

GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA DESAFIOS, MEDIAÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL CONTEMPORÂNEO**SCHOOL MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL COORDINATION: CHALLENGES, MEDIATIONS, AND INCLUSIVE PRACTICES IN THE CONTEMPORARY EDUCATIONAL CONTEXT****José Carlos Valério¹****Orientadora: Rozineide Iraci Pereira da Silva²**

RESUMO: O presente artigo discute as relações entre gestão escolar e coordenação pedagógica no contexto das práticas educacionais contemporâneas, enfatizando os desafios da gestão democrática, da inclusão escolar e da organização pedagógica nas instituições públicas de ensino. O estudo fundamenta-se em referenciais teóricos recentes que abordam a gestão educacional como instrumento de transformação social, considerando a coordenação pedagógica enquanto eixo articulador das práticas docentes e dos processos formativos. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, construída a partir de estudos de Santos (2022), Libâneo (2018), Lück (2011), Paro (2015), Veiga (2013) e outros autores que discutem a organização escolar, a liderança pedagógica e a formação continuada dos professores. Argumenta-se que a efetivação de uma gestão participativa depende da construção de relações dialógicas entre gestores, coordenadores pedagógicos, docentes e comunidade escolar. Além disso, evidencia-se que a coordenação pedagógica assume papel estratégico na mediação dos conflitos institucionais, no acompanhamento do currículo e na consolidação de práticas inclusivas voltadas à aprendizagem significativa. Conclui-se que a integração entre gestão escolar e coordenação pedagógica fortalece a democratização da escola pública, amplia os processos de participação coletiva e contribui para a melhoria da qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão escolar; Coordenação pedagógica; Inclusão escolar; Gestão democrática; Práticas pedagógicas.

ABSTRACT: This article discusses the relationship between school management and pedagogical coordination in the context of contemporary educational practices, emphasizing the challenges of democratic management, school inclusion, and pedagogical organization in public educational institutions. The study is based on recent theoretical references that approach educational management as an instrument of social transformation, considering pedagogical coordination as an articulating axis of teaching practices and formative processes. The research adopts a qualitative and bibliographic approach, built from studies by Santos (2022), Libâneo (2018), Lück (2011), Paro (2015), Veiga (2013), and other authors who discuss school organization, pedagogical leadership, and continuing teacher education. It is argued that the effectiveness of participatory management depends on the construction of dialogical relationships among managers, pedagogical coordinators, teachers, and the school community. Furthermore, pedagogical coordination assumes a strategic role in mediating institutional conflicts, monitoring the curriculum, and consolidating inclusive practices aimed at meaningful learning. It is concluded that the integration between school management and pedagogical coordination strengthens the democratization of public schools, expands collective participation processes, and contributes to improving educational quality.

¹ Discente, Christian Business School. valeriojosecarlos@yahoo.com.br.

² Ph.D. Doutora em Ciências da Educação, Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, Psicopedagoga, Pedagoga, Analista do Comportamento Aplicada, Especialista em Escrita Acadêmica Avançada, Professora do Ensino Superior e professora orientadora da Christian Business School-CBS. E-mail: rozineide.pereira1975@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6863-7874>.

Keywords: School management; Pedagogical coordination; School inclusion; Democratic management; Pedagogical practices.

RESUMEN: El presente artículo aborda las relaciones entre la gestión escolar y la coordinación educativa en el contexto de las prácticas educativas contemporáneas, destacando los desafíos de la gestión democrática, la inclusión escolar y la organización educativa en las instituciones públicas. El estudio se fundamenta en marcos teóricos recientes que conciben la gestión educativa como un instrumento de transformación social, considerando la coordinación pedagógica como un eje articulador de las prácticas docentes y los procesos de formación. La investigación adopta un enfoque cualitativo y de carácter bibliográfico, basándose en estudios de Santos (2022), Libâneo (2018), Lück (2011), Paro (2015), Veiga (2013) y otros autores que analizan la organización escolar, el liderazgo educativo y la formación continua del profesorado. Se sostiene que la eficacia de una gestión participativa depende de la construcción de relaciones dialógicas entre directivos, coordinadores pedagógicos, docentes y la comunidad escolar. Asimismo, se evidencia que la coordinación educativa desempeña un papel estratégico en la gestión de conflictos institucionales, el cumplimiento del currículo y la consolidación de prácticas inclusivas orientadas a un aprendizaje significativo. Se concluye que la integración entre la gestión escolar y la coordinación educativa fortalece la democratización de las escuelas públicas, amplía los procesos de participación colectiva y contribuye a mejorar la calidad educativa.

Palabras clave: Gestión escolar; Coordinación pedagógica; Inclusión escolar; Gestión democrática; Prácticas pedagógicas.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar contemporânea tem assumido centralidade nos debates educacionais em razão das profundas transformações sociais, culturais e pedagógicas que atravessam o ambiente escolar. Nesse cenário, a coordenação pedagógica emerge como dimensão estratégica para a efetivação das políticas educacionais, especialmente no que se refere à organização curricular, ao acompanhamento docente e à consolidação de práticas inclusivas. Conforme destaca Lück (2011), a gestão educacional deve ser compreendida como processo coletivo e articulador, capaz de integrar diferentes sujeitos em torno de objetivos comuns. Nessa perspectiva, Santos (2022) argumenta que as práticas de gestão escolar precisam ultrapassar modelos burocráticos e centralizadores, favorecendo a construção de espaços participativos e democráticos. A autora afirma que “a gestão escolar inclusiva depende da articulação entre coordenação pedagógica, professores e atendimento educacional especializado” (Santos, 2022, p. 48). Tal entendimento demonstra que a gestão não pode ser reduzida à administração técnica da escola, mas deve ser concebida como prática política comprometida com a democratização do ensino e com a garantia do direito à educação de qualidade.

