



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ABAETETUBA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE PEDAGOGIA**

DANIELE FERREIRA BARBOSA

**PRÁTICAS DE GESTÃO E COORDENAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO E
SEUS REFLEXOS NA QUALIDADE DE ENSINO EM UMA ESCOLA DE ENSINO
MÉDIO EM ABAETETUBA-PA**

ABAETETUBA-PA

2025

DANIELE FERREIRA BARBOSA

PRÁTICAS DE GESTÃO E COORDENAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO E SEUS REFLEXOS NA QUALIDADE DE ENSINO EM UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO EM ABAETETUBA-PA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do Grau de Licenciatura em Pedagogia
Orientador: Profa. Dra. Crisolita Costa.

ABAETETUBA-PA

2025

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

B238p Barbosa, Daniele Ferreira.
 Práticas de gestão e coordenação do trabalho pedagógico e seus reflexos na qualidade de ensino em uma escola de ensino médio em Abaetetuba-PA / Daniele Ferreira Barbosa. — 2025.
 29 f.

 Orientador(a): Prof^ª. Dra. Crisolita Gonçalves dos Santos Costa
 Trabalho de Conclusão (Graduação) - Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Abaetetuba, Curso de Pedagogia, Abaetetuba, 2025.

 1. Coordenação Pedagógica . 2. Gestão Escolar . 3. Trabalho pedagógico . I. Título.

CDD 370

DANIELE FERREIRA BARBOSA

PRÁTICAS DE GESTÃO E COORDENAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO E SEUS REFLEXOS NA QUALIDADE DE ENSINO EM UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO EM ABAETETUBA-PA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do Grau de Licenciatura em Pedagogia

Orientador: Profa. Dra. Crisolita Costa.

Data de aprovação: ___/___/_____

Conceito:

Banca Examinadora:

Orientadora

Prof^a. Dra. Crisolita Gonçalves dos Santos Costa (FAECS/ UFPA)

Avaliadora

Prof^a. Dra. Mariza Felipe Assunção(FAECS/ UFPA)

Práticas de gestão e coordenação do trabalho pedagógico e seus reflexos na qualidade de ensino em uma escola de ensino médio em Abaetetuba-PA

RESUMO

Daniele Ferreira Barbosa¹

O artigo apresenta uma análise das experiências vividas durante o estágio supervisionado na Escola pública Estadual Terezinha de Jesus Ferreira Lima, localizada no município de Abaetetuba, com foco na análise das práticas de gestão e coordenação do trabalho pedagógico. Compreender como os gestores e coordenadores desenvolvem suas atividades no ambiente escolar é fundamental para identificar as ações que podem promover melhorias na qualidade do ensino. A análise foi fundamentada em autores que discutem a gestão democrática e o papel pedagógico dos coordenadores e gestores, como Freire (1996), Libanê (2013), Luck (2000) e Nóvoa (1992), entre outros. A metodologia adotada definiu-se por uma abordagem qualitativa, com um estudo de campo que envolveu a participação direta do gestor e do coordenador pedagógico da escola. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação direta, possibilitando uma análise das práticas realizadas por esses profissionais. Os resultados indicaram que a colaboração entre o gestor e o coordenador pedagógico é importante para o desenvolvimento de estratégias que promovam um ensino com qualidade. Além disso, ressalta-se a importância da comunicação aberta e do trabalho em equipe entre todos os membros da comunidade escolar, pois isso fortalece o envolvimento dos educadores e a responsabilidade compartilhada na busca pela qualidade de ensino. Como conclusão a pesquisa aponta que uma gestão escolar e uma coordenação pedagógica bem estruturada, alinhada a objetivos coletivos, não apenas impactam positivamente o processo de ensino-aprendizagem, mas também promovem a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social. Assim este estudo serve como uma base para reflexões futuras e ações que visem aprimorar o ambiente educacional, reafirmando a necessidade de valorizar o papel estratégico dos gestores e coordenadores pedagógicos no contexto educacional que seja capaz de promover processos formativos mais significativos para os sujeitos

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica, Gestão Escolar; Trabalho pedagógico

¹ Graduanda do curso de Pedagogia, UFPA – Campus de Abaetetuba. E-mail: danieleferreirabarbosa20@gmail.com

**Management and coordination practices of pedagogical work and their impact on
the quality of teaching in a high school in Abaetetuba-PA**

ABSTRACT

Daniele Ferreira Barbosa

This article presents an analysis of the experiences lived during a supervised internship at the public state school Terezinha de Jesus Ferreira Lima, located in the municipality of Abaetetuba, with a focus on the management and coordination practices of pedagogical work. Understanding how school managers and pedagogical coordinators carry out their activities within the school environment is essential to identify actions that can improve the quality of education. The analysis is grounded in authors who discuss democratic management and the pedagogical role of coordinators and managers, such as Freire (1996), Libâneo (2013), Luck (2000), and Nóvoa (1992), among others. The methodology adopted was based on a qualitative approach, through a field study involving the direct participation of the school's manager and pedagogical coordinator. Data were collected through semi-structured interviews and direct observation, enabling an analysis of the practices carried out by these professionals. The results indicated that collaboration between the manager and the pedagogical coordinator is crucial for developing strategies that promote quality education. Furthermore, the importance of open communication and teamwork among all members of the school community is emphasized, as this strengthens educator engagement and shared responsibility in the pursuit of educational quality. In conclusion, the research highlights that well-structured school management and pedagogical coordination, aligned with collective goals, not only positively impact the teaching-learning process but also foster the development of critical citizens committed to social transformation. Thus, this study serves as a foundation for future reflections and actions aimed at improving the educational environment, reaffirming the need to value the strategic role of school managers and pedagogical coordinators in promoting more meaningful formative processes for learners.

Keywords: Pedagogical Coordination; School Management; Pedagogical Work

1. INTRODUÇÃO

A gestão e coordenação do trabalho pedagógico são aspectos essenciais para o sucesso das instituições de ensino. No contexto contemporâneo, onde a diversidade de alunos e a complexidade dos processos de ensino-aprendizagem se intensificam, torna-se imprescindível que gestores e coordenadores desenvolvam práticas integradas que permitam um aprendizado com qualidade. Ressalta-se que essas práticas não apenas orientam o planejamento e a execução das atividades pedagógicas, mas também promovem um ambiente colaborativo entre professores, alunos e comunidade escolar.

O papel do gestor e do coordenador pedagógico é, portanto, determinante para a criação de um ambiente educacional que favoreça a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos. O gestor, ao assumir a liderança da instituição, deve articular estratégias que garantam a qualidade do ensino, promovendo uma cultura de colaboração e inclusão. Nesse viés ele é responsável por estabelecer uma visão clara e motivadora que inspire toda a equipe escolar, além de assegurar que os recursos financeiros e materiais estejam disponíveis e sejam utilizados de maneira eficiente. Como ressalta Martins e Brocanelli (2010, p.3)

A escola, depende muito do gestor - o diretor - que deve estar altamente especializado para gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos estudantes e, ainda, manter a organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro.

A atuação do gestor vai além da administração, ela envolve a criação de uma cultura escolar que valorize a participação de todos os envolvidos no processo educativo. Isso significa que o gestor deve ser um facilitador, promovendo um ambiente onde alunos, professores, pais e a comunidade possam interagir e contribuir ativamente para o desenvolvimento da escola.

