



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA PRESENCIAL**

**KAREN MICHELLE LIMA DA SILVA**

**ENSINO PÚBLICO E ENSINO PRIVADO: ATUAÇÃO DO COORDENADOR  
PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES DE PODER**

**NATAL – RN  
2019**

KAREN MICHELLE LIMA DA SILVA

**ENSINO PÚBLICO E ENSINO PRIVADO: ATUAÇÃO DO COORDENADOR  
PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES DE PODER**

Artigo apresentado ao Curso de Pedagogia na modalidade presencial da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

**Orientador:** Prof. Me. Paulo Roberto Lima de Souza

NATAL – RN

2019

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial Moacyr de Góes - CE

Silva, Karen Michelle Lima da.

Ensino público e ensino privado: atuação do coordenador pedagógico e as relações de poder / Karen Michelle Lima da Silva.  
- Natal, 2019.  
19 f.: il.

Artigo (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Educação, Departamento de Práticas Educacionais e Currículo. Pedagogia.

Orientador: Prof. Me. Paulo Roberto Lima de Souza.

1. Coordenação pedagógica - Artigo. 2. Relações de poder - Artigo. 3. Ensino Público e Privado - Artigo. I. Souza, Paulo Roberto Lima de. II. Título.

KAREN MICHELLE LIMA DA SILVA

**ENSINO PÚBLICO E ENSINO PRIVADO: ATUAÇÃO DO COORDENADOR  
PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES DE PODER**

Artigo apresentado ao Curso de Pedagogia na modalidade presencial da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia.

**Orientador:** Prof. Me. Paulo Roberto Lima de Souza

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Paulo Roberto Lima de Souza – Orientador  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

---

Prof.<sup>a</sup>. Me. Ariane Rochelle Mendonça – Examinadora Interna  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Rozicleide Bezerra de Carvalho – Examinadora Externa  
Instituto de Educação Superior Presidente Kennedy – IFESP

NATAL – RN

2019

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	6
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: RESSIGNIFICADO HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA FUNÇÃO E SUAS ATRIBUIÇÕES</b> .....	8
<b>3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: O COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES DE PODER</b> .....	12
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	14
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	17
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	19

## **Ensino Público e Ensino Privado: atuação do coordenador pedagógico e as relações de poder**

Karen Michelle Lima da Silva

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa realizada com quatro coordenadoras pedagógicas de escolas públicas e privadas, por meio de análise das respostas do questionário semiestruturado, tendo como questionamento de partida: “Como o coordenador pedagógico lida com as relações de poder no seu cotidiano?”. Os objetivos específicos desse trabalho são: identificar a existência de gestão horizontal (democrática) ou vertical (hierárquica); reconhecer a importância das relações interpessoais no âmbito escolar; entender a autonomia do coordenador pedagógico dentro da sua função. A metodologia utilizada para a composição desse trabalho é de abordagem qualitativa. Para isso, esse artigo está dividido da seguinte forma: inicialmente foi feita uma ressignificação histórica sobre a criação da função do coordenador pedagógico e as suas atribuições segundo a Lei 5.692/71 e a LDBEN 9.394/96, em seguida uma breve discussão sobre as relações de poder existentes no âmbito escolar e como elas influenciam na autonomia do coordenador pedagógico, por fim, a análise dos dados coletados durante a pesquisa. Autores como Lima e Santos (2007), Silva (2010), Niskier (1971), Vasconcelos (2009), dão base para a sustentação teórica desse trabalho. Os resultados parciais da pesquisa apontam que nas instituições de ensino privadas, há presença de um poder hierárquico que exerce influência nas ações realizadas pelo coordenador pedagógico, enquanto nas instituições de ensino públicas, há um exercício de uma gestão democrática, que busca ouvir as opiniões de todos em prol do melhor para a escola.

