GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO DIANTE DAS ALTAS DEMANDAS NO AMBIENTE ESCOLAR, EM UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE QUIXADÁ-CE.

Júlia Razelly Viana de Andrade[1], Rebeca Rabelo Soares de Oliveira[2], Maria Camila de Lima Silva[3], Profa. Dra. Rda Ivoney Rodrigues Maciel Lima[4]

[1]Universidade Estadual do Ceará, Faculdade de Educação Ciências e Letras do Sertão Central, julia.andrade@aluno.uece.br
[2]Universidade Estadual do Ceará, Faculdade de Educação Ciências e Letras do Sertão Central, rebeca.rabelo@aluno.uece.br
[3]Universidade Estadual do Ceará, Faculdade de Educação Ciências e Letras do Sertão Central, macami.lima@aluno.uece.br
[4]Universidade Estadual do Ceará, Faculdade de Educação Ciências e Letras do Sertão Central, raimunda.rodrigues@uece.br

Resumo

O presente artigo tem por objetivo analisar as experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado IV - Gestão Escolar, realizado em uma escola pública municipal de Quixadá-CE e compreender os desafios enfrentados pela coordenadora pedagógica diante das múltiplas demandas do ambiente escolar. A pesquisa está amparada em autores como Pimenta e Lima (2015) e Franco (2016), que auxiliaram na análise dos dados obtidos. O estudo busca unir a formação teórica do curso de Pedagogia da FECLESC com a observação prática da rotina escolar, permitindo identificar de que forma esse profissional concilia as responsabilidades administrativas e pedagógicas. O método de coleta de dados ocorreu por meio de observações durante quatro dias de acompanhamento, complementadas por um questionário enviado via whatsapp à coordenadora, contendo o total de sete perguntas descritivas. O estudo demonstrou que a gestão escolar exige competências técnicas, sensibilidade e postura dialógica e a importância de uma formação que integre teoria e prática.

Palavras-chave: Estágio. Gestão Escolar. Quixadá-Ce.

Introdução

O estágio supervisionado constitui uma etapa essencial na formação docente, pois possibilita a articulação entre os fundamentos teóricos estudados na universidade e as práticas educativas desenvolvidas no contexto escolar. No curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, da Faculdade de

Educação, Ciências e Letras de Quixadá (FECLESC) da Universidade Estadual do Ceará (UECE), a formação prática é estruturada em cinco etapas: Estágio Supervisionado I - Educação Infantil, Estágio Supervisionado II - Ensino Fundamental (1º e 2º ano dos anos iniciais), Ensino Fundamental III - Ensino Fundamental (3º e 5º ano dos anos iniciais), Estágio Supervisionado IV - Gestão Escolar, e por fim, Estágio Supervisionado V - Área de Aprofundamento.

O presente artigo tem como objetivo apresentar e analisar as experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado de Gestão Escolar, realizado no município de Quixadá, CE, em uma instituição pertencente à rede pública municipal de ensino. A escola na qual o estágio foi desenvolvido está situada no centro da cidade e funciona de forma diurna, atendendo estudantes do 1º ao 5º ano do ensino fundamental.

A Escola de Ensino Fundamental Terra dos Monólitos tem como missão formar seus educandos sob a perspectiva da inclusão educacional e social, em parceria com a comunidade escolar e local. Essa proposta visa garantir uma educação mais equitativa e transformadora, respeitando as diversidades presentes no ambiente escolar (PPP, 2024). A partir dessa vivência, buscou-se responder a seguinte indagação: Como o coordenador pedagógico consegue conciliar as diversas demandas e responsabilidades do ambiente escolar com o desempenho eficaz de suas funções diárias?

O trabalho está organizado em sete seções que apresentam, de forma articulada, todo o percurso da pesquisa: introdução, que traz a justificativa e o resumo geral da pesquisa., desenvolvimento, onde são expostos o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa., referencial teórico que fundamenta a discussão. Metodologia, que descreve os procedimentos utilizados. Em seguida, apresentam-se os resultados e discussão, relacionando os dados obtidos com o referencial teórico. Por fim, as considerações finais, seguido das referências bibliográficas e dos anexos produzidos durante o estágio.

Desenvolvimento

Essa pesquisa surgiu a partir da vivência do estágio IV - Gestão Escolar, cursada no semestre de 2025.2, onde inicialmente tivemos os encontros presenciais com a professora da disciplina na Faculdade de Educação, Ciências e Letras do Sertão Central (FECLESC), da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Durante esse período a professora nos proporcionou entrar em contato com a

base teórica, tendo como exemplo de referencial o livro "Estágio e Docência" de Pimenta e Lima (2015).