Por outro lado, o coordenador pedagógico desempenha um papel indispensável na implementação das diretrizes educacionais, atuando como um elo entre a gestão e os professores e o processo de aprendizagem. Ele deve assegurar a formação contínua dos docentes, incentivando práticas pedagógicas que atendam à diversidade dos alunos e promovam um ensino significativo. Sua atuação é fundamental para monitorar o progresso acadêmico dos estudantes, identificar dificuldades e propor intervenções que possam melhorar o desempenho escolar. Como afirma Zen (2012, p.8):

O coordenador pedagógico é corresponsável pela sala de aula, pelo trabalho realizado pelo professor e pelos resultados dos alunos. Ele faz parte do corpo dos professores e sua função principal se divide entre a formação de professores e a gestão do projeto político pedagógico da escola.

Nesse sentido, o coordenador pedagógico é uma figura necessária na dinâmica escolar, pois sua atuação impacta diretamente na qualidade do ensino e nos resultados dos alunos. Ele não apenas apoia os professores em sua formação contínua, mas também garante que as diretrizes educacionais sejam implementadas de maneira que os processos de formação dos docentes sejam direcionados aos objetivos da escola e para a promoção de processos de aprendizagem com mais qualidade.

Com base em tais considerações, percebe-se que ambos desempenham funções e papéis que são primordiais para a eficácia do processo educativo. O gestor e o coordenador pedagógico, cada um em sua esfera de atuação, colaboram para a construção de um ambiente escolar que não apenas promova a transmissão de conhecimento, mas também valorize o desenvolvimento integral dos alunos.

Partindo desta perspectiva o objetivo geral desse estudo é investigar de que maneira as práticas de gestão e coordenação pedagógica impactam a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Como objetivos específicos buscou-se: Analisar as práticas da coordenação pedagógica e seus efeitos na qualidade do ensino; Investigar a atuação do gestor escolar e sua influência no ambiente educativo; Refletir sobre as ações de gestão e coordenação na escola pesquisada

Assim esta pesquisa buscou-se identificar os principais fatores que contribuem para um ambiente escolar de qualidade, além de entender como as decisões e práticas dos gestores e coordenadores impactam o desempenho dos alunos. Sendo assim, a escolha do tema “Análise das práticas de gestão e coordenação do trabalho pedagógico” justifica-se pela relevância e impacto que uma gestão e uma coordenação pedagógica bem estruturada têm na qualidade da educação. Em um contexto educacional em constante transformação, onde novas demandas e desafios emergem, é determinante compreender como as práticas de gestão e coordenação influenciam o processo de ensino-aprendizagem. E também diante do que se foi vivenciado no estágio realizado na escola Terezinha de Jesus Ferreira Lima, onde se obteve uma experiência prática significativa sobre como a gestão e coordenação pedagógica podem impactar diretamente o ambiente escolar. Assim esse trabalho parte da seguinte problemática: Como as práticas de gestão e coordenação do trabalho pedagógico influenciam a qualidade do ensino em uma escola de ensino médio em Abaetetuba-PA?

Para realizar esse estudo foi utilizada a abordagem da pesquisa qualitativa, uma vez que a mesma possibilita uma compreensão mais ampla e detalhada do objeto de estudo, e não se

limita à quantificação dos dados, mas prioriza a interpretação dos significados atribuídos pelos indivíduos. Como ressalta Medeiros:

Em princípio, a pesquisa qualitativa pode ser entendida como aquela que produz achados não provenientes de quaisquer procedimentos ou formas de quantificação. Por meio desta modalidade de pesquisa é possível compreender sobre o universo simbólico e particular das experiências, comportamentos, emoções e sentimentos vividos, ou ainda, compreender sobre o funcionamento organizacional, os movimentos sociais, os fenômenos culturais e as interações entre as pessoas, seus grupos sociais e as instituições (2012, p.224).

Segundo Minayo (1994, p.53), a pesquisa de campo consiste em “o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação.” Em outras palavras, trata-se da seleção de um contexto específico onde se aplica a teoria da pesquisa, permitindo a análise das práticas em um cenário real e dinâmico. Essa metodologia enriqueceu a investigação ao proporcionar um olhar detalhado sobre as relações e processos que ocorrem no cotidiano escolar.

Para coletar os dados da pesquisa, foram utilizados a observação direta e a entrevista semi-estruturada. A entrevista possibilitou aprofundar as experiências e percepções dos participantes sobre o trabalho da gestão e da coordenação pedagógica. Segundo Lüdke e André (1994, p.34) a entrevista: “permite correções, esclarecimentos e adaptações que a torna sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas”. Enquanto a observação permitiu verificar as interações e dinâmicas dos sujeitos no ambiente escolar. A combinação dessas abordagens resultou em uma análise abrangente das análises das práticas exercidas pelos mesmos. A presente pesquisa contou com a colaboração do gestor escolar atuante há 9 anos na gestão e 23 anos na secretaria de educação e do coordenador pedagógico que tem 23 anos de experiência na secretaria de educação e atuante a 15 anos como coordenador.

Visando manter a clareza na exposição das ideias esse trabalho está organizado em introdução ao tema, com exposição dos objetivos, justificativa e metodologia. Em seguida apresenta-se seções de referencial teórico que visam embasar as discussões sobre o trabalho do gestor escolar e do coordenador pedagógico, fazendo uso de autores renomados na área da organização do trabalho pedagógico. Em seguida temos os resultados da pesquisa de campo, onde apresenta-se a escola pesquisa e seus aspectos estruturais, corpo funcional e outros, em seguida temos a apresentação e análise das entrevistas e observação do trabalho do coordenador pedagógico e na sequência a análise do trabalho do gestor escolar. Por fim apresentam-se as conclusões da pesquisa, com a síntese dos principais achados e perspectivas, ao final apresentam-se as referências utilizadas no texto.

2- O TRABALHO DO COORDENADOR E GESTOR ESCOLAR E SEU IMPACTO NA QUALIDADE DO ENSINO

A gestão escolar é fundamental para a qualidade do ensino, a medida em que é através da figura do gestor que ocorrem as atividades de organização e funcionamento da instituição de ensino. Segundo Luck (2009), para que haja o sucesso na qualidade escolar é importante que a gestão escolar seja democrática e participativa, promovendo um ambiente de colaboração entre professores, alunos e comunidade escolar, uma vez que a gestão escolar está diretamente relacionada a questão da tomada de decisão e quanto mais essa tomada for de acordo com a participação da comunidade e de forma democrática, tem-se que mais resultados positivos ela trará para a escola.

Na mesma perspectiva, o coordenador pedagógico, por sua vez, desempenha um papel essencial na articulação das práticas pedagógicas e no trabalho da gestão garantindo a articulação entre o projeto político-pedagógico e a sua execução de forma que contribua com a qualidade do ensino, assegure processos de participação da comunidade na tomada de decisão e o suporte formativo necessário para que os docentes possam redirecionar suas práticas à medida que sejam necessárias. Para Vasconcellos (2007) argumenta ainda que a coordenação pedagógica é representada pela figura do coordenador, tem como função principal a mediação entre os docentes e a gestão escolar, promovendo a formação continuada dos professores e incentivando boas práticas pedagógicas.

Destaca-se ainda que coordenador pedagógico exerce um papel fundamental na formação dos professores, a medida em que conforme Imbernón (2009) é este profissional que organiza parte do processo de formação continuada dos docentes na escola, o que é essencial para a melhoria da qualidade do ensino, pois permite que os professores aprimorem suas práticas pedagógicas e se adaptem às novas demandas educacionais.