**Palavras-chave:** Coordenação pedagógica; Relações de poder; Ensino Público e Privado.

## INTRODUÇÃO

O surgimento da função do coordenador se dá nas escolas experimentais nos anos de 1960, tendo suas atribuições divididas com outros cargos existentes na escola, como o inspetor, diretor, orientador pedagógico, entre outros. Com o passar do tempo, alguns cargos foram “extintos” e suas atribuições foram agregadas em um único cargo, no que chamamos atualmente de coordenador pedagógico. Segundo Lima e Santos (2007):

Foi nas escolas experimentais dos anos 60 que a função do coordenador foi concebida e desenvolvida como suporte técnico ao trabalho pedagógico do professor. Ainda hoje, muitos profissionais não têm total clareza da identidade e delimitação de sua competência na vida escolar.

A mediação e articulação das práticas pedagógicas com o intuito da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola é uma das funções desempenhadas pelo coordenado pedagógico. Segundo Vasconcelos (2009, p.87):

A coordenação pedagógica é articuladora do projeto político-pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir suas tarefas de propiciar que todos os alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender.

Silva (2010) evidencia as reformas que foram implementadas durante as últimas décadas do século XX no contexto de formação dos docentes, buscando a adaptação desses profissionais perante as demandas do sistema capitalista, a partir dos moldes militaristas.

Para Araújo (2007), o coordenador pedagógico vive em constante exercício de formação e organização do processo de formação do corpo docente da escola, agregando novos conhecimentos na organização da prática pedagógica, mediando possíveis dificuldades que surgem/surgirão durante o desenvolvimento do trabalho dos professores. Nesse caso, o coordenador

pedagógico usa, de forma sensível, o seu saber-fazer de modo que não transpareça predominância das tomadas de decisão.

Desse modo, o seguinte trabalho busca refletir sobre o papel do coordenador pedagógico do ensino público e privado, suas atribuições e como as relações de poder existentes na escola influenciam no seu cotidiano. Alguns questionamentos serviram como norteadores para a realização desse ensaio:

- Quais são as atribuições do coordenador pedagógico?
- Como lidar com as atribuições que não são competências da sua função?
- Até que ponto as relações de poder podem interferir na autonomia da coordenação pedagógica?

Essas questões de estudo se operacionalizam a partir dos objetivos elaborados neste estudo:

- Identificar a existência de gestão horizontal (democrática) ou vertical (hierárquica);
- Reconhecer a importância das relações interpessoais no âmbito escolar;
- Entender a autonomia do coordenador pedagógico dentro da sua função.

Questionamentos como esses e outros serão discutidos de forma reflexiva e crítica ao longo do trabalho.

Esse artigo tem como objetivo compreender por meio de pesquisa com se dá o trabalho do coordenador pedagógico de escolas (pública e privada) e suas atribuições nos ensinos público e privado, analisando como as relações de poder podem influenciar o trabalho da coordenação pedagógica.

## **2 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: RESSIGNIFICADO HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA FUNÇÃO E SUAS ATRIBUIÇÕES**

Durante o período da ditadura militar no Brasil (1964-1985), foi realizada a reforma educacional, feita pela Lei 5.962/71, trazendo mudanças significativas para o sistema educacional brasileiro, destacando-se a descentralização do ensino, a flexibilidade dos currículos, visando à formação profissional (técnico).



A respeito dos especialistas da educação a lei traz:

Art. 33. A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação. (BRASIL, 1971).

Niskier (1971) ressalta que neste período, a Lei não apresentava o coordenador pedagógico como especialista da educação.

Durante o regime militar, a figura do orientador educacional é considerada prioritária e necessária, assumindo um papel de grande importância na escola, tendo a função de “adaptar” o aluno ao sistema de regras escolares. Pois, era o orientador educacional que estava diretamente ligado aos alunos e à comunidade escolar.

Outra figura que ganhou bastante prestígio, foi o supervisor pedagógico, que tinha como função “inspecionar” o trabalho exercido pelos professores, trabalhando como um colaborador junto ao corpo docente, atuando na coordenação do planejamento da escola, observando o modelo de planejamento curricular estabelecido. Podemos resumir suas funções em: planejamento, coordenação e avaliação do currículo escolar e assessoramento da administração escolar, orientação a respeito à atuação dos docentes em sala de aula e avaliação do currículo em relação ao desempenho dos alunos (BRASIL, 1977, p. 23).