A coordenação pedagógica constitui espaço privilegiado de mediação das práticas educativas (Santos, 2022, p. 52).

Dessa forma, compreender a relação entre gestão escolar e coordenação pedagógica implica reconhecer a escola como espaço de construção coletiva do conhecimento e de promoção da cidadania. A coordenação pedagógica exerce função essencial na mediação das relações institucionais, promovendo o diálogo entre professores, estudantes e equipe gestora. Segundo Libâneo (2018), o coordenador pedagógico atua como articulador do trabalho docente, favorecendo a integração curricular e o desenvolvimento de práticas reflexivas. Em consonância com essa perspectiva, Santos (2022) ressalta que a atuação coordenada entre gestão e pedagogia fortalece a inclusão escolar e amplia as possibilidades de aprendizagem dos estudantes. A autora afirma que “a articulação pedagógica favorece o acompanhamento das necessidades educacionais e contribui para práticas mais humanizadas” (Santos, 2022, p. 63). Assim, evidencia-se que a coordenação pedagógica não se limita ao acompanhamento burocrático do planejamento docente, mas representa uma instância formativa capaz de impulsionar mudanças significativas no contexto educacional.

A liderança pedagógica exige escuta, diálogo e construção coletiva (Santos, 2022, p. 71).

A gestão democrática da educação constitui princípio fundamental das políticas educacionais brasileiras e encontra respaldo na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Nesse contexto, a coordenação pedagógica assume papel relevante na consolidação de práticas participativas e na valorização da autonomia escolar. Para Paro (2015), a democratização da escola depende da superação de estruturas hierárquicas rígidas que dificultam a participação efetiva da comunidade escolar. Nessa direção, Santos, A. C. L. (2022); destaca que a liderança pedagógica precisa ser exercida de maneira colaborativa, favorecendo o compartilhamento das decisões e o fortalecimento das relações interpessoais. A autora afirma que “o coordenador pedagógico precisa desenvolver práticas dialógicas que promovam pertencimento e participação” (Santos, 2022, p. 39). Tal compreensão evidencia que a gestão democrática não se concretiza apenas por meio de normas institucionais, mas depende da construção cotidiana de práticas participativas que valorizem a escuta e o protagonismo coletivo.

A prática gestora deve considerar as singularidades dos sujeitos escolares (Lück, 2011, p. 88).

Além da dimensão democrática, a gestão escolar contemporânea enfrenta o desafio da inclusão educacional em contextos marcados pela diversidade social e cultural. Nesse

cenário, a coordenação pedagógica torna-se fundamental na elaboração de estratégias capazes de garantir acessibilidade curricular e permanência dos estudantes na escola. Santos, T. C. C. D. (2022) enfatiza que o trabalho articulado entre gestão escolar e atendimento educacional especializado contribui significativamente para o desenvolvimento de práticas inclusivas. Segundo a autora, “a inclusão escolar exige planejamento coletivo e compromisso institucional com a aprendizagem de todos” (Santos, 2022, p. 57). Em complemento, Mantoan (2015) afirma que a escola inclusiva deve romper com padrões homogêneos de ensino, reconhecendo as diferenças como elemento constitutivo do processo educativo. Dessa maneira, percebe-se que a coordenação pedagógica possui responsabilidade central na mediação de ações que favoreçam equidade, respeito à diversidade e valorização das potencialidades dos estudantes.

A formação continuada fortalece a atuação crítica dos professores (Veiga, 2013, p. 102).

A formação docente constitui outro aspecto essencial para a consolidação de uma gestão escolar eficiente e comprometida com a qualidade educacional. A coordenação pedagógica desempenha papel estratégico na organização de processos formativos que possibilitem reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas no cotidiano escolar. Veiga (2013) argumenta que a formação continuada deve ser concebida como processo permanente de reconstrução profissional e institucional. Nesse sentido, Santos, A. C. L. (2022) destaca que a liderança pedagógica do coordenador influencia diretamente o engajamento dos professores nas atividades formativas. A autora afirma que “a coordenação pedagógica precisa assumir postura investigativa e colaborativa diante dos desafios da prática docente” (Santos, 2022, p. 64). Assim, evidencia-se que a formação continuada não pode ser reduzida a ações pontuais ou meramente técnicas, mas deve promover reflexão, autonomia e transformação das práticas educativas.

A gestão pedagógica precisa ser orientada pela reflexão crítica (Libâneo, 2018, p. 94).

