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

O papel do coordenador pedagógico na escola

The role of the pedagogical coordinator in school
El papel del coordinador pedagógico en la escuela

Janete de Oliveira Serra – Mestre em Ciências da Educação pela Universidad Gran Asunción do Paraguai.

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:

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.

Keywords: Pedagogical Coordinator. School Management. Continuing Education.

Introdução

O ambiente escolar contemporâneo é um espaço complexo que demanda uma gestão articulada e eficiente para garantir o sucesso do processo de ensino e aprendizagem. Nesse cenário, o coordenador pedagógico exerce uma função fulcral, assumindo a responsabilidade de mediar as relações entre direção, professores, alunos e comunidade.

Historicamente, a função do coordenador esteve vinculada a um modelo de inspeção e controle burocrático, focado na verificação do cumprimento de normas e preenchimento de diários de classe. Com a evolução das teorias educacionais, essa perspectiva sofreu uma profunda transformação conceitual.

Hoje, a atuação desse profissional exige um perfil eminentemente formativo, articulador e transformador. Ele deixa de ser um mero repassador de ordens da direção e passa a atuar como um parceiro intelectual dos docentes, fomentando a reflexão conjunta sobre a prática pedagógica.

Para compreender a magnitude dessa função, é preciso reconhecer que o coordenador pedagógico atua como um elo vital na implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ele garante que as diretrizes educacionais sejam traduzidas em ações concretas na sala de aula.

Além de organizar o currículo, o coordenador tem o compromisso de identificar as necessidades formativas da equipe docente. Por meio da formação continuada em serviço, ele instrumentaliza os professores para lidar com as diversidades e os desafios contemporâneos da educação.

A promoção de um clima organizacional saudável e colaborativo é outro aspecto inerente ao trabalho da coordenação. Ao mediar conflitos e incentivar o diálogo, o coordenador contribui para a construção de uma cultura escolar pautada no respeito, na ética e na inclusão.

Outra dimensão essencial refere-se ao acompanhamento do desenvolvimento dos alunos. O coordenador analisa os indicadores de aprendizagem, propondo, em conjunto com os

professores, intervenções pedagógicas que visam à superação de dificuldades e à melhoria do desempenho escolar.

Diante da relevância exposta, este artigo objetiva analisar teoricamente o papel do coordenador pedagógico no ambiente escolar. Busca-se compreender suas atribuições, os desafios cotidianos da profissão e a importância de sua atuação para a construção de uma educação de qualidade.

Metodologia

A elaboração deste artigo exigiu um rigoroso percurso investigativo para analisar o papel do coordenador no ambiente escolar. Adotou-se, portanto, uma abordagem qualitativa, caracterizada por uma interpretação aprofundada dos fenômenos educacionais e das interações que envolvem a gestão pedagógica.

A pesquisa qualitativa mostrou-se o caminho mais adequado, pois permite compreender as dinâmicas subjetivas e cotidianas que ocorrem no interior da escola. O foco central não é quantificar ações ou gerar dados estatísticos, mas sim compreender o sentido, a relevância e o impacto do trabalho do coordenador pedagógico.

O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que consistiu no levantamento, seleção e leitura analítica de livros, artigos científicos e teses de doutorado. Esse levantamento focou em autores consagrados que discutem a gestão democrática, a formação de professores e a produção de conhecimento no ambiente escolar.

Para garantir a legitimidade do processo científico e a profundidade teórica do estudo, a seleção do material seguiu critérios rigorosos de relevância acadêmica. Sobre a necessidade de fundamentação teórica e de um método rigoroso na investigação educacional, Saviani (2013, p. 38) destaca:

O método científico não é um conjunto de regras formais que se aplicam mecanicamente, mas é a forma de se apreender o movimento real do objeto. A teoria é fundamental porque nos permite ir além das aparências imediatas do fenômeno educativo.

O material bibliográfico selecionado passou por etapas sistemáticas de leitura exploratória, seletiva e analítica. Esse movimento sistemático viabilizou o cruzamento de diferentes perspectivas teóricas, permitindo confrontar as ideias dos autores com a realidade prática enfrentada pelos coordenadores.