Após esse período, fomos direcionadas para as observações que seriam realizadas junto ao gestor escolar que poderia ser o diretor (a) ou coordenador (a). As escolas escolhidas ficavam a critério do estagiário, levando em consideração a proximidade com a residência do aluno, devido a necessidade de deslocamento. Em um primeiro contato com a escola, nos apresentamos devidamente e entregamos o documento da carta de apresentação.

Com o aceite por parte da gestão, iniciamos as observações onde acompanhamos durante quatro dias, por quatro horas seguidas a rotina da coordenadora escolar. A escola em que realizamos o estágio está localizada em Quixadá-Ce e faz parte do Distrito Educacional Centro. A seguir, iremos destacar alguns pontos sobre as nossas observações durante o período de estágio e apresentar a problemática da nossa pesquisa.

Demos início às observações no dia 15 de setembro de 2025, quando nos apresentamos à coordenadora e levamos junto a nossa carta de apresentação. Nesse dia a coordenadora nos mostrou o funcionamento administrativo da escola, incluindo informações institucionais e a organização dos espaços, nesse primeiro momento, acompanhamos demandas cotidianas da gestão, como o recebimento de currículos, a chegada de profissionais do AEE para suprir a ausência no turno da tarde e questões sobre a ampliação da equipe multiprofissional, como a futura chegada de uma psicóloga. A coordenadora também destacou seu envolvimento nas ações de busca ativa, visitando residências de alunos ausentes para garantir a permanência escolar.

Além disso, tivemos acesso ao Plano de Acompanhamento Pedagógico (PAP, 2025), documento central para orientar as atribuições da coordenação e o monitoramento das práticas docentes conforme a BNCC. Observamos ainda a atuação da coordenadora durante o intervalo, quando mediava conflitos e conduzia diálogos com clareza e linguagem acessível às crianças. Essa vivência de estágio deixou em evidência a importância de uma comunicação pedagógica sensível, capaz de orientar sem culpabilizar, promovendo responsabilidade e fortalecendo um ambiente escolar pautado no diálogo.

No dia 22 de setembro de 2025, fizemos a nossa segunda observação, onde mais uma vez foi possível observar a quantidade de demandas que chegam até a coordenadora pedagógica. No dia, auxiliamos na organização de documentos como laudos e atestados que haviam se misturado com

outros documentos da sala da coordenação e ajudamos na entrega das provas de avaliação externa, deixando os envelopes nas salas das professoras responsáveis.

O dia também foi marcado por uma situação delicada envolvendo uma aluna que não conseguia permanecer na sala de aula sem a responsável, devido ao trauma da perda recente do pai, para tentar resolver a situação a gestão, a professora e a mãe conversaram em busca de alternativas que ajudassem a criança a permanecer na escola. A criança foi encaminhada para o Centro de Formação, Monitoramento, Acompanhamento e Atendimento à Inclusão de Quixadá (FORMAI), para que tivesse um acompanhamento psicológico, pois para além do trabalho educacional, o centro dispõe de profissionais da área da psicologia.

O FORMAI surgiu em 2019 na cidade de Quixadá, quando foi criada a Lei 2.983 no dia 27 de julho do referido ano e desde então passa a acolher e acompanhar casos de Pessoas com Deficiência (PCD), auxiliando no processo educacional de aquisição de conhecimentos.

A instituição educacional também trabalha com ensino bilingue para os alunos surdos, tendo como primeira língua a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) e o português na modalidade escrita como segunda língua. Fornece também suporte para alunos com deficiência visual, utilizando tecnologias assistivas, ensino multissensorial, além da mobilidade segura e independente, com uso da bengala e técnicas de proteção.

O FORMAI ainda, possui o Núcleo Pedagógico (NPE) que é um setor responsável pelo apoio e orientação prestadas às escolas com questões pedagógicas que sejam ligadas ao AEE. Dentre as suas contribuições nessa parceria FORMAI/Escolas, podemos destacar os encontros bimestrais para Profissionais de Apoio Escolar (PAEs), visitas bimestrais às escolas para acompanhamento e monitoramento dos profissionais do AEE e dos PAEs e o acompanhamento nas escolas das ações de enturmação dos estudantes com deficiência na sala de aula comum.

Também foi observado o cuidado da coordenadora com a comunidade escolar, mesmo em uma escola numerosa, ela demonstra atenção ao conhecer os alunos pelo nome e manter vínculo com suas famílias. A coordenadora ainda compartilhou sua preocupação com a baixa participação dos pais na reunião do 2º ano no turno da tarde, o que pode impactar o acompanhamento do desenvolvimento das crianças.

