir los índices de retención y evasión.

La formación continua gana contornos de innovación cuando el coordinador promueve el trabajo colaborativo, como el intercambio de experiencias exitosas entre los propios profesores y la realización de proyectos interdisciplinarios. Este cambio rompe con el modelo tradicional de conferencias externas descontextualizadas, valorizando el conocimiento generado dentro de la propia escuela. La reflexión sobre la acción se torna así, el resorte propulsora de la mejoría de la calidad de la enseñanza.

Ante la complejidad que involucra coordinar las acciones didácticas y garantizar que la escuela cumpla su función social y política en la formación de ciudadanos críticos, la fundamentación teórica se torna la principal herramienta de sustentación del coordinador. Necesita claridad conceptual para guiar a su equipo con seguridad. Sobre el papel de la coordinación como elemento estructurante de la organización escolar dirigida a la emancipación social, Libâneo (2003, p. 381) defiende:

> La coordinación pedagógica desempeña un papel estratégico en la organización de la escuela, ya que es ella que asegura la unidad del trabajo docente. Su función es garantizar que la enseñanza alcance su finalidad social, mediando la teoría pedagógica y la práctica transformadora. (LIBÁNEO, 2003, p. 381).

En resumen, el coordinador pedagógico se consolida como el corazón del engranaje escolar en la medida en que consigue equilibrar el soporte técnico con el acogimiento humano. Su relevancia como formador y articulador reside en la capacidad de transformar las directrices curriculares en prácticas inclusivas y humanizadoras. Al fortalecer al profesor, el coordinador beneficia directamente al alumno, garantizando que el derecho constitucional a la educación de calidad se concretice en lo cotidiano de las aulas brasileñas.

2. Desafíos contemporáneos y la sobrecarga burocrática

El cotidiano práctico del coordinador pedagógico revela una acentuada distancia entre las prescripciones de la literatura educacional y las contingencias reales del ambiente escolar. Aunque el marco teórico consolide su identidad como un agente esencialmente formativo y articulador, las urgencias administrativas cotidianas tienden a desviar este profesional de sus funciones primordiales. La acumulación de responsabilidades inmediatistas transforma la rutina de la coordinación en un emarañado de acciones fragmentadas, generando tensiones identitarias y sobrecarga de trabajo.

Las demandas burocráticas que sofocan el tiempo del coordinador pedagógico engloban el llenado minucioso de informes estadísticos, la alimentación de sistemas digitales de

secretarías de educación y la conferencia de diarios de clase. Sumándose a eso la atención inmediata a conflictos disciplinarios de alumnos y la mediación de quejas traídas por padres y responsables. Ese flujo ininterrupto de incidentes críticos convierte al coordinador en un gestor de crisis emergenciales, reduciendo drásticamente su tiempo protegido para la planificación y para el acompañamiento sistemático del cuerpo docente.

La literatura especializada apunta que esa hipertrofia de las tareas administrativas genera un fenómeno de vaciamiento de la dimensión pedagógica, precarizando el apoyo ofrecido al profesor. Cuando el foco de la coordinación es dirigido prioritariamente para el mantenimiento del orden y para el cumplimiento de plazos institucionales, la formación continuada en servicio se relega al segundo plano. Analizando las consecuencias de esta rutina imediatista y la desfiguración del papel original del profesional dentro del ambiente escolar, Almeida (2006, p. 45) advierte:

> El coordinador pedagógico vive una situación ambigua en la escuela: al mismo tiempo en que es cobrado para ser el orientador de los profesores, es tragado por las rutinas administrativas y por las urgencias del día a día, restando poco tiempo para la reflexión teórica y para el real acompañamiento del trabajo docente. (ALMEIDA, 2006, p. 45).

Otro desafío de gran complejidad se refiere a la resistencia cultural de parcelas del cuerpo docente en relación a la innovación y a la transformación de las prácticas didácticas tradicionales. Los procesos de cambio metodológico frecuentemente generan inseguridad e inestabilidad emocional en los profesores, exigiendo del coordinador una postura dialógica y empática. Sin embargo, la falta de tiempo crónico impide la construcción de vínculos de confianza mutua, esenciales para que el docente se sienta seguro en revisar sus métodos y adoptar nuevos abordajes pedagógicos.

Además, las reformas educacionales contemporáneas basadas en lógicas de performactividad y en la percepción por metas cuantitativas exacerban la presión sobre la coordinación. El coordinador pasa a ser cobrado por los índices de evaluaciones externas de gran escala, siendo compelido a enfocar en entrenamientos de competencias específicas en detrimento de una formación humana y crítica. Ese escenario de responsabilidad verticalizada genera enfermedad profesional y transforma la coordinación en una correa de transmisión de cobros burocráticos sobre el profesor.