A análise textual e teórica permitiu compreender que o coordenador trabalha diretamente com a mobilização e a formação dos saberes dos professores. Investigar esse campo

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

exige compreender o papel desse profissional como mediador do conhecimento, conforme pontua Tardif (2014, p. 36):

> Os saberes profissionais dos professores não são apenas conhecimentos teóricos, mas saberes integrados à sua prática e mobilizados cotidianamente. O papel da gestão pedagógica é ajudar o docente a refletir e a legitimar esses saberes em sua ação. (TARDIF, 2014, p. 36):

O método também se sustentou nos princípios da pedagogia dialógica, reconhecendo que a pesquisa em educação não se faz de forma isolada, mas em constante comunicação com o contexto social. A investigação teórica serve como ferramenta de conscientização para transformar a realidade da comunidade escolar.

Essa dimensão dialógica e investigativa da metodologia, que conecta a teoria à transformação da prática pedagógica do coordenador e dos docentes, encontra eco no pensamento de Freire (1996, p. 29):

> Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que-fazeres se encontram um no outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. (FREIRE, 1996, p. 29).

Por fim, o procedimento de análise dos dados coletados envolveu a interpretação crítica e a síntese das obras estudadas. Esse movimento interpretativo permitiu articular as teorias analisadas com as demandas contemporâneas, fornecendo os subsídios necessários para a construção dos resultados deste artigo.

1. O coordenador pedagógico como formador e articulador

O papel do coordenador pedagógico nas instituições de ensino contemporâneas ultrapassa as barreiras da mera fiscalização técnica, consolidando-se como uma função de liderança intelectual e humana. No ecossistema escolar, este profissional assume a responsabilidade de ser o elo de ligação entre as diretrizes macroeducacionais e a realidade prática da sala de aula. Sua atuação como articulador exige uma visão holística e estratégica, capaz de unificar os diferentes segmentos da comunidade escolar em prol de um objetivo comum: a aprendizagem efetiva e significativa dos estudantes.

Para além de organizar cronogramas e distribuir materiais, a verdadeira essência da coordenação reside na sua dimensão formativa. É o coordenador quem desenha, acompanha e avalia os processos de formação continuada em serviço, transformando a escola em um espaço de constante produção de saberes. Ao mapear as necessidades reais do corpo docente, ele propõe intervenções pedagógicas e momentos de estudo que instrumentalizam o professor a lidar com a diversidade, com a inclusão e com as novas tecnologias de ensino.

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

Essa centralidade da formação em serviço é fundamental porque reconhece o ambiente escolar como o lócus privilegiado do desenvolvimento profissional docente. O coordenador não deve agir como um transmissor de receitas metodológicas prontas, mas sim como um problematizador que instiga o professor a investigar sua própria ação. Sobre essa íntima relação entre a gestão pedagógica e a construção dos saberes diretamente vinculados à prática de sala de aula, Tardif (2014, p. 39) esclarece:

> Os saberes profissionais são construídos no próprio local de trabalho, através da experiência cotidiana e da partilha com os pares. A coordenação pedagógica atua como o agente mobilizador que permite ao professor refletir criticamente sobre esses saberes, validando sua autonomia. (TARDIF, 2014, p. 39).

A articulação exercida pelo coordenador pedagógico também se reflete diretamente na consolidação e na vivência do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola. O PPP não pode ser um documento engavetado, mas sim um guia vivo para a comunidade. Cabe ao coordenador mediar os debates coletivos para que a identidade, os valores e as metas da instituição sejam traduzidos em planejamentos de ensino reais, coerentes e articulados entre as diferentes disciplinas e séries.

A mediação de conflitos e o estabelecimento de uma comunicação horizontal são outras competências intrínsecas a esse papel articulador. O coordenador acolhe as angústias dos professores, atende as demandas das famílias e ouve as necessidades dos alunos, criando canais de diálogo que fortalecem o clima organizacional. Quando a comunicação falha, o isolamento docente prevalece, fragmentando o currículo e enfraquecendo o projeto educativo da instituição.

O trabalho de articulação exige, fundamentalmente, uma liderança baseada no respeito mútuo e na parceria, afastando-se de posturas autoritárias ou burocráticas que historicamente marcaram a supervisão escolar. O coordenador precisa construir uma relação de cumplicidade pedagógica com o corpo docente. Analisando a relevância dessa parceria e o impacto de uma coordenação que prioriza o crescimento coletivo da equipe, Placco (2012, p. 52) assevera:

> O coordenador pedagógico precisa constituir-se como um parceiro mais experiente do professor, alguém que partilha das suas dúvidas e o ajuda a desvelar os desafios do cotidiano escolar, superando a solidão da sala de aula através do trabalho coletivo (. PLACCO, 2012, p. 52).