Ao tratarmos sobre a atuação de gestores e coordenadores escolares é de suma importância enfatizarmos que estes dois profissionais possuem atribuições específicas e atuam de forma colaborativa com os demais profissionais, visando a qualidade do processo de ensino e aprendizagem e a formação integral, além dos objetivos da escola na busca por um processo de formação que seja integral para os sujeitos sociais.

Placco e Almeida (2011) destacam que o coordenador pedagógico deve atuar como um facilitador do processo de ensino, promovendo reflexões sobre a prática docente e incentivando a troca de experiências entre os professores, para que de forma geral a escola trabalhe pela

articulação de seus objetivos, mas deixar de levar em conta que os objetivos internos da escola estão articulados com vista a melhoria de toda a escola.

Já gestão escolar tem um impacto direto na qualidade do ensino e na visão de Libâneo, Oliveira e Toschi (2011), uma gestão escolar eficiente deve estar alinhada com os princípios da gestão democrática, garantindo a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Diante desse contexto, o gestor escolar possui um papel estratégico, não apenas como meramente administrador, mas também como articulador de ações pedagógicas, mediador de conflitos e promotor de um ambiente colaborativo. Sua atuação influencia aspectos como: clima escolar, a motivação dos professores, participação dos alunos e a integração com as famílias. A medida em que são através de suas práticas que se efetivam, ou não, princípios da gestão democrática, o que pode resultar em um ambiente mais participativo e colaborativo.

A atuação dos gestores escolares e coordenadores é essencial nesse processo educacional, pois é através de suas ações de forma colaborativa com os demais atores do espaço escolar que são organizados projetos, atividades, e outras práticas voltadas para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos e sua formação integral (Gatti, 2008). Ademais os estudos de Paro (1997) apontam que uma educação de qualidade abrange uma dupla dimensão: individual e o social a medida em que a educação objetiva a formação integral do sujeito e sua atuação cidadã. Nesse cenário “a educação para a democracia está ligada diretamente ao cidadão, pois através de sua contribuição, pode-se garantir que ocorram adequações da sociedade para o bem comum” (Floriano; 2023; p.19)

Diante disso, torna-se evidente que a gestão e a coordenação pedagógica atuam de forma conjunta e são fundamentais na promoção de uma educação democrática e de qualidade, a medida em que é através da atuação desses profissionais que são articuladas ações que favorecem a participação, o diálogo e o desenvolvimento de práticas pedagógicas que respeitam as singularidades dos alunos e promovem sua formação crítica e cidadã.

3- REFLEXÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se os resultados da pesquisa conduzida na Escola Terezinha de Jesus, focando especificamente na atuação da gestão escolar e da coordenação pedagógica, permitindo reflexões sobre as práticas desses profissionais e seu impacto no processo educativo. Nessa seção, serão abordados aspectos como a estrutura física da escola, o perfil dos profissionais que compõem o corpo docente e administrativo, bem como as metodologias pedagógicas adotadas. Essa análise inicial é fundamental para entendermos o contexto em que

se desenvolvem as decisões administrativas e pedagógicas, servindo como base para as reflexões e discussões que se surgirão ao longo da pesquisa.

O segundo momento da pesquisa foca nas práticas do coordenador pedagógico, com o intuito de evidenciar suas ações e estratégias na escola. Essa análise ajudará a compreender como essas práticas influenciam o ambiente escolar e o desenvolvimento dos docentes, além de impactar o aprendizado dos alunos. Assim, levar a identificar os desafios e as potencialidades do papel do coordenador na promoção de uma educação de qualidade.

O terceiro momento aborda as práticas do gestor no ambiente escolar, realizando uma análise detalhada sobre suas ações e decisões. Essa seção busca compreender como o gestor contribui para a organização e o funcionamento da escola, além de investigar como suas práticas impactam a comunidade escolar e a qualidade do ensino.

Apesar da importância da gestão escolar e da coordenação pedagógica, há desafios que precisam ser enfrentados para garantir a qualidade do ensino. Conforme Domingues (2015) uns dos desafios comuns a atuação dos dois profissionais são: a falta de recursos, a resistência à mudança por parte dos professores e a complexidade das demandas educacionais.

Ressalta-se ainda que estes dois profissionais também possuem funções distintas, mas que devido as demandas do ambiente educacional são, por vezes, confundidas havendo a sobreposição de funções, sendo necessário demarcar a atuação desses profissionais, assim é importante destacar que o trabalho da gestão educacional envolve:

[...] a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar referente a escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto (Lück, 2006, p. 15)

No concernente a coordenação pedagógica a mesma atua:

As atribuições legais do coordenador pedagógico estão expressas nas diversas leis que compõem o sistema brasileiro de ensino, nas legislações federal, estaduais e municipais. Ainda se deve ressaltar que o Projeto Político Pedagógico de cada unidade escolar pode e deve marcar funções esperadas para este profissional no âmbito da realidade local, respeitando o que se preconiza nas legislações pertinentes. Porém, de um modo geral, o coordenador pedagógico apresenta três funções básicas: formadora; articuladora; e transformadora (Assis Neto, 2023, p.9)

Se faz necessário que o gestor escolar e o coordenador pedagógico atuem de forma harmoniosa e democrática. No âmbito estritamente escolar é necessário a atuação conjunta não apenas o gestor escolar e coordenador, mas sim com “pais, mestres, funcionários, estudantes, secretários, diretores e coordenadores se juntem com a comunidade local, propondo ideias,

debatendo e discutindo assuntos pertinentes para a instituição” (Floriano; 2023; p.27). É somente a partir de ações que visem a efetivação da gestão democrática que será possível promover o sucesso da qualidade escolar. Nesse cenário maiores pesquisas e estudos sobre o trabalho destes profissionais são necessários para que possamos pensar em melhorias para o processo educativo.

3.1 Caracterização da Instituição: Escola Terezinha de Jesus

A Escola Terezinha de Jesus é uma instituição de ensino comprometida em oferecer uma educação de qualidade, integrando ações pedagógicas, administrativas e sociais. Segundo dados do Projeto Político Pedagógico da instituição (2024) a instituição está localizada na cidade de Abaetetuba, na zona urbana, sendo inaugurada no dia 04 de novembro de 1985 e reinaugurada em 12 de dezembro 2010. A escola surgiu com a formação do bairro São João, com o intuito de atender sobretudo aos moradores do bairro São José, que necessitavam de uma escola para atender os alunos do 6º ano (quinta série na época) até o ensino médio.

Com um espaço físico diversificado, a instituição dispõe de 20 salas organizadas para atender às múltiplas demandas da comunidade escolar. Entre esses espaços, destacam-se a biblioteca, as salas de arquivo, coordenação pedagógica, direção e a secretaria, que são essenciais para a gestão administrativa. Além disso, há uma sala dos professores e um espaço exclusivo para o planejamento pedagógico.

No âmbito do ensino, a escola conta com dez salas de aula regulares, um laboratório multidisciplinar e uma sala de informática, embora esta última ainda careça de computadores para pleno funcionamento. Há também uma sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), que desempenha um papel fundamental na inclusão e no suporte a alunos com necessidades específicas. O refeitório é outro espaço importante, promovendo momentos de convivência e bem-estar para a comunidade escolar. Apesar da estrutura relativamente ampla, alguns desafios são evidentes, como a falta de equipamentos tecnológicos em determinados espaços. Isso reflete a necessidade de investimentos para modernizar a infraestrutura e aprimorar a qualidade do ensino.