Durante a década de 1960, o curso de Pedagogia passou por uma fragmentação, dando origem aos chamados Técnicos da Educação, como por exemplo, o supervisor escolar e o orientador educacional. Esses profissionais tinham como características a formação técnica, era o supervisor escolar que iria orientar os professores na elaboração dos planejamentos.

Após o fim do regime militar e com a Constituição de 1988, houve a retomada do regime democrático e as reformas na educação do Brasil, tais como: a gestão pública nas escolas de ensino público e a volta da autonomia universitária. Segundo a Constituição de 1988, os direitos fundamentais do cidadão no que se refere à educação são:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da

sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006);

VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

As nomenclaturas: coordenador, coordenado pedagógico, coordenador do aluno, coordenador de área ou de disciplinas, surgiram no final dos anos de 1980, e designando a ação supervisora nas escolas. E é na Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Paulo, em 1985, que o cargo de “Coordenador Pedagógico” surge por meio do Regimento Comum das Escolas Municipais (HORTA 2007).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96, no Art. 64 estabelece:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 2017).

Embora não seja suficientemente explícito, na LDBEN 9.394/96, o papel do coordenador pedagógico é atuar no planejamento e na orientação educacional, por isso se faz necessário que o profissional de educação possua formação específica no curso de pedagogia. Libâneo (2011) destaca que:

[...] A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores para que cheguem a uma situação ideal de qualidade de ensino (considerando o ideal e o possível); ajuda-nos a conceber,

construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos[...] (LIBÂNEO 2011, p. 503).

Com isso, o coordenador pedagógico precisa constantemente se articular junto ao corpo docente, proporcionando circunstâncias de aprendizagem aos docentes, assessorando-os no cotidiano escolar, exercendo o papel de mediador entre os professores e a família.

Devido a essa mediação, criou-se uma imagem do coordenador “faz tudo”, ou coordenador “bombeiro”, pois se torna a pessoa responsável por resolver todos os problemas existentes na escola. Como afirma Lima e Santos (2007):

[...] várias metáforas são construídas sintetizando o seu papel e função na escola com distintas rotulações ou imagens, dentre elas, a de “*bom-bril*” (mil e uma utilidades), a de “*bombeiro*” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes), [...] Deste imaginário construído, muitas vezes o próprio coordenador o encampa como seu e passa a incorporar um “*modelo*” característico forjado em crenças institucionais e do senso comum. (LIMA E SANTOS, 2007)

A Portaria nº 114/2018 – SEEC/GS, expõe as atribuições necessárias para que o indivíduo possa exercer a função de coordenador pedagógico, como mostra a quadro abaixo:

Quadro 1 – Relação entre função e cargos aptos a assumir

AMBIENTE	FUNÇÃO	CARGOS APTOS A ASSUMIR
Apoio Gerencial	Coordenador Pedagógico	- Servidor que possuir diploma de graduação em nível superior em Pedagogia, independentemente de habilitação, curso normal superior ou licenciatura, de graduação plena, em áreas específicas, com pós-graduação em coordenação pedagógica ou supervisão educacional e demais requisitos previstos no art. 387, LCE nº 585/2016.
	Coordenador Administrativo e Financeiro	-Servidor que possui diploma de graduação em nível superior, em áreas afins à respectiva função, curso normal superior ou licenciatura, de graduação plena, independente da habilitação e demais requisitos previstos no art. 40, LCE nº 585/2016.

	<p>Inspetor Escolar</p>	<p>ESPECIALISTA PERM NIVEL I a V</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PROF PERM NIVEL II a VI - Graduado em Pedagogia, com habilitação em Supervisão, Orientação e Administração Escolar.</li> <li>- PROF PERM NIVEL III a VI - Graduado em Pedagogia e outras licenciaturas.</li> <li>- Técnico de Nível Superior Graduado em Pedagogia e outras licenciaturas</li> <li>- Técnico de Nível Médio Graduado em Pedagogia e outras licenciaturas</li> </ul>
--	-------------------------	---

Fonte: Rio Grande do Norte (2018).