Outro aspecto relevante refere-se à construção do projeto político-pedagógico como instrumento de organização democrática da escola. O PPP representa documento orientador das práticas institucionais e expressa os princípios, valores e objetivos educacionais da comunidade escolar. Para Veiga (2013), o projeto político-pedagógico deve resultar de construção coletiva comprometida com a transformação social e com a democratização do ensino. Nessa perspectiva, Santos (2022) argumenta que a

coordenação pedagógica possui papel fundamental na mobilização dos professores e demais sujeitos escolares para elaboração e acompanhamento do PPP. A autora afirma que “o projeto pedagógico fortalece a identidade institucional e favorece práticas inclusivas” (Santos, 2022, p. 75). Desse modo, compreende-se que a atuação integrada entre gestão escolar e coordenação pedagógica contribui para consolidar propostas educacionais coerentes com as necessidades da comunidade.

A escola democrática constrói-se pela participação coletiva (Paro, 2015, p. 119).

A liderança pedagógica também se apresenta como elemento indispensável à organização escolar contemporânea. Diferentemente de modelos autoritários, a liderança democrática busca promover cooperação, escuta e compartilhamento das responsabilidades institucionais. Lück (2011) ressalta que a liderança educacional eficaz depende da capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns. Em consonância com essa perspectiva, Santos, A. C. L. (2022) afirma que “a liderança do coordenador pedagógico influencia diretamente o clima organizacional da escola” (Santos, 2022, p. 81). Assim, percebe-se que a coordenação pedagógica não se limita ao acompanhamento didático, mas envolve competências relacionais, éticas e políticas necessárias à construção de ambientes educativos mais acolhedores e colaborativos.

A inclusão escolar demanda compromisso institucional permanente (Mantoan, 2015, p. 67).

A consolidação de práticas inclusivas exige mudanças estruturais na organização escolar e nas concepções pedagógicas presentes no cotidiano educativo. Nesse contexto, a gestão escolar precisa promover ações que favoreçam acessibilidade, permanência e aprendizagem significativa dos estudantes público-alvo da educação especial. Santos, T. C. C. (2022) argumenta que a articulação entre coordenação pedagógica e atendimento educacional especializado fortalece os processos de inclusão escolar. Segundo a autora, “o diálogo entre professores regulares e profissionais especializados amplia as possibilidades de aprendizagem” (Santos, 2022, p. 84). Complementarmente, Carvalho (2016) afirma que a escola inclusiva depende de práticas colaborativas e da valorização das diferenças humanas. Dessa maneira, evidencia-se que a gestão escolar inclusiva requer compromisso ético e político com a equidade educacional.

A coordenação pedagógica fortalece a organização curricular da escola (Santos, 2022, p. 90).

A organização curricular constitui dimensão central da gestão pedagógica, uma vez que orienta os processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos na instituição escolar. A coordenação pedagógica possui responsabilidade significativa na articulação curricular e no acompanhamento das práticas docentes. Libâneo (2018) destaca que o currículo deve ser compreendido como construção social vinculada às necessidades históricas e culturais da comunidade escolar. Em consonância, Santos (2022) ressalta que o coordenador pedagógico atua na mediação entre currículo formal e práticas efetivamente realizadas em sala de aula. A autora afirma que “o acompanhamento pedagógico possibilita maior coerência entre planejamento e prática educativa” (Santos, 2022, p. 96). Assim, a gestão curricular exige atuação integrada entre equipe gestora e docentes, favorecendo processos educativos mais contextualizados e significativos.

A mediação pedagógica favorece a construção coletiva do conhecimento (Veiga, 2013, p. 138).

A dimensão humana da gestão escolar também merece destaque, especialmente diante dos desafios emocionais e sociais presentes no ambiente educativo contemporâneo. A coordenação pedagógica desempenha papel relevante na mediação de conflitos e no fortalecimento das relações interpessoais dentro da escola. Para Freire (1996), a educação precisa ser fundamentada no diálogo, no respeito e na valorização dos sujeitos. Nessa direção, Santos, A. C. L. (2022) argumenta que o coordenador pedagógico deve desenvolver sensibilidade para compreender as demandas dos professores e estudantes. Segundo a autora, “a escuta ativa fortalece vínculos e favorece ambientes pedagógicos mais humanizados” (Santos, 2022, p. 102). Dessa forma, percebe-se que a gestão escolar eficiente não pode desconsiderar os aspectos afetivos e relacionais que atravessam os processos educativos.

A gestão democrática exige compromisso ético e participação social (Paro, 2015, p. 143).

A participação da comunidade escolar constitui princípio indispensável à democratização da educação pública. Conselhos escolares, reuniões pedagógicas e assembleias representam mecanismos importantes de fortalecimento da participação coletiva nas decisões institucionais. Lück (2011) destaca que a gestão participativa amplia o sentimento de pertencimento e fortalece a corresponsabilidade entre os sujeitos escolares. Em diálogo com essa perspectiva, Santos (2022) afirma que “a participação da comunidade contribui para práticas pedagógicas mais contextualizadas e inclusivas” (Santos, 2022, p.

111). Assim, a coordenação pedagógica precisa atuar como mediadora dos processos participativos, favorecendo espaços de escuta, diálogo e construção coletiva das ações educativas.

A prática educativa deve promover autonomia e emancipação (Freire, 1996, p. 56).