O funcionamento da escola é garantido por uma equipe composta por 47 servidores efetivos, distribuídos em diferentes funções. Entre eles, destacam-se 19 professores responsáveis pelo ensino regular e 1 professor no Atendimento Educacional Especializado (AEE), voltado para atender alunos com necessidades educacionais específicas. A gestão conta com 1 gestor, 2 vice-diretores e 2 especialistas em educação, que coordenam as ações pedagógicas e administrativas.

Além disso, há profissionais dedicados ao apoio administrativo e operacional, como 1 secretário, 3 assistentes de gestão, 5 vigias, 5 auxiliares operacionais (serventes), 4 agentes de portaria e 3 merendeiras. A escola também conta com servidores readaptados que desempenham funções específicas, como merendeiras e professores, adaptando-se às necessidades institucionais.

Esse corpo de profissionais demonstra a capacidade da escola em promover um ambiente colaborativo, onde diferentes funções se complementam para alcançar os objetivos educacionais.

A Escola Terezinha de Jesus define como seus objetivos educacionais, segundo dados do Projeto Político Pedagógico da Escola (2024), no marco geral desenvolver ações pedagógicas e administrativas alinhadas às reais necessidades da comunidade escolar, assegurando o acesso, a permanência e o sucesso dos alunos. Para isso, estabelece metas estratégicas claras:

- Garantir o acesso e a permanência dos alunos na Educação Básica.
- Promover a melhoria contínua do ensino-aprendizagem, atendendo a todas as etapas e modalidades.
- Valorizar os profissionais da educação por meio de formação continuada e reconhecimento.
- Estruturar uma gestão integrada e eficiente que una a Secretaria de Educação e a Rede de Ensino.
- Fomentar práticas de Educação Ambiental e Sustentabilidade, integrando esses valores ao cotidiano escolar.
- Fortalecer a gestão democrática, incentivando a participação coletiva de toda a comunidade escolar.
- Desenvolver projetos pedagógicos diferenciados que visem ao desenvolvimento de competências e habilidades dos alunos.

A proposta pedagógica da escola está embasada na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e nas diretrizes estaduais, sempre se adaptando ao contexto local. A comunidade, marcada por fortes laços entre os moradores, influencia diretamente as práticas educacionais, exigindo estratégias que dialoguem com a realidade dos alunos.

Os educadores participam de formações continuadas promovidas pelo Secretária Municipal de Educação de Abaetetuba, a qual parte destas é realizadas no ambiente escolar para

garantir maior contextualização e efetividade. Essa abordagem permite que as ações pedagógicas estejam alinhadas às especificidades culturais e sociais da região.

O processo avaliativo da escola ocorre de duas formas sendo que nos anos iniciais do ensino fundamental, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Lei 9.394/96, não podem ser reprovados os alunos que estão na educação infantil (4 e 5 anos) ou nos anos de alfabetização (1º e 2º ano do ensino fundamental). Assim estes alunos são avaliados visando garantir sua progressão.

No tocante a avaliação do ensino médio a mesmo ocorre de forma contínua e acumulativo, integrando métodos qualitativos e quantitativos. Além de provas, testes e trabalhos individuais e coletivos, são considerados aspectos como a participação dos alunos, a frequência e o relacionamento interpessoal.

Segundo dados do PPP da instituição esta organização da instituição busca demonstrar o compromisso da escola com a formação seus alunos, objetivamente não apenas promover o sucesso escolar, mas também formar cidadãos preparados para contribuir com sua comunidade e com a sociedade como um todo.

3.2 As práticas do trabalho da Coordenação pedagógica na escola pesquisada

O coordenador pedagógico ocupa uma posição estratégica dentro da escola, sendo responsável por mediar as relações entre os diferentes atores do ambiente educacional e garantir que os processos de ensino e aprendizagem sejam alinhados a objetivos comuns de aprendizagem do sujeito. A relevância de suas práticas está diretamente associada à qualidade do ensino, uma vez que ele é o articulador do projeto político-pedagógico (PPP), do planejamento escolar e da formação continuada dos professores.

De acordo com a entrevista realizada com o coordenador pedagógico o mesmo define suas funções como:

Ser um articulador que oferece suporte aos professores e alunos e promove a integração entre a teoria pedagógica e a prática cotidiana. Essa atuação requer não apenas conhecimentos técnicos e teóricos, mas também habilidades de mediação e liderança (Coordenador Pedagógico, 2024)

Na fala do coordenador observamos que o mesmo entende sua função no caráter de articulador do fazer pedagógico, o que está em consonância com as proposições dos documentos normativos nacionais brasileiros, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), que estabelece a importância da gestão democrática e da autonomia pedagógica nas instituições de ensino, e a Base Nacional Comum Curricular

(BNCC), que reforça o papel do coordenador na formulação de estratégias e no acompanhamento da aprendizagem dos estudantes.

Essas perspectivas são também refletidas e apoiadas pelas discussões de Libâneo (2013) ao enfatizar que o coordenador pedagógico é um mediador essencial na construção de uma escola democrática, sendo responsável por orientar o trabalho pedagógico, promover a formação de professores e articular os diferentes interesses da comunidade escolar. Esse papel se reflete na necessidade de criar um ambiente onde todos os envolvidos no processo educativo possam contribuir para a formação integral dos alunos.

Na prática, isso se traduz em ações como a elaboração coletiva do PPP, que deve ser um documento vivo e participativo. Sobre a elaboração do documento da Escola Terezinha de Jesus, o coordenador aponta que:

Foram realizadas reuniões com pais, professores e também chamamos pessoas da comunidade, foi realizado um ciclo com reuniões, algumas com grande número de pessoas, outras nem tanto. Porém consideramos que tivemos ampla participação dentro de nossas possibilidades e da realidade do bairro. Com as ideias a equipe pedagógica e corpo gestor sentou-se para redigir o texto do Projeto Político Pedagógico, porém sem perder o foco nas ideias discutidas e acordadas nas reuniões (Coordenador Pedagógico, 2024)

Observa-se que o coordenador entrevistado destacou em sua fala que o PPP da instituição contou com a participação da comunidade e por isso sua organização possui aspectos que visam promover não somente o acesso, mas a permanência dos educandos na escola o que está diretamente contextualizada, em alinhamento com as demandas locais e na promoção de processos formativos com mais qualidade.

No concernente as falas do coordenador observar-se que o mesmo focou em questões que envolvem majoritariamente o planejamento e organização do ensino, que segundo este:

O planejamento escolar é uma atividade contínua e coletiva, é uma das principais ferramentas para garantir a qualidade do ensino. Esse planejamento ocorre bimestralmente e envolve todos os professores, com foco na articulação entre as diretrizes educacionais, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), e as especificidades da escola (Coordenador Pedagógico, 2024)

A prevalência da discussão sobre o planejamento na fala do gestor reflete sobre a importância do planejamento para o sucesso do processo educacional. Nesse viés Libâneo (2013) afirma que o planejamento pedagógico é fundamental para a organização do trabalho escolar, pois permite alinhar os objetivos educacionais às necessidades dos alunos e da comunidade. Ele ressalta que o sucesso desse processo depende da participação ativa de todos

os atores envolvidos, especialmente do coordenador pedagógico, que deve assegurar a coerência entre as práticas pedagógicas e os objetivos do PPP.