Infelizmente, a realidade das escolas impossibilita a atuação desse profissional, que mostra ser de grande importância para o desempenho das atividades desenvolvidas pela escola. Outra realidade existente na escola é o exercício do cargo de coordenação pedagógica ser exercido por profissionais que não possuem as atribuições necessárias para a ocupação desse cargo.

### **3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: O COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES DE PODER**

Segundo Mesquita e Andrade (2016), as relações de poder se estabelecem quando há convivência de sujeitos. E se o poder fosse somente por meio da dominação, a convivência não seria possível, pois se estabelecem um cenário de luta constante de todos contra todos pelo domínio.

Ao entender o poder, Foucault (1992), traz a seguinte reflexão:

[...] creio ser esta uma noção negativa, estreita e esquelética do poder que curiosamente todo mundo aceitou. Se o poder fosse somente repressivo, se não fizesse outra coisa a não ser dizer não você acredita que seria obedecido? O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso. Deve-se considerá-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir.

Segundo Souza (2006):

A gestão escolar, por sua natureza política, funde-se entre gestão e poder. O domínio legítimo sobre as relações de poder é o domínio sobre os processos de gestão escolar. A condução desta tarefa cabe, em primeiro lugar, aos diretores e, numa escala de menor influência, aos coordenadores pedagógicos.

De acordo com a LDBEN (Lei n. 9.394/96), as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática.

Para Paro (1997), a gestão escolar democrática é construída através da participação dos sujeitos da escola e da comunidade escolar na qual a escola está situada, ou seja, envolvendo não apenas a participação da comunidade escolar, mas também da comunidade externa.

Ao falar de gestão democrática, é necessário compreender as mudanças estruturais, em termos organizacionais, na postura e a quebra de paradigmas existentes. É de extrema importância a participação coletiva e o engajamento efetivo por parte de todos os elementos que compõem a comunidade escolar durante os processos decisórios da escola.

O coordenador pedagógico, inserido no contexto de gestão democrática, não deve se isolar na realização do seu trabalho, e sim executá-lo de maneira colaborativa e interativa junto aos demais. Pois é ele quem exerce a função de articulador pedagógico como intuito de promover espaços de reflexão em que todos possam ser ouvidos. Para Lima e Santos (2007):

[...] o coordenador pedagógico tem constrangimento de sua autoridade porque confunde com autoritarismo, desta maneira, constrange-se em abordar questões evidentes que concorrem para um mal andamento do trabalho pedagógico, por isso se omite.

Paulo Freire destaca que existe uma diferença entre autoridade e autoritarismo. Como afirma em a Pedagogia da autonomia:

É o meu bom senso que me adverte de que exercer a minha autoridade de professor na classe, tomando decisões, orientando atividades, estabelecendo tarefas, cobrando a produção individual e coletiva do grupo não é sinal de autoritarismo de minha parte. É a minha autoridade cumprindo o seu dever. Não resolvemos bem, ainda, entre nós, a tensão que

a contradição autoridade-liberdade nos coloca e confundimos quase sempre autoridade com autoritarismo, licença com liberdade. (FREIRE, 2002, p. 25).

Na reflexão acima, o autor faz alusão ao trabalho desempenhado pelo professor, porém podemos estabelecer relações com funções exercidas pelo coordenador pedagógico. Colando em prática sua autoridade, sem o autoritarismo, para a realização de sua função.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da pesquisa foi aplicado um questionário semiestruturado com quatro coordenadoras pedagógicas, sendo duas de instituições de ensino públicas, atuando uma no ensino fundamental anos finais e outra no ensino fundamental anos finais e médio. E duas instituições de ensino privadas, ambas atuam na educação infantil. As identidades das entrevistadas e das escolas não serão reveladas nesse trabalho.

Para Gil (1999) a utilização de questionários semiestruturados em pesquisas educacionais podem ser consideradas como uma investigação por meio de questões dadas por escrito aos sujeitos que participarão da pesquisa, cujo objetivo é obter opiniões, conceitos, perspectivas, interesses, sentimentos e vivências.

A realização da pesquisa se deu entre os meses de setembro e outubro de 2019 e a análise dos dados obtidos durante a pesquisa serão mostrados a seguir.