A terceira observação ocorreu no dia 06 de outubro de 2025, onde transcorreu de forma tranquila e produtiva. Nesse dia recebemos um pedido da coordenadora para tirarmos fotos de alguns

alunos da turma do 4° ano que haviam faltado no dia que ela estava realizando esse procedimento, esses registros eram para a comemoração ao dia das crianças, também auxiliamos nas impressões das provas externas AVALIE, que precisavam ser reorganizadas devido à chegada de novos alunos e ajudamos a instalar uma nova impressora na sala da coordenação, facilitando o trabalho cotidiano da gestora.

Observamos ainda a intensa rotina da coordenadora, que lida diariamente com múltiplas demandas e ainda realiza ações de busca ativa, entrando em contato ou visitando famílias para garantir a presença dos alunos, especialmente em períodos de avaliações externas, quando a falta de uma criança pode acabar comprometendo o desempenho da turma.

Nossa quarta e última observação aconteceu no dia 16 de outubro de 2025 e ocorreu de uma forma tranquila, acompanhando a coordenadora em suas demandas diárias e recebendo orientações atenciosas da supervisora, que sempre compartilhava conosco suas reflexões sobre os desafios da educação e de desempenhar o cargo de coordenadora escolar. Nesse dia, auxiliamos no recebimento e conferência das provas AVALIA-CE, constituem uma política educacional voltada à avaliação diagnóstica e formativa, desenvolvida pela Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC), voltado ao Ensino Fundamental. Monitorando assim, o aprendizagem nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática da educação pública. Observamos também o atendimento da supervisora à uma aluna do 5º ano que solicitava mudança de turno, e nesse momento a coordenadora demonstrou como conduzir diálogos sensíveis para compreender os motivos da estudante de querer uma troca de turno.

Com isso, ao longo das quatro observações, tornou-se evidente o quanto a rotina da coordenação é exaustiva, especialmente porque, falando especificamente da escola-campo em que realizamos as observações, por motivos de não termos contato e não sabermos como se dá o funcionamento de gestão em outras escolas do município de Quixadá, o coordenador acaba assumindo múltiplas funções devido ao fato de que a diretora responsável pela escola atua simultaneamente em seis unidades que compõe o distrito centro, e só consegue estar presente na escola uma vez por semana.

Depois de apresentarmos as observações realizadas durante o período de estágio de uma forma resumida, trazemos em destaque a nossa problemática que é: *"Como o coordenador pedagógico consegue conciliar as diversas demandas e responsabilidades do ambiente escolar com*

o desempenho eficaz de suas funções diárias?". A escolha desse questionamento se deu, através das nossas observações, quando identificamos essa sobrecarga da coordenadora que nos supervisionou.

Assim, ao final deste tópico, destacamos que a problemática proposta será aprofundada e respondida mais adiante no texto, por meio das respostas dadas pela coordenadora no questionário realizado, que oferecerá uma compreensão mais direta e fundamentada desse desafio.

METODOLOGIA

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, subsidiada em análises bibliográficas e também documental, uma vez que foram utilizados documentos oficiais, como Projeto Político Pedagógico (PPP, 2024) e o PAP (2025), com o objetivo de analisar as experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado de Gestão Escolar, realizado no município de Quixadá, CE, em uma instituição pertencente à rede pública municipal de ensino. O estudo está respaldado nos trabalhos de Pimenta e Lima (2015) e Franco (2016), entre outros autores que discutem formação docente e práticas de gestão escolar.

Para coleta de dados, utilizou-se um questionário elaborado na a plataforma Google Forms, composto por sete perguntas mistas, sendo uma objetiva e seis descritivas. A participante da pesquisa foi a coordenadora pedagógica da escola municipal investigada. A coordenadora em questão, atuou na área entre os anos de 2013 e 2014, e desde de 2024, voltou a desempenhar essa mesma função, na qual atua no presente momento. O questionário foi enviado via WhatsApp, considerando que esse meio facilita a comunicação e possibilita maior rapidez no retorno das respostas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estágio supervisionado, dentro de suas atribuições, é fundamental para aproximar o licenciando da realidade escolar, tendo como objetivo favorecer o contato direto com o funcionamento da educação básica e com o contexto em que futuramente atuará. Entretanto, é necessário que o estágio assuma uma nova perspectiva, deixando de ser apenas um requisito obrigatório do curso de licenciatura, para se tornar um espaço formativo de análise, reflexão e construção crítica da prática docente. (Pimenta Gonçalves 1990 apud Pimenta e Lima 2015, p. 45)