Por outro lado, Paulo Freire (1996) argumenta que o planejamento não pode ser uma atividade meramente técnica. Ele deve ser um processo dialógico e reflexivo, que leve em consideração as experiências dos professores e as realidades dos alunos. Na escola entrevistada, essa perspectiva é evidente na preocupação com o desenvolvimento de metodologias contextualizadas e interativas, promovidas por iniciativas como a formação continuada oferecida aos docentes. Essas metodologias segundo o coordenador incluem:

Fazemos atividades interdisciplinares, por exemplo eles gostam muito de educação física, e aproveitamos isso a nosso favor, nos organizamos atividades que integrem educação física e biologia, discutimos corpo e saúde e ainda puxamos para assuntos como prevenção de doenças. Não fazemos longas palestras e sim buscamos usar exemplos práticos e promover uma roda de conversa e em seguida realizamos jogos com a modalidade de futebol e vôlei, que são as preferidas dos alunos (Coordenador Pedagógico, 2024)

Sobre essas iniciativas observamos que Freire (1996) destaca a importância de transformar a formação em um espaço de diálogo e construção coletiva do conhecimento. Para ele, a prática educativa deve ser um ato político, que valorize as experiências dos professores e dos educandos os ajude a desenvolver uma visão crítica e emancipadora da realidade.

Durante a observação na escola verificamos que estas perspectivas estão parcialmente ligadas aos princípios freirianos, a medida em que algumas ações como o ensino contextualizado são prejudicados pela ausência de materiais e recursos pedagógicos o que gera situações onde é necessário seguir o conteúdo do livro didático, embora com adaptações, pois este é o único material em abundância disponível.

Na visão de Freire (1996) os processos educativos devem partir da realidade concreta dos educandos, considerando o ambiente em que estão inseridos promovendo o diálogo e a problematização do mundo vivido. Contudo, como sua aplicação na prática educacional contemporânea, a implementação de sua proposta enfrenta obstáculos como a rigidez curricular e a resistência institucional, que dificultam a efetivação de práticas verdadeiramente emancipadoras

Assim, educar envolve não apenas boas ideias, mas também condições práticas para que haja efetividade no processo de aprendizagem, o que perpassa pela necessidade de recursos humanos e materiais adequados. Durante a observação na escola, foi possível identificar que, apesar das limitações estruturais, há esforços significativos por parte da coordenação, gestão e professores para promover a qualidade do ensino. A coordenação pedagógica, por exemplo,

realiza acompanhamento contínuo das práticas docentes, visitando salas de aula e oferecendo apoio na elaboração de estratégias que tornem o ensino mais significativo. Além disso, a equipe gestora promove momentos de formação continuada interna, nos quais os professores compartilham experiências e discutem alternativas metodológicas diante da escassez de recursos.

Outro exemplo observado foi a reorganização do planejamento pedagógico, que busca adaptar os conteúdos à realidade dos alunos, mesmo quando o livro didático é o único material disponível em abundância. Os professores, com apoio da coordenação, têm utilizado esse recurso de forma criativa, propondo atividades que estimulem o pensamento crítico e a contextualização dos temas abordados. Essas ações demonstram um compromisso coletivo com a aprendizagem dos estudantes e estão em consonância com o que Monteiro et al. (2024) apontam como características de uma gestão pedagógica eficaz: o monitoramento da prática docente, a articulação entre os diferentes setores da escola e a valorização da formação continuada como estratégia para enfrentar os desafios cotidianos e garantir uma educação de qualidade.

Ciente das dificuldades em promover um ambiente de aprendizagem com qualidade escolar, o coordenador entrevistado destacou que o processo de avaliação da aprendizagem é estruturado de forma colaborativa, envolvendo professores e alunos na definição dos critérios e métodos utilizados. Sobre o processo de avaliação Luckesi (2011) aponta a mesma como parte integrante do ato pedagógico, voltada não apenas à mensuração, mas também compreensão e orientação do processo de aprendizagem. Assim na escola Terezinha Lima observou-se que esta colaboração se concretiza por meio de reuniões pedagógicas mensais, nas quais os professores, coordenação e gestão, discutem os objetivos de aprendizagem, analisam os resultados das avaliações anteriores e definem estratégias de intervenção.

Ademais, durante a pesquisa e a observação, ainda que breve, foi possível identificar que a gestão escolar promove momentos de formação continuada voltados à reflexão sobre práticas avaliativas. Durante a observação foi presenciado o incentivo do uso de instrumentos diversificados como portfólios e relatórios, como formas de verificar o processo de aprendizagem dos alunos. Dessa forma, a avaliação na escola observada deixa de ser um fim em si mesma e passa a ser um recurso pedagógico que orienta o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos estudantes, promovendo uma cultura de aprendizagem dialógica e formativa, além de reorientadora da prática pedagógica.

Nesse contexto, a escola tem buscado estratégias para fomentar o protagonismo juvenil, reconhecendo que a participação ativa dos alunos no ambiente escolar contribui

significativamente para a qualidade do ensino. Assim, iniciativas como os clubes juvenis e a valorização da organização estudantil foram implementadas, incentivando os alunos a assumirem responsabilidades, expressarem suas opiniões e participarem das decisões que impactam sua trajetória educacional. Essas práticas reforçam a autonomia dos estudantes e promovem um engajamento mais significativo no processo educativo, tornando-os agentes de transformação dentro da escola. Corroborando com Costa (2020), ao tratarmos de incentivar o protagonismo juvenil na escola deve-se:

[...] levar em consideração que este se refere diretamente a amplos processos de ação e vivência política e social dos jovens no contexto escolar, superando a visão individualizada de preparação para o futuro e permitindo que os sujeitos vivenciem as experiências concretas e materiais de uma escola que verdadeiramente orienta seus processos pedagógicos na direção de uma formação ampla e integral do sujeito (p. 1296).

Apesar das práticas descritas o coordenador entrevistado reconhece que ainda há desafios significativos a serem enfrentados. Segundo ele, “a falta de infraestrutura adequada dificulta a realização de atividades extracurriculares, limitando as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento dos alunos fora da sala de aula” (Coordenador escolar, 2024). Além disso, destacou que a formação continuada dos docentes é essencial, mas conciliar essa necessidade com as demandas cotidianas da escola nem sempre é possível, segundo ele “os professores estão sobrecarregados, e encontrar tempo para capacitá-los sem comprometer o funcionamento escolar é um desafio constante” (Coordenador Pedagógico, 2024).

Essas dificuldades evidenciam a necessidade de investimentos em políticas públicas que assegurem melhores condições de trabalho para a equipe de coordenação pedagógica, permitindo que as ações fundamentais para o desenvolvimento do processo educativo sejam efetivamente implementadas. Mais do que estruturar a gestão, é essencial garantir que os profissionais tenham suporte, tempo e recursos adequados para atuar de forma significativa na promoção da melhoria da qualidade do ensino.

Esses desafios destacam a necessidade de políticas públicas que valorizem o trabalho do coordenador pedagógico e promovam condições adequadas para o exercício de suas funções. Freire (1996) nos lembra que, mesmo diante das adversidades, o educador deve manter o compromisso com uma prática transformadora, que valorize a criatividade e a autonomia dos sujeitos envolvidos.

As práticas do coordenador pedagógico têm um impacto significativo na qualidade do ensino-aprendizagem, pois promovem a integração entre planejamento, formação e avaliação. Ao atuar como mediador e articulador, o coordenador contribui para a construção de uma escola

democrática e inclusiva, que valorize as especificidades locais e promova o protagonismo dos alunos e professores na busca pela melhoria dos processos desenvolvidos e que diretamente afetam as relações dos sujeitos em seus grupos sociais, principalmente orientada por práticas que promovam o diálogo como mecanismo de promoção de melhorias nos processos de aprendizagens, além das relações sociais.