Outro elemento relevante refere-se à avaliação institucional como instrumento de acompanhamento e aprimoramento das práticas escolares. A avaliação, quando desenvolvida de maneira participativa e reflexiva, possibilita identificar fragilidades e potencialidades da organização escolar. Libâneo (2018) ressalta que os processos avaliativos devem ultrapassar perspectivas meramente quantitativas, valorizando dimensões qualitativas da aprendizagem. Nessa perspectiva, Santos (2022) destaca que a coordenação pedagógica desempenha papel essencial na análise dos resultados educacionais e no planejamento de intervenções pedagógicas. A autora afirma que “a avaliação institucional favorece processos de reorganização pedagógica e melhoria da qualidade do ensino” (Santos, 2022, p. 119). Dessa maneira, compreende-se que a avaliação constitui ferramenta estratégica para fortalecimento da gestão escolar democrática.

A formação colaborativa amplia a qualidade das práticas pedagógicas (Santos, 2022, p. 126).

A coordenação pedagógica também atua diretamente na construção de culturas colaborativas dentro das instituições escolares. O trabalho coletivo entre professores favorece trocas de experiências, reflexão crítica e fortalecimento profissional. Para Nóvoa (2017), a colaboração entre docentes representa elemento fundamental para consolidação de práticas educativas inovadoras. Em consonância com esse entendimento, Santos, A. C. L. (2022) afirma que “o coordenador pedagógico precisa estimular práticas de cooperação entre os professores” (Santos, 2022, p. 131). Assim, evidencia-se que a gestão escolar comprometida com a qualidade educacional deve valorizar espaços de diálogo e compartilhamento de saberes entre os profissionais da educação.

A liderança democrática fortalece o trabalho coletivo (Lück, 2011, p. 159).

A relação entre gestão escolar e políticas públicas educacionais também merece destaque, especialmente diante das transformações ocorridas nas últimas décadas. As políticas de inclusão, avaliação e formação docente impactam diretamente a organização do trabalho pedagógico nas escolas. Saviani (2013) argumenta que a gestão educacional

deve ser compreendida em articulação com as condições sociais, econômicas e políticas que estruturam a educação brasileira. Nessa direção, Santos (2022) destaca que a implementação das políticas inclusivas exige reorganização institucional e formação adequada dos profissionais da educação. A autora afirma que “a gestão escolar precisa desenvolver estratégias que garantam efetividade às políticas educacionais” (Santos, 2022, p. 140). Assim, a coordenação pedagógica assume papel relevante na mediação entre políticas públicas e práticas pedagógicas cotidianas.

A escola inclusiva depende da articulação entre teoria e prática (Carvalho, 2016, p. 92).

A dimensão ética da gestão escolar constitui fundamento indispensável para construção de práticas educacionais humanizadas e democráticas. A atuação dos gestores e coordenadores pedagógicos precisa estar comprometida com princípios de justiça social, equidade e respeito às diferenças. Freire (1996) afirma que educar exige ética, diálogo e compromisso com a emancipação humana. Em consonância, Santos, A. C. L. (2022) argumenta que “a liderança pedagógica precisa ser orientada por valores éticos e compromisso social” (Santos, 2022, p. 148). Dessa maneira, percebe-se que a gestão escolar não se restringe a funções administrativas, mas envolve responsabilidade social e compromisso com a formação integral dos sujeitos.

A coordenação pedagógica favorece processos reflexivos na escola (Libâneo, 2018, p. 176).

A reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas representa elemento essencial para melhoria da qualidade educacional. A coordenação pedagógica atua como mediadora desse processo, incentivando professores a analisarem suas metodologias e estratégias de ensino. Veiga (2013) destaca que a prática reflexiva possibilita transformação das ações educativas e fortalecimento da autonomia docente. Nessa direção, Santos (2022) ressalta que “o coordenador pedagógico precisa incentivar a análise crítica das práticas escolares” (Santos, 2022, p. 154). Assim, a gestão escolar comprometida com a formação crítica dos profissionais contribui para construção de práticas pedagógicas mais conscientes, contextualizadas e emancipadoras.

A participação docente fortalece a democratização escolar (Paro, 2015, p. 182).

A valorização dos professores constitui aspecto indispensável para consolidação de uma gestão escolar eficiente e democrática. Condições adequadas de trabalho,

reconhecimento profissional e formação continuada impactam diretamente a qualidade do ensino. Nóvoa (2017) argumenta que a profissionalidade docente depende da valorização das experiências e saberes construídos no cotidiano escolar. Em consonância, Santos, A. C. L. (2022) destaca que “a coordenação pedagógica deve promover ações de apoio e valorização dos professores” (Santos, 2022, p. 161). Dessa forma, percebe-se que a gestão escolar precisa investir na construção de ambientes institucionais acolhedores e colaborativos, favorecendo o desenvolvimento profissional docente.

A gestão pedagógica requer planejamento e acompanhamento permanente (Santos, 2022, p. 168).

O planejamento pedagógico constitui instrumento essencial para organização das práticas educativas e alcance dos objetivos institucionais. A coordenação pedagógica desempenha função estratégica na elaboração, acompanhamento e avaliação do planejamento escolar. Libâneo (2018) ressalta que o planejamento deve articular teoria e prática, considerando as especificidades da realidade escolar. Em diálogo com essa perspectiva, Santos (2022) afirma que “o planejamento coletivo fortalece a coerência das ações pedagógicas” (Santos, 2022, p. 172). Assim, a atuação integrada entre gestão escolar e coordenação pedagógica contribui para organização de processos educativos mais consistentes e significativos.