O acompanhamento sistemático da prática pedagógica é outra faceta dessa atuação. O coordenador acompanha os planejamentos, analisa os resultados das avaliações e observa a dinâmica das aulas. Esse monitoramento não visa punir ou julgar o professor, mas sim identificar gargalos no processo de ensino-aprendizagem e sugerir rotas alternativas de intervenção para garantir o sucesso escolar e diminuir os índices de retenção e evasão.

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

A formação continuada ganha contornos de inovação quando o coordenador promove o trabalho colaborativo, como a troca de experiências bem-sucedidas entre os próprios professores e a realização de projetos interdisciplinares. Essa troca rompe com o modelo tradicional de palestras externas descontextualizadas, valorizando o conhecimento gerado dentro da própria escola. A reflexão sobre a ação torna-se, assim, a mola propulsora da melhoria da qualidade do ensino.

Diante da complexidade que envolve coordenar as ações didáticas e garantir que a escola cumpra sua função social e política na formação de cidadãos críticos, a fundamentação teórica torna-se a principal ferramenta de sustentação do coordenador. Ele necessita de clareza conceitual para guiar sua equipe com segurança. Sobre o papel da coordenação como elemento estruturante da organização escolar voltada para a emancipação social, Libâneo (2003, p. 381) defende:

> A coordenação pedagógica desempenha um papel estratégico na organização da escola, pois é ela que assegura a unidade do trabalho docente. Sua função é garantir que o ensino atinja a sua finalidade social, mediando a teoria pedagógica e a prática transformadora. (LIBÂNEO, 2003, p. 381).

Em suma, o coordenador pedagógico consolida-se como o coração da engrenagem escolar na medida em que consegue equilibrar o suporte técnico com o acolhimento humano. Sua relevância como formador e articulador reside na capacidade de transformar as diretrizes curriculares em práticas inclusivas e humanizadoras. Ao fortalecer o professor, o coordenador beneficia diretamente o aluno, garantindo que o direito constitucional à educação de qualidade se concretize no cotidiano das salas de aula brasileiras.

2. Desafios contemporâneos e a sobrecarga burocrática

O cotidiano prático do coordenador pedagógico revela uma acentuada distância entre as prescrições da literatura educacional e as contingências reais do ambiente escolar. Embora o arcabouço teórico consolide sua identidade como um agente essencialmente formativo e articulador, as urgências administrativas cotidianas tendem a desviar este profissional de suas funções primordiais. O acúmulo de responsabilidades imediatistas transforma a rotina da coordenação em um emaranhado de ações fragmentadas, gerando tensões identitárias e sobrecarga de trabalho.

As demandas burocráticas que sufocam o tempo do coordenador pedagógico englobam o preenchimento minucioso de relatórios estatísticos, a alimentação de sistemas digitais de secretarias de educação e a conferência de diários de classe. Somam-se a isso o atendimento imediato a conflitos disciplinares de alunos e a mediação de queixas trazidas por pais e

responsáveis. Esse fluxo ininterrupto de incidentes críticos converte o coordenador em um gestor de crises emergenciais, reduzindo drasticamente seu tempo protegido para o planejamento e para o acompanhamento sistemático do corpo docente.

A literatura especializada aponta que essa hipertrofia das tarefas administrativas gera um fenômeno de esvaziamento da dimensão pedagógica, precarizando o apoio oferecido ao professor. Quando o foco da coordenação é direcionado prioritariamente para a manutenção da ordem e para o cumprimento de prazos institucionais, a formação continuada em serviço é relegada ao segundo plano. Analisando as consequências dessa rotina imediatista e a desfiguração do papel original do profissional dentro do ambiente escolar, Almeida (2006, p. 45) adverte:

> O coordenador pedagógico vive uma situação ambígua na escola: ao mesmo tempo em que é cobrado para ser o orientador dos professores, é engolido pelas rotinas administrativas e pelas urgências do dia a dia, restando pouco tempo para a reflexão teórica e para o real acompanhamento do trabalho docente. (ALMEIDA, 2006, p. 45).

Outro desafio de grande complexidade refere-se à resistência cultural de parcelas do corpo docente em relação à inovação e à transformação das práticas didáticas tradicionais. Processos de mudança metodológica frequentemente geram insegurança e instabilidade emocional nos professores, exigindo do coordenador uma postura dialógica e empática. No entanto, a falta de tempo crônica impede a construção de vínculos de confiança mútua, essenciais para que o docente se sinta seguro em revisar seus métodos e adotar novas abordagens pedagógicas.