Sobre a perspectiva do diálogo, a literatura educacional, na qual destacam-se estudos de autores como Libâneo (2005), Freire (1996) e Nóvoa (1992) reafirmam a importância de uma prática pedagógica pautada no diálogo, na reflexão crítica e até mesmo abrindo perspectiva para a necessidade de transformação social, mediada pelas práticas educativas. Assim, em Freire, temos a premissa do ato educativo dialógico e libertador, em Libâneo, temos as propostas de práticas pedagógicas que exigem escolhas éticas e políticas que considerem os contextos socioculturais dos alunos, e por fim em Nóvoa temos a presença reflexividade como princípio formador.

Nesse sentido, é imprescindível que o coordenador pedagógico seja reconhecido como um agente central no processo educativo, não apenas pela função técnica que exerce, mas pela sua capacidade de articular saberes, promover o desenvolvimento docente e garantir a coerência entre planejamento e prática. Para que esse papel seja efetivado, é necessário que receba condições adequadas de trabalho, como tempo para formação, espaço para escuta e diálogo com os professores, e apoio institucional para enfrentar os desafios do cotidiano escolar. Somente assim será possível consolidar uma educação de qualidade, comprometida com a formação integral dos estudantes e com a transformação da realidade escolar.

3.3 As práticas do trabalho do gestor no ambiente escolar

Durante o tempo de estágio, foi possível observar que o trabalho de um gestor escolar, não se trata meramente de “controlar, observar ou vigiar a escola” o diretor de uma escola tem um papel ativo durante todo o período de aula, ele precisa fazer parte de todos os movimentos do processo educacional da escola.

Segundo Luck (2000, p.16) “um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos” Com nesta referência, o diretor exerce um papel essencial para o bom funcionamento da escola, a partir disso podemos analisar de maneira que se visualize em foco, o papel do diretor dentro do ambiente escolar.

Entender como os sujeitos envolvidos no processo educativo compreendem o que lá se

constrói é importante para compreendermos como essas relações vão sendo construídas, assim perguntamos ao diretor da escola Terezinha de Jesus sobre qual seria, no entendimento dele o papel do gestor escolar e ele destacou que é “fazer o acompanhamento, dar a direção, incentivar, motivar, é ouvir, e buscar estabelecer uma união com vista a estabelecer um propósito focado para que se realize os objetivos educacionais” (Gestor escolar, 2024)

Segundo Coelho (2021) o gestor escolar exerce um papel fundamental para garantir o sucesso da instituição de ensino, pois media os diferentes segmentos da comunidade escolar e coordena a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico. O gestor não se limita às funções administrativas, mas lidera processos pedagógicos, promove a participação coletiva e busca soluções para os desafios que afetam o aprendizado dos alunos. Portanto, sua atuação é estratégica para a construção de um ambiente escolar democrático, colaborativo e voltado à melhoria da qualidade do ensino.

O diretor da escola Terezinha de Jesus está à frente da gestão desde 2016 e atua na secretaria de educação desde 2002. Durante os dias de estágio, observou-se que ele não possui uma rotina diária fixa, pois precisa lidar com as demandas que surgem ao longo do dia. Por exemplo, quando um professor falta, tanto o diretor quanto o coordenador pedagógico precisam se mobilizar para encontrar soluções, garantindo que a turma não fique sem aula por muito tempo. Além disso, a ausência de outros profissionais da escola, também requer a intervenção do diretor, uma vez que essa responsabilidade faz parte de seu papel como gestor, assegurando que o ambiente escolar funcione adequadamente.

Os estudos de Luck (2000, p. 16) afirmam que, em seu trabalho, o gestor “presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico”. Dessa forma, é importante destacar que o diretor deve perceber a escola como um todo, incluindo professores, alunos e funcionários. Ele precisa cuidar de cada detalhe, evitando a centralização de sua gestão. Para isso, é fundamental que participe ativamente com o coordenador, os vice-diretores, o conselho escolar, os professores, os alunos e os servidores nas demandas diárias da escola. Essa abordagem promove uma gestão democrática, na qual o diretor desempenha seu papel ao colaborar com toda a equipe escolar, visando uma melhor qualidade no processo de ensino-aprendizagem, promovendo um ambiente formativo, colaborativo e preocupado com os objetivos coletivos a serem alcançados.

Durante o estágio na escola, foi possível observar que, em algumas situações, as decisões não ocorrem de forma isolada, mas são construídas coletivamente por meio de espaços como o conselho escolar, assembleias e reuniões pedagógicas. Esses momentos permitem que

diferentes segmentos da comunidade escolar expressem suas opiniões e necessidades, favorecendo a construção de um ambiente mais participativo. Assim, podemos dizer que, ao incentivar a participação dos diversos atores na tomada de decisões, o gestor escolar demonstra uma postura alinhada aos princípios da gestão democrática, que busca promover a corresponsabilidade e o diálogo como fundamentos da prática educativa.

Segundo Vieira (2005), a gestão democrática é uma forma de conduzir a escola que valoriza a participação, a transparência e o envolvimento da comunidade escolar na construção de decisões coletivas. Esse modelo está previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Art. 14), que estabelece como princípio a participação dos profissionais da educação e da comunidade na elaboração do projeto pedagógico e nas instâncias colegiadas da escola pública.

Convém ressaltar que gestar os processos de organização de uma escola não é um trabalho simples. Durante o estágio supervisionado de gestão e coordenação escolar, tivemos a oportunidade não apenas de conversar com o gestor, mas também de acompanhar diretamente sua rotina de trabalho, observando como ele articula ações, toma decisões e interage com os diferentes segmentos da comunidade escolar. Essa atuação segundo Luck (2000) é responsável por garantir a organização e o funcionamento da instituição em seus aspectos físicos, sociopolíticos, relacionais, materiais, financeiros e, sobretudo, pedagógicos, visando à qualidade do ensino oferecido. Essa compreensão do papel do gestor também se conecta diretamente ao tema da formação continuada, pois é por meio dela que se fortalecem as competências necessárias para enfrentar os desafios da gestão escolar contemporânea.

Outra observação importante sobre o trabalho do gestor escolar e que pode ajudar diretamente na promoção da qualidade do ensino está relacionado ao incentivo a participação dos estudantes nas atividades da escola, por meio do convite lançado (presenciado nos dias de estágio) para que os alunos se organizassem com seus representantes de classe, no caso dos educandos que possuem maioria e estão no ensino médio, permitindo que os alunos tenham voz ativa no ambiente escolar. Esse recorte da atuação do gestor demonstra o quanto o trabalho deste profissional precisa estar atento a situações de estímulo de diálogo frequente com os pares escolares.

Outro ponto relevante observado durante o estágio foi a compreensão da divisão de responsabilidades e do trabalho de gestão democrática na escola. O gestor ressaltou que participa das reuniões pedagógicas e avaliativas, e enfatizou que uma de suas principais funções é promover a união entre os funcionários para garantir que os objetivos educacionais da instituição sejam alcançados.

Como destaca Luck (2000, p.14):

Os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais especiais, são organismos vivos e dinâmicos, fazendo parte de um contexto socioeconômico cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vêm, também, a se manifestar na escola; portanto, com tais características devem ser também as escolas entendidas. Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder.