#### Quadro 1 – Relação entre objetivo e questão

<b>Objetivo – Identificar a existência de gestão horizontal (democrática) ou vertical (hierárquica)</b>	
Questões	Na escola em que trabalha existe divisões nos poderes?
	Como você, no papel de coordenador pedagógico, lida com direção/gestão?
	Como coordenador pedagógico, você pode desempenhar seu papel sem sofrer interferência da direção/gestão da escola?

<b>Objetivo – Reconhecer a importância das relações interpessoais no âmbito escolar.</b>	
Questões	Referente ao corpo docente, do qual você é responsável, como você lida com as atribuições diárias?
	Existe dificuldades de relacionamento entre a coordenação pedagógica com os docentes? Quais?
<b>Objetivo – Entender a autonomia do coordenador pedagógico dentro da sua função.</b>	
Questões	Como coordenador pedagógico, você pode desempenhar seu papel sem sofrer interferência da direção/gestão da escola?
	Tendo em vista a hierarquia existente na escola, você no papel de coordenador pedagógico possui autonomia para exercer sua função?

Fonte: Autor da pesquisa, 2019.

Quando questionadas sobre a existência de uma divisão de poderes nas escolas, as respostas das coordenadoras apontam que sim. Porém, quando se trata das instituições de ensino particulares percebemos que essa divisão é mais nítida, e que os coordenadores estão submetidos a uma hierarquia, no caso à direção. Como podemos constatar no depoimento a seguir.

Sim, existe atribuições para cada cargo específico, com hierarquia em cada setor, como por exemplo: Direção – Coordenação pedagógica – Auxiliar de coordenação.” (Coordenadora pedagógica escola particular, 2019)

Os relatos das coordenadoras das instituições de ensino públicas, afirmam a existência dessa divisão de poder, mas está inserida em uma gestão democrática, realizando um trabalho de parceria entre coordenação e direção. Afirmação essa que podemos observar no seguinte relato:

Não considero ‘poderes’ e sim gestão democrática representada por uma equipe gestora: dupla de gestoras (direção e vice), coordenador financeiro, coordenador pedagógico e apoios pedagógicos.” (Coordenadora pedagógica escola pública, 2019)

Ao ser questionadas sobre possíveis interferências por parte da gestão/direção, no realizar das atividades relacionadas as suas funções enquanto coordenadoras pedagógicas, as respostas dadas pelas coordenadoras

divergem um pouco, principalmente quando comparadas as de ensino público com as do ensino privado, como constatado a seguir.

Às vezes... pois a decisão final é a direção.” (Coordenadora escola particular, 2019)

Sempre tive muita autonomia para desenvolver meu trabalho. Sempre fui vista com muito respeito e reconhecimento pela gestão. (Coordenadora escola pública, 2019)

A existência de poderes nas instituições de ensino privadas causa interferências no desempenho da função do coordenador pedagógico, inibindo a autonomia do profissional, gerando futuros conflitos internos, principalmente entre o ele e o corpo docente da escola. Devido à função de intermediador exercida por esse profissional.

Ao serem questionadas sobre a relação existente entre a coordenação e os professores, as respostas mostram que há um bom relacionamento entre a coordenadoras e os professores, ouvindo as opiniões e sugestões que o corpo docente traz, mas em alguns momentos se faz necessário ter uma postura um pouco mais “rígida” e intervir quando for preciso.

Temos um bom relacionamento, todos entendem o seu papel na escola e como devem desempenhar seu trabalho diário e isso contribui muito para a fluência do pedagógico na escola. Acompanho os planejamentos deles, avalio o rendimento dos alunos com eles [...] faço a ponte entre os professores e a gestão levando sempre questões inerentes ao fazer pedagógico da escola. Há alguns casos pontuais que de vez em quando precisamos tratar tais como faltas e pontualidades, mas nada que seja discrepante. (Coordenadora pedagógica escola pública, 2019)

Nas instituições de ensino públicas o coordenador pedagógico atua para além das suas atribuições, de forma que essas situações em que exercem atividades fora de sua função são mais decorrentes do que nas instituições de ensino privadas.