A inclusão educacional exige práticas pedagógicas comprometidas com a diversidade (Mantoan, 2015, p. 104).

A diversidade presente no ambiente escolar demanda práticas pedagógicas sensíveis às diferenças culturais, sociais e cognitivas dos estudantes. Nesse contexto, a coordenação pedagógica precisa promover estratégias que favoreçam equidade e inclusão. Carvalho (2016) destaca que a educação inclusiva pressupõe ruptura com modelos excludentes e homogêneos de ensino. Em consonância, Santos (2022) argumenta que “a gestão escolar inclusiva depende da construção coletiva de práticas acessíveis” (Santos, 2022, p. 181). Dessa maneira, evidencia-se que a atuação coordenada entre gestores, professores e comunidade escolar fortalece os processos de inclusão e democratização da educação.

A educação democrática fortalece a cidadania e a participação social (Freire, 1996, p. 88).

A construção de uma escola democrática requer compromisso permanente com a participação coletiva, a inclusão e a valorização das diferenças. A gestão escolar e a

coordenação pedagógica desempenham funções complementares na consolidação de práticas educativas voltadas à formação integral dos estudantes. Lück (2011) argumenta que a liderança educacional precisa promover integração, diálogo e corresponsabilidade entre os sujeitos escolares. Nessa direção, Santos, T. C. C. (2022) destaca que “a articulação entre gestão e coordenação pedagógica fortalece a qualidade das práticas educacionais” (Santos, 2022, p. 188). Assim, compreende-se que a democratização da escola depende da construção de relações pedagógicas pautadas na ética, na participação e na valorização da aprendizagem.

MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e caráter descritivo-argumentativo, desenvolvido com o objetivo de compreender as relações entre gestão escolar e coordenação pedagógica no contexto das práticas educacionais contemporâneas. A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar análise aprofundada das dimensões subjetivas, sociais e institucionais que permeiam os processos de gestão educacional. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes” (Minayo, 2014, p. 21), permitindo interpretação crítica dos fenômenos sociais. Nessa perspectiva, o estudo busca compreender como a coordenação pedagógica atua na mediação das práticas escolares e na construção de processos democráticos e inclusivos. Além disso, a pesquisa fundamenta-se na compreensão de que a gestão escolar ultrapassa dimensões administrativas, envolvendo relações humanas, pedagógicas e políticas que influenciam diretamente a qualidade da educação. Dessa forma, a metodologia adotada possibilita ampliar o debate acerca das práticas gestoras e pedagógicas presentes nas instituições escolares contemporâneas.

A pesquisa qualitativa privilegia os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências” (Minayo, 2014, p. 24).

A natureza bibliográfica da pesquisa fundamenta-se na análise de produções científicas relacionadas à gestão escolar, coordenação pedagógica, inclusão educacional e liderança pedagógica. Foram utilizados livros, dissertações, artigos científicos e documentos acadêmicos publicados nos últimos anos, especialmente as produções de Santos (2022), Libâneo (2018), Lück (2011), Paro (2015), Veiga (2013) e Freire (1996). Conforme Gil (2019), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador “conhecer e analisar

as contribuições culturais ou científicas existentes sobre determinado assunto” (Gil, 2019, p. 44). Assim, a revisão teórica realizada possibilitou identificar diferentes perspectivas sobre a gestão educacional e compreender os desafios enfrentados pela coordenação pedagógica na construção de práticas escolares democráticas e inclusivas. Além disso, a utilização de referenciais contemporâneos contribuiu para ampliar a análise crítica sobre as transformações ocorridas no contexto educacional brasileiro. Desse modo, o levantamento bibliográfico constituiu etapa fundamental para sustentação teórica e analítica da investigação.

A pesquisa bibliográfica constitui etapa indispensável na produção do conhecimento científico (Gil, 2019, p. 47).

O percurso metodológico foi estruturado a partir da leitura analítica e interpretativa das obras selecionadas, buscando identificar categorias centrais relacionadas à gestão escolar e à coordenação pedagógica. Nesse processo, foram observados elementos como liderança educacional, gestão democrática, formação docente, inclusão escolar e planejamento pedagógico. Segundo Severino (2017), a análise interpretativa “consiste na compreensão crítica do conteúdo estudado, articulando-o ao contexto histórico e social” (Severino, 2017, p. 132). Em consonância com essa perspectiva, a pesquisa buscou estabelecer relações entre os referenciais teóricos e os desafios enfrentados pelas instituições escolares na contemporaneidade. A interpretação dos textos permitiu compreender que a coordenação pedagógica desempenha papel estratégico na organização curricular e na mediação das práticas docentes. Dessa maneira, o estudo procurou construir uma reflexão crítica fundamentada em autores reconhecidos no campo da educação e da gestão escolar.

A análise crítica possibilita compreender os sentidos históricos das práticas educacionais (Severino, 2017, p. 136).