É importante salientar que não se pode afirmar que a gestão democrática faz parte de todos os ambientes educacionais existentes. A partir das situações observadas na instituição e da entrevista com o gestor observa-se que há dificuldades na implementação desse processo e como ressaltou o gestor da escola observada uma das maiores dificuldades na gestão é lidar com os recursos humanos, pois existem diversas situações que podem atrapalhar o processo de ensino e até mesmo as relações profissionais dentro do ambiente escolar. Como exemplo durante o estágio observou-se que durante uma reunião pedagógica, professores expressaram preocupações sobre a carga de trabalho e a implementação de novos projetos. Diante das demandas na reunião foram propostas algumas soluções como: redistribuição das tarefas entre os docentes, calendário mais flexível para a implementação das ações, respeitando o tempo necessário para planejamento e execução.

Nesse viés embora a gestão democrática seja um ideal desejado em muitos ambientes educacionais, sua implementação enfrenta desafios significativos. A diversidade de pensamentos e a complexidade das relações interpessoais tornam a convivência e a colaboração mais difíceis, no entanto é assim que se constroem, nas diversidades e nas mediações necessárias. O diretor destaca que lidar com os recursos humanos é uma das maiores dificuldades na gestão, pois situações diversas podem interferir tanto no processo de ensino quanto nas interações profissionais.

Essa realidade evidencia a necessidade de compreender a gestão escolar como um processo multidimensional, conforme aponta Lück (2009), que identifica cinco dimensões interligadas: pedagógica, administrativa, financeira, cultural e das relações interpessoais. Cada uma dessas áreas exige do gestor habilidades específicas, como liderança pedagógica, planejamento estratégico, gestão de pessoas, mediação de conflitos e tomada de decisões com base em indicadores educacionais. A articulação dessas dimensões é essencial para garantir não apenas o funcionamento da escola, mas também a construção de um ambiente educacional democrático, participativo e voltado à formação de qualidade e que se proponha a respeitar as diferentes visões e ações dos sujeitos envolvidos.

Na escola pesquisada, observou-se que a dimensão pedagógica se manifesta na articulação do projeto político-pedagógico e no acompanhamento do ensino-aprendizagem, com a atuação colaborativo entre gestor, coordenador e demais agentes escolares. Já a dimensão administrativa envolve a organização dos recursos humanos e materiais, sendo um dos desafios apontados pelo diretor, que destacou a necessidade de equilibrar demandas burocráticas com a qualidade do ensino.

A dimensão das relações interpessoais foi evidenciada na mediação de conflitos e na construção de um ambiente colaborativo, pôr fim a dimensão cultural se refletiu na discussão sobre a necessidade de valorização da identidade da comunidade escolar, fortalecendo o vínculo entre alunos, professores e famílias, especialmente a partir da implementação da gestão democrática.

Dessa forma, a gestão escolar não se limita à administração de processos, mas é essencial que os gestores desenvolvam habilidades de mediação e comunicação, promovendo um ambiente colaborativo que valorize as contribuições de todos os envolvidos, em busca de um espaço educacional mais harmonioso e de qualidade.

3.4 A atuação da gestão e coordenação e seus reflexos na qualidade do ensino

Considerando as informações relatadas pelos profissionais da instituição, bem como a observação da mesma foi possível refletir como as práticas desses profissionais influenciam a organização do trabalho pedagógico e, conseqüentemente, a qualidade do ensino oferecido aos estudantes. É importante ressaltar que para compreender os reflexos da atuação desses profissionais na qualidade do ensino, é necessário primeiro definir o que se entende por pelo termo qualidade no contexto educacional. Segundo Libâneo (2004), a qualidade do ensino não se limita ao desempenho acadêmico, mas envolve a capacidade da escola de promover aprendizagens significativas, desenvolver competências e formar cidadãos críticos e participativos.

Na visão do autor, o que “confere qualidade ou não ao sistema de ensino são as práticas escolares, as práticas de ensino, ou seja, é o investimento no pedagógico-didático que assegura a qualidade interna das aprendizagens” (Libâneo; 2015; p.17). Essa concepção amplia o olhar sobre a escola e exige práticas pedagógicas e gestoras que estejam comprometidas com a formação integral dos sujeitos, com sua inserção social e com a possibilidade de ampliação de processos formativos que iniciem na escola, mas que ultrapassem seus muros.

Assim, a atuação da gestão escolar torna-se estratégica. A figura do gestor não apenas administra recursos e organiza rotinas, mas também lidera processos pedagógicos e promove a

articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. De acordo com Lück (2009), o gestor escolar deve atuar em múltiplas dimensões, sendo estas: pedagógica, administrativa, financeira, cultural e relacional, que devem ser integradas para garantir um ambiente educacional e democrático e impulsionador de relações mais compartilhadas pelos sujeitos que nela atuam. Na escola pesquisada, observou-se que o gestor atua como mediador, conduzindo reuniões, escutando os professores e incentivando a construção coletiva de soluções.

No concernente a coordenação pedagógica vemos que a mesma complementa esse trabalho, do gestor, à medida que esse profissional atua diretamente na mediação entre os professores e os objetivos pedagógicos da escola. Segundo os estudos de Placco, Souza e Almeida (2012) o coordenador pedagógico é responsável por promover a formação continuada, acompanhar o planejamento e apoiar os docentes na construção de práticas reflexivas. Na escola Terezinha de Jesus, o coordenador entrevistado informou que realiza encontros quinzenais com os professores, nos quais são discutidos temas como avaliação, metodologias de ensino e estratégias de intervenção, fortalecendo o trabalho coletivo e a qualidade das ações pedagógicas.

O processo de formação continuada, nesse contexto, aparece como um dos principais instrumentos para garantir a melhoria da prática docente e, por consequência, da qualidade do ensino. Imbernón (2010) defende que a formação dos professores deve ser permanente, contextualizada e voltada à reflexão sobre a prática. Assim essa pesquisa aponta que a atuação conjunta entre gestor e coordenador na promoção de momentos formativos atua diretamente para a melhoria da qualidade do ensino, dos processos pedagógicos e de inclusão dos sujeitos envolvidos.

Além dos processos formativos outro aspecto observado foi a valorização da gestão democrática como princípio orientador das ações escolares. Os estudos de Paro (2001) afirmam que a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos diferentes segmentos da escola na tomada de decisões, promovendo corresponsabilidade e compromisso coletivo. Na escola pesquisada, essa prática se manifesta em assembleias, conselhos escolares, nas quais professores, alunos e funcionários têm espaço para expressar suas opiniões e contribuir para o planejamento institucional.

Essa abertura ao diálogo e à participação também se reflete na atenção à dimensão relacional da gestão. Vasconcellos (2007) destaca que o clima organizacional influencia diretamente a motivação dos profissionais e o desempenho dos alunos. Em complemento a coordenação pedagógica, por sua vez, atua na construção de práticas avaliativas mais formativas e inclusivas. Tal articulação revela não apenas um compromisso com a educação

pública, mas também são aspectos diferenciais e importantes para enfrentar os desafios no plano escolar promover práticas pedagógicas de qualidade, mesmo diante de limitações estruturais.

Nesse cenário temos também que destacar a qualidade do ensino, uma vez que esta não se constrói apenas por meio de conteúdos ou resultados acadêmicos, mas por um conjunto de fatores que envolvem participação, diálogo, valorização profissional e práticas pedagógicas coerentes com a realidade dos alunos. Nesse sentido, a gestão democrática, como destaca Paro (2001), contribui diretamente para a qualidade do ensino ao promover a corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da escola, pois visa promover um ambiente articulador entorno de objetivos coletivos.