Além disso, as reformas educacionais contemporâneas baseadas em lógicas de performatividade e na cobrança por metas quantitativas exacerbam a pressão sobre a coordenação. O coordenador passa a ser cobrado pelos índices de avaliações externas de larga escala, sendo compelido a focar em treinamentos de competências específicas em detrimento de uma formação humana e crítica. Esse cenário de responsabilização verticalizada gera adoecimento profissional e transforma a coordenação em uma correia de transmissão de cobranças burocráticas sobre o professor.

Essa reconfiguração do trabalho do gestor pedagógico, impulsionada por políticas públicas alinhadas a modelos gerenciais de eficiência e controle de resultados, altera profundamente a autonomia da escola. O coordenador se vê premido entre as exigências técnicas do Estado e as necessidades humanas e sociais da comunidade escolar. Sobre a inserção dessas novas lógicas de regulação burocrática e gerencial no trabalho dos profissionais da gestão escolar, Shiroma (2011, p. 82) pondera:

> As políticas de gestão escolar, sob a égide da eficiência, tendem a sobrecarregar os profissionais com controles burocráticos e metas de produtividade. Esse processo altera a identidade do coordenador, que muitas vezes assume o papel de gerente técnico encarregado de auditar o trabalho do professor.

A precariedade das condições estruturais das escolas públicas e privadas também funciona como um forte fator restritivo para a atuação da coordenação. A escassez de recursos didáticos, a alta rotatividade de professores substitutos e a falta de assistentes administrativos forçam o coordenador a assumir funções alheias ao seu cargo, como organizar a merenda ou cobrir turmas sem professor. Essas disfunções organizacionais pulverizam a identidade profissional do coordenador, diluindo sua autoridade técnica face às tarefas assistenciais.

Para mitigar a fragmentação dessas ações, torna-se urgente redefinir juridicamente as fronteiras de atuação de cada integrante da equipe de gestão escolar, delimitando formalmente as atribuições do diretor, do orientador e do coordenador. É imperativo criar mecanismos de salvaguarda que protejam o tempo do coordenador para a observação de aulas e para o feedback formativo aos docentes. A superação do ativismo burocrático exige uma mudança de cultura institucional que valorize a reflexão teórica como eixo central do cotidiano.

A superação dos desafios contemporâneos passa necessariamente pela ressignificação do papel do coordenador pedagógico como um intelectual engajado na transformação da realidade escolar. Este profissional precisa apropriar-se do seu espaço de ação para resistir às pressões puramente instrumentais e tecnicistas da burocracia. Problematizando a necessidade de o coordenador transcender a esfera da mera execução de tarefas para consolidar uma práxis pedagógica crítica e emancipatória na escola, Franco (2016, p. 114) defende:

> A ressignificação do trabalho do coordenador pressupõe a superação do pragmatismo burocrático através de uma práxis fundamentada na teoria crítica. O coordenador deve converter os espaços de reunião em fóruns de debate político-pedagógico, recusando a condição de mero executor de ordens administrativas. (FRANCO, 2016, p. 114).

Em conclusão, a análise dos desafios e da sobrecarga burocrática evidencia que a emancipação da coordenação pedagógica é uma condição fundamental para a melhoria da qualidade do ensino. Desonerar este profissional de demandas puramente burocráticas significa devolver à escola seu principal polo de articulação didática e de reflexão crítica. Somente por meio do fortalecimento de sua identidade formativa será possível construir uma escola democraticamente gerida, capaz de responder às reais demandas sociais contemporâneas.

Considerações finais

A análise teórica desenvolvida ao longo deste artigo confirma que o coordenador pedagógico é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer instituição de ensino. Sua atuação transita permanentemente entre as esferas política, pedagógica e humana da escola.

Ficou evidente que a transição do papel de supervisor fiscalizador para o de articulador formativo representou um avanço democrático fundamental. No entanto, esse avanço teórico ainda encontra barreiras práticas severas na burocratização e no imediatismo do cotidiano escolar.

Para superar tais obstáculos, as escolas precisam redefinir os fluxos de trabalho internos, desonerando o coordenador pedagógico de tarefas meramente administrativas. A prioridade desse profissional deve ser, inegavelmente, o acompanhamento e o fortalecimento do trabalho docente.

A formação continuada de professores em serviço consolida-se como a principal ferramenta de intervenção do coordenador. É por meio dela que se promove a inovação metodológica, a inclusão escolar e a superação das defasagens de aprendizagem dos estudantes.

Em suma, o coordenador pedagógico não deve ser visto como um resolvedor de problemas imediatos, mas como um intelectual da educação. Valorizar sua identidade profissional significa investir diretamente na qualidade da escola pública e no desenvolvimento da sociedade.

Referências 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.