Minha atribuição é voltada para o pedagógico da escola, embora eu ainda resolva questões disciplinares e administrativas. (Coordenadora pedagógica escola pública, 2019)



Em um dos relatos, a coordenadora de uma escola pública expõe que o desvio de função é algo frequente em seu cotidiano, interferindo na realização de suas funções, pois diversas vezes é preciso deixar de lado o acompanhamento pedagógico com os professores, por exemplo, para resolver questões administrativas, que não lhe competem. Bem como é deixado evidente na fala reproduzida acima.

Ao final do questionário, foi solicitado as coordenadoras que descrevessem o seu dia a dia na escola, e em todo os relatos as coordenadoras afirma a importância de um bom relacionamento com toda a equipe gestora e do corpo docente da escola.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Diante do que foi exposto, as relações de poder existentes entre os coordenadores pedagógicos e gestão/direção e coordenadores pedagógicos e os professores em âmbito escolar público, em grande medida, são exemplos de relações de poder horizontal, que buscam de maneira democrática ouvir e respeitar as opiniões e sugestões de todos componentes da comunidade escolar, em prol do benefício da escola.

Cenário esse que não encontramos muito quando se trata do âmbito escolar privado, que o coordenador pedagógico está submetido as decisões da direção e os professores são subordinados ao coordenador pedagógico. Exemplificando uma relação de poder vertical, que apesar do respeito e da escuta das opiniões dos demais membros da comunidade escolar, as decisões finais devem ser tomadas somente pela gestão/direção.

Este estudo compreendeu que as relações de poder existente nas instituições de ensino influenciam na autonomia do coordenador pedagógico, tanto positivamente, no caso das instituições de ensino públicas, onde esse profissional tem sua figura respeitada como membro de uma gestão democrática, com suas opiniões respeitadas e exercendo sua função dentro da escola. Como negativamente, no caso das instituições de ensino privadas, que devido a hierarquia exercida na escola, torna o coordenado “alvo” de possíveis conflitos devido a posição intermediária na escala hierárquica entre professores e direção.

Concluo que para um melhor desempenho, não somente por parte do coordenador pedagógico, mas de toda comunidade escolar todos os profissionais que fazem parte da escola precisam se conhecer/reconhecer como componentes importantes e necessários para a escola, e tendo como base uma gestão democrática que torna todos iguais e trabalhando em prol da melhoria para a educação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Rose Thatiane Nunes de. **Desafios da ação pedagógica: As funções do coordenador pedagógico**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia). São Gonçalo do Amarante: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2017.

BRASIL. **Lei 5.962, de 11 de agosto de 1971**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5692.htm)> . Acesso em: 27 out. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1992.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa/ Paulo Freire**. – São Paulo: Paz e Terra, 1996 – (Coleção Leitura). Disponível em: <<http://forumeja.org.br/files/Autonomia.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização** – 10. Ed. – São Paulo: Cortes, 2011.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: Desafios e perspectivas. **Educere Et Educare**: Revista de Educação, Campus de Cascavel, v. 2, n. 4, p.77-90, dez. 2007.

MESQUITA, George Eduardo Ferreira de; ANDRADE, Maria Edgleuma de. **A gestão escolar democrática e o poder: possibilidades de participação**. 2016 Disponível em: <[http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO\\_EV056\\_MD1\\_SA3\\_ID5594\\_17082016194425.pdf](http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV056_MD1_SA3_ID5594_17082016194425.pdf)> Acesso em: 10 out. 2019.

NISKIER, Arnaldo. **A nova escola: reforma do ensino de 1º e 2º graus**. Rio de Janeiro: Bruguera, 1971. 190 p. arrumar as páginas.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

RIO GRANDE DO NORTE. “Portaria nº 114/2018-SEEC/GS”. **Diário Oficial do Rio Grande do Norte**. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2Y96O1j>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

SOUZA, A.R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. Tese de doutorado. São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**, 11. Ed./ Celso dos Santos Vasconcelos.- São Paulo: Libertad Editora, 2009. - (Subsídios Pedagógicos do Libertad; 3).