Diante das observações realizadas e do questionário respondido pela coordenadora, destaca-se a questão quatro, referente à maior dificuldade enfrentada no desempenho de seu trabalho. Em

resposta, ela afirma que:

> A maior dificuldade é conciliar as diversas demandas administrativas e pedagógicas do dia a dia, garantindo tempo suficiente para o acompanhamento mais próximo das práticas em sala de aula. Mesmo assim, busco organizar as prioridades e manter o foco no que mais contribui para a aprendizagem dos alunos e para o bom funcionamento da escola. (Coordenadora, 2025)

A partir de sua resposta, percebe-se a existência de demandas excessivas relacionadas ao exercício de suas funções.

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (Lück, 2009) e de acordo com o PAP, entre suas atribuições estão: participar das reuniões sistemáticas do núcleo gestor, substituir o(a) Diretor(a) Geral em casos de ausência ou impedimento, acompanhar o planejamento semanal das áreas, observar de forma contínua e sistemática a prática docente em sala de aula, adotar medidas permanentes que contribuam para a elevação dos indicadores educacionais, entre outras responsabilidades.

No total, são mencionados vinte e uma tarefas formais, entretanto, além dessas, surgem no cotidiano escolar e que não constam em documentos oficiais, ampliando significativamente a carga de trabalho da coordenadora.

A demanda excessiva e a dedicação da coordenadora sobre a busca ativa da evasão dos alunos da escola é fundamental, pois fomos comunicadas que o número de alunos que estão matriculados e não frequentam é alto, exigindo dela a busca da localização desses alunos e por qual motivo deixaram de ir à escola. Presenciamos a busca frequente dos alunos para resolução de conflitos e para uma "assistência emocional" onde ela costuma conversar e ouvi-los de forma empática e acolhedora, sendo notório a confiança entre aluno e coordenadora, porém são questões que exige um cuidado de abordagem, a importância de diálogo e isso necessita de bastante tempo, favorecendo o desvio das suas funções formais constantemente e assim resultando no acúmulo de afazeres.

Quando questionada sobre o papel da gestão na mediação e no enfrentamento dos conflitos que surgem no ambiente escolar, a gestora nos responde:

> Procuro lidar com os conflitos de forma equilibrada, escutando todas as partes envolvidas e buscando soluções que priorizem o diálogo e o respeito mútuo. Por estar diariamente na escola, acompanho de perto as situações e acabo assumindo tanto as questões pedagógicas quanto as administrativas. Essa presença constante permite agir com mais rapidez e sensibilidade diante dos desafios, mantendo o clima de cooperação e harmonia no ambiente escolar. (Coordenadora, 2025)

A partir dessa afirmação, é possível notar a importância do diálogo, do respeito e do profissionalismo que a coordenadora demonstra para com a realização de seu trabalho diário. Percebemos também que a coordenadora nas suas falas, assim como também em suas ações que foram acompanhadas por nós estagiárias, que ela sempre procurar trabalhar com a escuta e o diálogo, independente do quão grave seja a situação acontecida e isso é um fator importante no combate a evasão escolar, pois o aluno acaba criando um vínculo e reconhece aquele ambiente como um lugar seguro.

A seguir, segue o quadro com as questões e resposta da coordenadora pedagógica:

Quadro 01: Questionário com a coordenadora

QUESTÃO	RESPOSTA
1. Qual sua atual função na escola?	Coordenadora
2.Há quantos anos atua nessa função escolar?	Exerci a função de coordenadora pedagógica local entre os anos de 2013 e 2014 e, desde 2024, voltei a desempenhar essa mesma função, na qual atuo até o presente momento.
3. De que maneira aconteceu o seu ingresso na equipe gestora da escola? É a sua primeira experiência como gestor escolar? Em caso de outras experiências, compartilhar os ganhos e perdas no exercício da função.	Meu ingresso na equipe gestora ocorreu por meio de convite da direção, em reconhecimento ao trabalho desenvolvido na escola e ao comprometimento com as práticas pedagógicas. Não é minha primeira experiência na gestão escolar — já atuei anteriormente como coordenadora pedagógica local entre 2013 e 2014. Essa trajetória me proporcionou muitos aprendizados, especialmente sobre liderança, trabalho em equipe e mediação de conflitos. Como em toda função de gestão, houve desafios, mas os ganhos, principalmente no crescimento profissional e nas conquistas coletivas da escola, foram muito maiores.
4. Qual a sua maior dificuldade para empenhar seu trabalho?	A maior dificuldade é conciliar as diversas demandas administrativas e pedagógicas do dia a dia, garantindo tempo suficiente para o acompanhamento mais próximo das práticas em sala de aula. Mesmo assim, busco organizar as prioridades e manter o foco no que mais contribui para a aprendizagem dos alunos e para o bom funcionamento da escola.
5. O que mais te motiva e/ou traz satisfação nesse cargo?	O que mais me motiva nesse cargo é poder contribuir diretamente para o desenvolvimento dos alunos e para o fortalecimento do trabalho dos professores. Ver os avanços na aprendizagem e o