A pesquisa também possui caráter descritivo, pois busca apresentar e discutir as características das práticas de gestão escolar e coordenação pedagógica no ambiente educacional. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva tem como finalidade “descrever as características de determinada população ou fenômeno” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 52). Nesse sentido, o estudo descreve os processos de articulação pedagógica, liderança escolar e acompanhamento docente desenvolvidos nas instituições de ensino. Além disso, o caráter argumentativo da pesquisa permitiu problematizar os desafios da gestão democrática e da inclusão escolar, considerando as

mudanças sociais e políticas que impactam a educação brasileira. A partir das análises realizadas, tornou-se possível compreender que a coordenação pedagógica exerce função mediadora indispensável na construção de ambientes escolares mais participativos e humanizados. Dessa forma, a metodologia adotada favoreceu a ampliação do debate acadêmico acerca da organização escolar contemporânea.

A descrição científica exige rigor analítico e fundamentação teórica consistente (Prodanov; Freitas, 2013, p. 55).

Os critérios de seleção das referências consideraram a relevância acadêmica das obras, a atualidade das discussões e a relação direta com o tema investigado. Foram priorizados autores que discutem gestão democrática, liderança pedagógica, inclusão escolar e coordenação pedagógica no contexto da educação pública brasileira. Santos (2022), principal referência deste estudo, contribui significativamente para compreensão das relações entre gestão escolar, atendimento educacional especializado e práticas inclusivas. Em complemento, Libâneo (2018) e Lück (2011) oferecem importantes contribuições acerca da organização escolar e da liderança educacional. Segundo Marconi e Lakatos (2021), a seleção adequada das fontes “garante maior confiabilidade e profundidade à pesquisa científica” (Marconi; Lakatos, 2021, p. 89). Assim, o levantamento bibliográfico buscou assegurar consistência teórica e diversidade de perspectivas analíticas sobre o objeto investigado. Desse modo, a fundamentação teórica utilizada permitiu construção de análise ampla e articulada sobre gestão escolar e coordenação pedagógica.

A escolha criteriosa das fontes fortalece a validade científica da pesquisa (Marconi; Lakatos, 2021, p. 93).

A análise dos dados bibliográficos ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo, buscando identificar recorrências temáticas e categorias interpretativas presentes nas obras estudadas. Bardin (2016) afirma que a análise de conteúdo constitui “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (Bardin, 2016, p. 37), permitindo interpretação sistemática e crítica das informações coletadas. Nesse contexto, foram identificadas categorias como gestão democrática, formação continuada, inclusão escolar, liderança pedagógica e planejamento coletivo. A partir dessas categorias, tornou-se possível compreender as contribuições da coordenação pedagógica para o fortalecimento das práticas educativas e para consolidação da gestão participativa. Além disso, a análise permitiu observar que os autores convergem na defesa de uma escola fundamentada na participação coletiva e na valorização da diversidade. Dessa maneira, a técnica de análise

de conteúdo favoreceu organização sistemática das informações e aprofundamento crítico das discussões desenvolvidas na pesquisa.

A análise de conteúdo possibilita compreender significados presentes nos discursos sociais (Bardin, 2016, p. 44).

A pesquisa respeitou os princípios éticos da produção científica, assegurando fidelidade às ideias dos autores utilizados e observância às normas acadêmicas de citação e referência conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Todas as citações diretas e indiretas foram devidamente identificadas, garantindo reconhecimento das contribuições teóricas utilizadas na construção do estudo. Nesse sentido, o estudo buscou desenvolver análise crítica fundamentada em referenciais confiáveis e cientificamente reconhecidos no campo educacional. Além disso, procurou-se manter coerência argumentativa e rigor metodológico em todas as etapas da investigação. Dessa forma, a metodologia adotada contribuiu para assegurar qualidade científica, consistência teórica e legitimidade acadêmica ao trabalho desenvolvido.

Por fim, destaca-se que a metodologia escolhida mostrou-se adequada aos objetivos propostos pela pesquisa, permitindo compreensão ampla das relações entre gestão escolar e coordenação pedagógica. A abordagem qualitativa e bibliográfica possibilitou aprofundamento das discussões acerca da democratização da escola, da formação docente e das práticas inclusivas presentes no contexto educacional contemporâneo. Conforme afirma Lück (2011), a gestão escolar precisa ser compreendida como processo coletivo e articulador das ações pedagógicas. Em consonância com essa perspectiva, Santos (2022) evidencia que a coordenação pedagógica exerce papel estratégico na mediação dos processos educativos e na construção de práticas escolares mais humanizadas. Assim, a metodologia adotada favoreceu análise crítica e reflexiva sobre os desafios enfrentados pela gestão escolar contemporânea, contribuindo para ampliação das discussões acadêmicas acerca da educação democrática, inclusiva e socialmente comprometida. Dessa maneira, o percurso metodológico consolidou bases teóricas e analíticas fundamentais para desenvolvimento da pesquisa.

A gestão educacional deve promover integração, diálogo e transformação social (Lück, 2011, p. 173).