Esa reconfiguración del trabajo del gestor pedagógico, impulsada por políticas públicas alineadas a modelos gerenciales de eficiencia y control de resultados, altera profundamente la autonomía de la escuela. El coordinador se ve premido entre las exigencias técnicas del Estado y las necesidades humanas y sociales de la comunidad escolar. Sobre la inserción de esas nuevas

lógicas de regulación burocrática y administrativa en el trabajo de los profesionales de la gestión escolar, Shiroma (2011, p. 82) pondera:

> Las políticas de gestión escolar, bajo la égida de la eficiencia, tienden a sobrecargar a los profesionales con controles burocráticos y metas de productividad. Ese proceso altera la identidad del coordinador, que muchas veces asume el papel de gerente técnico encargado de auditar el trabajo del profesor.

La precariedad de las condiciones estructurales de las escuelas públicas y privadas también funciona como un fuerte factor restrictivo para la actuación de la coordinación. La escasez de recursos didácticos, la alta rotación de profesores sustitutos y la falta de asistentes administrativos obligan al coordinador a asumir funciones ajenas a su cargo, como organizar la merenda o cubrir grupos sin profesor. Esas disfunciones organizacionales pulverizan la identidad profesional del coordinador, diluindo su autoridad técnica frente a las tareas asistenciales.

Para mitigar la fragmentación de esas acciones, se vuelve urgente redefinir legalmente las fronteras de actuación de cada integrante del equipo de gestión escolar, delimitando formalmente las atribuciones del director, del orientador y del coordinador. Es imperativo crear mecanismos de salvaguardia que protejan el tiempo del coordinador para la observación de clases y para el feedback formativo a los docentes. La superación del activismo burocrático exige un cambio de cultura institucional que valorice la reflexión teórica como eje central del cotidiano.

La superación de los desafíos contemporáneos pasa necesariamente por la resignificación del papel del coordinador pedagógico como un intelectual comprometido en la transformación de la realidad escolar. Este profesional necesita apropiarse de su espacio de acción para resistir las presiones puramente instrumentales y tecnicistas de la burocracia. Problematizando la necesidad de que el coordinador trasciende la esfera de la mera ejecución de tareas para consolidar una praxis pedagógica crítica y emancipadora en la escuela, Franco (2016, p. 114) defiende:

> La resignificación del trabajo del coordinador presupone la superación del pragmatismo burocrático a través de una praxis fundamentada en la teoría crítica. El coordinador debe convertir los espacios de reunión en foros de debate político-pedagógico, rechazando la condición de mero ejecutor de órdenes administrativas. (FRANCO, 2016, p. 114).

En conclusión, el análisis de los desafíos y de la sobrecarga burocrática evidencia que la emancipación de la coordinación pedagógica es una condición fundamental para la mejoría de la calidad de la enseñanza. Desonerar este profesional de demandas puramente burocráticas significa devolver a la escuela su principal polo de articulación didáctica y de reflexión crítica. Sólo por medio del fortalecimiento de su identidad formativa será posible construir una escuela

democráticamente gestionada, capaz de responder a las reales demandas sociales contemporáneas.

Consideraciones finales

El análisis teórico desarrollado a lo largo de este artículo confirma que el coordinador pedagógico es un elemento indispensable para el éxito de cualquier institución de enseñanza. Su actuación transita permanentemente entre las esferas política, pedagógica y humana de la escuela.

Es evidente que la transición del papel de supervisor fiscalizador al de articulador formativo representó un avance democrático fundamental. Sin embargo, ese avance teórico todavía encuentra barreras prácticas severas en la burocratización y en el inmediatismo de lo cotidiano escolar.

Para superar esos obstáculos, las escuelas necesitan redefinir los flujos de trabajo internos, deshonerando el coordinador pedagógico de tareas meramente administrativas. La prioridad de ese profesional debe ser, innegablemente, el acompañamiento y el fortalecimiento del trabajo docente.

La formación continuada de profesores en servicio se consolida como la principal herramienta de intervención del coordinador. Es por medio de ella que se promueve la innovación metodológica, la inclusión escolar y la superación de las defasajes de aprendizaje de los estudiantes.

En resumen, el coordinador pedagógico no debe ser visto como un resuelvedor de problemas inmediatos, sino como un intelectual de la educación. Valorar su identidad profesional significa invertir directamente en la calidad de la escuela pública y en el desarrollo de la sociedad.

Referencias bibliográficas

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico e o espaço da formação. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (org.). O coordenador pedagógico e o espaço da formação. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

FRANCO, Maria Amélia do Rosário Santoro. Prática pedagógica e docência: um olhar crítico sobre a coordenação. São Paulo: Cortez, 2016.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (org.). O coordenador pedagógico e o espaço da formação. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2012.

SAVIANI, Dermeval. Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima. Gestão escolar e novas regulações: o trabalho do coordenador em análise. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

TARDIF, Maurice. Saberes docentes e formação profissional. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.