	crescimento coletivo da escola traz grande satisfação e reforça o sentido de propósito na minha atuação como coordenadora.
6. Como você, na posição de gestor (a) costuma lidar com os conflitos que surgem, seja entre os alunos, professores ou equipe de um modo geral?	Procuro lidar com os conflitos de forma equilibrada, escutando todas as partes envolvidas e buscando soluções que priorizem o diálogo e o respeito mútuo. Por estar diariamente na escola, acompanho de perto as situações e acabo assumindo tanto as questões pedagógicas quanto as administrativas. Essa presença constante permite agir com mais rapidez e sensibilidade diante dos desafios, mantendo o clima de cooperação e harmonia no ambiente escolar.
7. A escola possui Projeto Político Pedagógico? Se sim, há quanto tempo foi elaborado? Como foi o processo de elaboração? Já sofreu alguma reformulação? Porque foi reformulado? O PPP se constitui um documento ativo ou um arquivo para o cumprimento de determinações?	Sim, a escola possui Projeto Político-Pedagógico. Quando ingressei na instituição, em 2012, o documento já existia e, desde então, é revisado e atualizado periodicamente, conforme as orientações da Secretaria Municipal de Educação. O processo de elaboração e reformulação ocorre de forma participativa, envolvendo toda a equipe escolar. O PPP é um documento ativo, que orienta as ações pedagógicas e administrativas da escola, servindo como referência constante para o planejamento e a tomada de decisões.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base no questionário com a coordenadora, 2025.

O questionário com a coordenadora acaba ultrapassando o papel mediador da gestão, evidenciando a necessidade de se ter competências socioemocionais que são para além do domínio técnico. Essa postura e conduta da profissional demonstra que o trabalho do gestor não se restringe apenas ao cumprimento de tarefas formais, mas inclui a criação de um ambiente onde os conflitos que surgem podem ser utilizados como oportunidades para aprendizagem e fortalecimento das relações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais, destacamos que as experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado - IV nos permitiram uma compreensão mais profunda da complexidade que envolve a gestão escolar, especialmente no que diz respeito ao exercício da coordenação pedagógica. As observações realizadas nos mostraram que esse profissional atua em uma rotina marcada por múltiplas tarefas administrativas, pedagógicas e relacionais que exige que se tenha organização, sensibilidade e capacidade de mediar conflitos que venham a surgir.

O questionário realizado com a coordenadora reforçou essa percepção ao revelar que a maior dificuldade enfrentada é conciliar todas essas demandas diárias sem comprometer o acompanhamento

pedagógico de uma forma mais próxima, que é essencial para a melhoria da aprendizagem e para relação com os professores, alunos e demais funcionários da escola. Ainda assim, com as dificuldades existentes, observamos que tanto na fala, quanto nas ações a coordenadora demonstra compromisso, motivação e clareza sobre a importância de seu papel na escola.

Diante disso, concluímos que a formação inicial de professores deve valorizar esses momentos de aproximação com a realidade escolar, que se dão por meio dos estágios supervisionados, pois somente por meio da vivência e da reflexão teórico-prática é possível compreender verdadeiramente os desafios escolares enfrentados, nesse caso em específico os desafios da gestão e com isso, construir em nós, futuros professores e gestores competências para atuar com responsabilidade, diálogo e efetividade no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 1996

FRANCO, Maria Amélia Santoro, Elisabete F. Esteves Campos (orgs) **A coordenação do trabalho pedagógico na escola [e-book]**: processos e práticas. Santos (SP): Editora Universitária Leopoldianum, 2016.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. L. **Estágio e Docência.** São Paulo: Cortez, 2015. 7° edição.

PLANO DE ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO. Quixadá, CE: Escola de Ensino Fundamental Terra dos Monólitos, 2025.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. EEF Terra dos Monólitos, Quixadá-CE 2024.