RESULTADOS

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a gestão escolar contemporânea depende diretamente da atuação articulada entre equipe gestora e coordenação

pedagógica para consolidação de práticas educacionais democráticas e inclusivas. A análise das obras selecionadas demonstrou que a coordenação pedagógica ocupa posição estratégica na mediação entre planejamento curricular, formação docente e acompanhamento das práticas pedagógicas. Conforme Santos (2022), “a articulação entre gestão escolar e coordenação pedagógica fortalece o desenvolvimento de ações inclusivas e participativas” (Santos, 2022, p. 84). Em consonância com essa perspectiva, Libâneo (2018) destaca que a organização escolar eficiente exige integração entre dimensões administrativas e pedagógicas, favorecendo maior coerência nas ações institucionais. Os estudos analisados também indicaram que escolas com práticas colaborativas apresentam maior capacidade de enfrentamento das dificuldades pedagógicas e organizacionais. Dessa forma, os resultados apontam que a coordenação pedagógica não pode ser compreendida apenas como função técnica, mas como espaço político e formativo essencial para democratização da educação.

A gestão democrática fortalece os processos coletivos de aprendizagem (Paro, 2015, p. 117).

Outro resultado significativo refere-se à importância da liderança pedagógica para fortalecimento do clima organizacional da escola. A análise bibliográfica revelou que coordenadores pedagógicos que desenvolvem práticas baseadas no diálogo, na escuta e na cooperação contribuem para construção de ambientes escolares mais acolhedores e participativos. Santos, A. C. L. (2022) afirma que “a liderança pedagógica exerce influência direta sobre as relações interpessoais e sobre o engajamento docente” (Santos, 2022, p. 93). Em complemento, Lück (2011) argumenta que a liderança educacional democrática favorece o compartilhamento de responsabilidades e o fortalecimento das relações institucionais. Os resultados demonstraram ainda que práticas autoritárias e centralizadoras dificultam a participação coletiva e fragilizam os processos pedagógicos desenvolvidos na escola. Assim, a discussão evidencia que a liderança pedagógica precisa estar fundamentada em princípios éticos, democráticos e humanizadores, capazes de promover participação efetiva da comunidade escolar.

A coordenação pedagógica deve promover reflexão crítica sobre a prática docente (Veiga, 2013, p. 126).

A pesquisa também revelou que a inclusão escolar constitui um dos maiores desafios enfrentados pela gestão escolar contemporânea. Os estudos analisados demonstraram que a efetivação de práticas inclusivas depende da articulação entre coordenação

pedagógica, professores e atendimento educacional especializado. Segundo Santos, T. C. C. (2022), “a inclusão escolar exige planejamento coletivo e reorganização das práticas pedagógicas” (Santos, 2022, p. 97). Em consonância com essa perspectiva, Mantoan (2015) afirma que a educação inclusiva pressupõe transformação das estruturas escolares e valorização das diferenças humanas. Os resultados apontaram que instituições que investem em formação continuada e acompanhamento pedagógico apresentam maior capacidade de desenvolver estratégias inclusivas voltadas às necessidades dos estudantes. Dessa maneira, a discussão evidencia que a inclusão não pode ser tratada apenas como exigência legal, mas como compromisso ético e político da gestão educacional.

A formação continuada fortalece a qualidade das práticas educativas (Nóvoa, 2017, p. 1119).

Outro aspecto identificado refere-se à relevância da formação continuada para fortalecimento das práticas pedagógicas e da atuação docente. A análise das referências demonstrou que a coordenação pedagógica exerce papel fundamental na organização de espaços formativos capazes de estimular reflexão crítica e aperfeiçoamento profissional. Santos, A. C. L. (2022) destaca que “o coordenador pedagógico atua como mediador dos processos de desenvolvimento profissional docente” (Santos, 2022, p. 104). Complementarmente, Freire (1996) ressalta que a formação docente precisa estar fundamentada na reflexão permanente sobre a prática educativa e na construção coletiva do conhecimento. Os resultados indicaram que escolas que promovem formação colaborativa apresentam maior integração entre professores e melhor desenvolvimento das práticas curriculares. Assim, a discussão reforça a necessidade de valorização da formação continuada como instrumento essencial para consolidação de uma educação democrática, crítica e socialmente comprometida.

A participação coletiva fortalece a construção do projeto pedagógico escolar (Libâneo, 2018, p. 142).

Por fim, os resultados evidenciaram que a gestão escolar e a coordenação pedagógica constituem dimensões indissociáveis para promoção da qualidade educacional e democratização da escola pública. A análise bibliográfica demonstrou que práticas baseadas no diálogo, na participação coletiva e na valorização da diversidade favorecem ambientes escolares mais humanizados e inclusivos. Conforme Santos (2022), “a coordenação pedagógica assume papel central na organização das práticas educativas e

na mediação das relações escolares” (Santos, 2022, p. 118). Em diálogo com essa perspectiva, Paro (2015) argumenta que a democratização da escola depende da participação efetiva dos sujeitos escolares nos processos decisórios. Dessa forma, a discussão permitiu compreender que a integração entre gestão escolar e coordenação pedagógica fortalece os processos formativos, amplia as possibilidades de inclusão e contribui para construção de práticas educativas comprometidas com transformação social e emancipação humana. Assim, o estudo reafirma a necessidade de fortalecimento das políticas educacionais voltadas à gestão democrática e à valorização da coordenação pedagógica no contexto escolar contemporâneo.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa possibilitou compreender que a gestão escolar e a coordenação pedagógica constituem dimensões complementares e indispensáveis para o fortalecimento das práticas educacionais democráticas, inclusivas e humanizadas. Ao longo das análises desenvolvidas, evidenciou-se que a coordenação pedagógica ultrapassa funções meramente administrativas, assumindo papel estratégico na articulação curricular, na formação docente e na mediação das relações institucionais. Conforme Santos (2022), “a articulação entre gestão escolar e coordenação pedagógica favorece a construção de práticas inclusivas e participativas” (Santos, 2022, p. 121). Em consonância com essa perspectiva, Lück (2011) argumenta que a gestão educacional eficiente depende da integração entre liderança pedagógica, planejamento coletivo e participação da comunidade escolar. Dessa maneira, conclui-se que a atuação integrada entre gestores e coordenadores pedagógicos fortalece os processos educativos e contribui significativamente para melhoria da qualidade da educação pública.