A presente pesquisa revelou que tanto o gestor quanto o coordenador reconhecem que há limites impostos pelas condições estruturais da escola, como a escassez de recursos e a sobrecarga de trabalho. Entretanto, ambos destacam a importância de manter o foco na formação dos professores e na aprendizagem dos alunos. Essa postura proativa e colaborativa fortalece os vínculos entre os profissionais da escola e contribui para a construção de uma cultura institucional voltada à melhoria contínua.

Evidencia-se, portanto, que a qualidade do ensino não é resultado apenas de políticas públicas ou indicadores externos, mas da ação cotidiana de profissionais que acreditam na educação como instrumento de transformação. A gestão e a coordenação pedagógica, quando atuam de forma integrada e reflexiva, tornam-se agentes fundamentais na construção de uma escola mais justa, democrática e eficaz e com padrões de qualidade onde o foco seja o aluno, seus processos formativos e os sujeitos envolvidos nesse processo.

4. CONCLUSÃO

O estudo realizado na Escola Estadual Terezinha de Jesus Ferreira Lima evidencia a importância central das práticas de gestão e coordenação pedagógica na promoção de um ambiente escolar e com mais qualidade e inclusivo. O papel do gestor e do coordenador pedagógico, embora distinto em suas atribuições, complementa-se na busca pela melhoria contínua da qualidade do ensino e do desenvolvimento integral dos alunos.

O gestor escolar, ao atuar como líder motivador e articulador, não apenas administra recursos e processos, mas também promove uma cultura de colaboração e inovação. Sua presença ativa no cotidiano escolar, aliada à habilidade de dialogar com professores, alunos e funcionários, é fundamental para enfrentar desafios como a falta de infraestrutura e a diversidade de demandas da comunidade escolar. A liderança democrática, mesmo diante das

adversidades, demonstra ser uma estratégia essencial para fortalecer a participação e o engajamento de todos os envolvidos no processo educacional.

O coordenador pedagógico, por sua vez, ocupa uma posição estratégica na articulação entre as diretrizes educacionais e a prática docente. Sua atuação é fundamental no planejamento pedagógico, na formação continuada dos professores e no monitoramento do desempenho escolar. Ao fomentar metodologias contextualizadas e reflexivas, o coordenador contribui para que as práticas pedagógicas estejam alinhadas às realidades específicas da comunidade atendida pela escola.

Os resultados obtidos destacam que a interação colaborativa entre gestor, coordenador pedagógico e demais profissionais é um fator determinante para a criação de estratégias educacionais mais colaborativas e que diretamente impulsionem processos de aprendizagens mais significativos e com qualidade para a formação do sujeito social. A comunicação aberta, o planejamento coletivo e o compromisso com a formação continuada dos docentes emergem como pilares fundamentais para a construção de um ambiente escolar democrático e inclusivo.

Entretanto, desafios significativos persistem, como a carência de recursos tecnológicos, a necessidade de políticas públicas que valorizem os profissionais da educação e a complexidade das relações humanas no ambiente escolar. Superar essas barreiras exige um esforço contínuo de todos os atores envolvidos no sistema educacional, bem como investimentos que garantam condições adequadas para o desenvolvimento das práticas pedagógicas.

Através dessa pesquisa e como futuros profissionais da educação, buscamos conhecer uma parte importante sobre os trabalhos que são realizados por essas duas esferas. Além disso, como pedagogos em formação, nosso objetivo é aproveitar esse conhecimento para contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento de uma educação mais inclusiva e de qualidade que atenda às necessidades de todos os alunos e promova um ambiente de aprendizado enriquecedor.

Em suma, a pesquisa reforça que uma gestão escolar e uma coordenação pedagógica bem alinhadas a objetivos comuns, não apenas impactam positivamente o processo de ensino-aprendizagem, mas também promovem a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social. O estudo serve como uma base para reflexões futuras e ações que visem aprimorar o ambiente educacional, reafirmando a necessidade de valorizar o papel estratégico dos gestores e coordenadores pedagógicos no contexto educacional.

REFERÊNCIAS

- COSTA, Crisolita G. dos Santos. O Protagonismo Juvenil expresso na reforma do ensino médio. In: SILVA, Lúcia Isabel da Conceição; CABRAL, Maria da Conceição Rosa/ SOUZA, Michele Borges de. (orgs.) **Anais do VIII Simpósio Internacional sobre Juventude Brasileira – Tema – O Protagonismo e as Lutas das Juventudes: diversidades, direitos e democracia**, Belém, PA, Ed. IEPA, 2020.
- DOMINGUES, M. **Gestão escolar e desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2015.
- FREIRE, P. (1996). **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 34. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GATTI, B. A. **Formação de professores e carreira: problemas e movimentos de renovação**. Campinas: Autores Associados, 2000.
- HOFFMANN, Jussara. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. 31. ed. Porto Alegre: Mediação, 2001.
- IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. São Paulo: Cortez, 2009.
- LIBÂNEO, J. C. (2013). **Organização e Gestão Escolar: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Vozes.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2011.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Qualidade do ensino: uma questão política**. In: OLIVEIRA, João Ferreira de; DUARTE, Newton (Orgs.). **Ensino público e qualidade: subsídios para uma política educacional democrática**. São Paulo: Cortez, 2004. p. 45–66.
- LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LÜCK, Heloisa, **Perspectivas da gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. BRASÍLIA. V, 17. N.72,p. 11-33 fev/jun. 2000
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: o papel do gestor na construção da escola de qualidade**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1994.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem componente do ato pedagógico**. – 1. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem na escola: reelaborando conceitos e recriando a prática**. – 2. Ed. Ver. – Salvador: Malabares Comunicações e Eventos, 2005.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da Aprendizagem escolar**. – 2. Ed. – São Paulo: Cortez, 1995.

MARTINS, A. P. M.; BROCANELLI, C. R. **O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar**. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80- 85, jul/dez 2010.

MEDEIROS, M. **Pesquisas de abordagem qualitativa**. Revista Eletrônica de Enfermagem, Goiânia, Goiás, Brasil, v. 14, n. 2, p. 224–9, 2012.

MONTEIRO, Edna Câmara et all. **A gestão pedagógica e a qualidade do ensino: o papel da equipe gestora no monitoramento e acompanhamento pedagógico da prática docente**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CONEDU, 11., 2024, João Pessoa. Anais [...]. João Pessoa: Realize Editora, 2024. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2024/TRABALHO_COMPLETO_EV200_MD1_ID5262_TB1404_09102024212043.pdf. Acesso em: 22 ago. 2025.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17a ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80.

NÓVOA, A. (1992). **Os Professores e a sua Formação**. Lisboa: Dom Quixote.

NÓVOA, António. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2001.

PLACCO, V. M. N.; ALMEIDA, L. R. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2011.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vânia Maria de; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico e a formação docente: perspectivas da ação supervisora**. São Paulo: Loyola, 2012.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação pedagógica: da teoria à prática**. São Paulo: Libertad, 2007.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Gestão da escola: como construir o projeto político-pedagógico**. 6. ed. São Paulo: Libertad, 2007.

ZEN, Giovana Cristina. **O papel da coordenação pedagógica na escola**. In: coordenação pedagógica em foco. Salto para o futuro. Ano XXII – Boletim 1 – Abril 2012, p. 8.