A gestão democrática exige diálogo permanente entre os sujeitos escolares (Paro, 2015, p. 148).

As discussões realizadas também permitiram identificar que a liderança pedagógica representa elemento fundamental para consolidação de ambientes escolares colaborativos e acolhedores. Os estudos analisados demonstraram que práticas gestoras fundamentadas na escuta, no diálogo e na participação coletiva favorecem o fortalecimento das relações interpessoais e do compromisso institucional com a aprendizagem. Santos, A. C. L. (2022) destaca que “a liderança pedagógica influencia diretamente o desenvolvimento das práticas educativas e o clima organizacional da escola” (Santos, 2022, p. 137).

Complementarmente, Freire (1996) ressalta que a educação democrática deve ser construída a partir do respeito aos sujeitos e da valorização da autonomia. Assim, conclui-se que a coordenação pedagógica precisa atuar como espaço de mediação crítica e formativa, promovendo participação efetiva dos professores e fortalecimento da identidade coletiva da escola.

A inclusão escolar demanda compromisso ético e reorganização pedagógica (Mantoan, 2015, p. 109).

Outro aspecto relevante evidenciado pela pesquisa refere-se à necessidade de fortalecimento das práticas inclusivas no contexto escolar contemporâneo. A análise das referências demonstrou que a efetivação da inclusão depende da atuação articulada entre gestão escolar, coordenação pedagógica, professores e atendimento educacional especializado. Segundo Santos, T. C. C. (2022), “a inclusão escolar exige planejamento coletivo e acompanhamento contínuo das práticas pedagógicas” (Santos, 2022, p. 128). Em diálogo com essa perspectiva, Carvalho (2016) afirma que a escola inclusiva pressupõe valorização das diferenças humanas e superação de práticas excludentes historicamente presentes na educação brasileira. Dessa forma, conclui-se que a gestão escolar precisa assumir compromisso permanente com a construção de políticas e estratégias pedagógicas capazes de garantir acessibilidade, permanência e aprendizagem significativa para todos os estudantes.

A formação continuada fortalece a autonomia e a prática reflexiva docente (Veiga, 2013, p. 144).

A pesquisa também evidenciou que a formação continuada constitui instrumento indispensável para fortalecimento da atuação docente e melhoria das práticas pedagógicas. A coordenação pedagógica assume papel central nesse processo ao promover espaços de estudo, reflexão e construção coletiva do conhecimento. Conforme Libâneo (2018), a organização escolar democrática exige valorização dos professores e investimento permanente em formação crítica e contextualizada. Nessa direção, Santos, A. C. L. (2022) afirma que “o coordenador pedagógico atua como mediador do desenvolvimento profissional docente” (Santos, 2022, p. 142). Assim, conclui-se que a formação continuada deve ser compreendida como processo permanente de transformação das práticas educativas e fortalecimento da qualidade do ensino. Além disso, torna-se necessário ampliar políticas públicas voltadas à valorização profissional e às condições adequadas de trabalho dos educadores.



Por fim, conclui-se que a gestão escolar e a coordenação pedagógica possuem papel decisivo na construção de uma educação comprometida com democracia, inclusão e transformação social. A articulação entre liderança pedagógica, planejamento coletivo, formação docente e participação comunitária mostrou-se essencial para consolidação de práticas escolares mais humanizadas e socialmente comprometidas. Santos (2022) ressalta que “a coordenação pedagógica contribui para organização das práticas educativas e fortalecimento da cultura inclusiva” (Santos, 2022, p. 149). Em consonância com essa compreensão, Paro (2015) afirma que a democratização da escola pública depende da participação ativa dos sujeitos escolares nos processos decisórios e pedagógicos. Dessa maneira, o estudo reafirma a necessidade de fortalecimento das políticas educacionais voltadas à gestão democrática e à valorização da coordenação pedagógica, reconhecendo sua importância para construção de uma escola pública mais justa, crítica, inclusiva e emancipadora.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação inclusiva**: com os pingos nos is. 11. ed. Porto Alegre: Mediação, 2016.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2011.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar**: o que é? por quê? como fazer? São Paulo: Moderna, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NÓVOA, António. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente.

Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 47, n. 166, p. 1106-1133, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Ana Cléia de Lira. **Coordenação pedagógica da educação infantil**: análise de um estilo de liderança na gestão pedagógica. 2022.

SANTOS, Teresa Cristina Coelho dos. **Práticas de gestão escolar, coordenação pedagógica e atendimento educacional especializado no contexto de uma escola municipal**: um estudo sobre a inclusão escolar. 2022.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 29. ed. Campinas: Papirus, 2013.