

Coordenadores, delegados e supervisão pedagógica: (estudo de caso)**Coordinators, delegates and pedagogical supervision: (case study)**

Pedro Miguel Torres Varejão dos Reis¹
Susana Oliveira e Sá²

72

Resumo: O presente estudo visa identificar e aprofundar de que forma os líderes intermédios percecionam as suas funções e como intervêm na supervisão Pedagógica no Agrupamento de Escolas da Lixa – Felgueiras. Partimos do quadro normativo que regula as políticas públicas de Educação, complementado pela pesquisa bibliográfica de autores de referência, com a contextualização legislativa do sistema educativo em Portugal. O estudo teve por base uma análise metodológica quantitativa, através da recolha de dados a um total de 28 participantes, 6 coordenadores de departamento e 22 delegados disciplinares. O processo de recolha de dados circunscreveu-se à aplicação de um único instrumento, disponibilizado online. O objetivo foi entender, por um lado, a perceção dos coordenadores e delegados sobre a suas funções e, por outro lado, entender a perceção dos coordenadores e delegados sobre a sua intervenção na Supervisão Pedagógica (SP). Os resultados evidenciaram que os coordenadores e os delegados relevam as suas funções encarando-as como muito importantes, mas quando se passa para a intervenção na avaliação ou supervisão pedagógica os resultados são muito díspares e vão de nada importante a muito importante. Esta ampla variedade de opiniões sobre a importância da intervenção na avaliação ou supervisão pedagógica parece indicar uma falta de consenso sobre estes aspetos específicos do trabalho dos líderes intermédios.

Palavras-chave: coordenador de departamento, delegado disciplinar, lideranças intermédias, supervisão pedagógica.

¹ Pós-Graduação em administração e organização escolar– Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; 2022101648@iees.pt.

² Professora Adjunta - Instituto Europeu de Estudos Superiores, Fafe, Portugal; ORCID: 0000-0003-1339-5745; Cátedra da Unesco de Juventude, Educação e Sociedade; susana.sa@iees.pt

Recebido em 16/02/2023

Aprovado em 05/03/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Abstract: The present study aims to identify and delve into how middle leaders perceive their roles and their intervention in Pedagogical Supervision at the Lixa School Group in Felgueiras. We start from the normative framework that regulates public education policies, complemented by the bibliographic research of authors, with the legislative context of the educational system in Portugal. The study was based on a quantitative methodological analysis, whose data collection had 6 department coordinators and 22 disciplinary delegates as participants. The data collection process was limited to the application of a single online instrument. The goal was to understand the coordinators' and delegates' perception of their roles and to understand their perception of their intervention in Pedagogical Supervision (SP). The results showed that coordinators and delegates regard their roles as very important, but when it comes to intervention in evaluation or pedagogical supervision, the results are very disparate and range from not important to very important. This wide variety of opinions about the importance of intervention in evaluation or pedagogical supervision seems to indicate a lack of consensus on these specific aspects of the work of middle leaders.

Keywords: department coordinator, disciplinary delegate, middle leadership, pedagogical supervision.

Introdução

O propósito deste estudo surgiu da necessidade de procurar conhecimentos que me ajudassem a refletir sobre a minha atividade profissional, especificamente sobre lideranças intermédias. A escolha deste tema surgiu da necessidade de conhecer as perspetivas dos coordenadores de diferentes equipas de coordenação educativa sobre as suas funções. Decorreu no Agrupamento de Escolas da Lixa – Felgueiras, onde leciono, com o objetivo de conhecer como é que estas lideranças intermédias percecionam as suas funções. Através de um inquérito recolhi e analisei as práticas de liderança dos coordenadores de departamento e dos delegados dos grupos disciplinares. Pretendemos assim, interpretar qual a perceção que estes têm das suas funções e das suas responsabilidades no Sistema de Ensino Público Português (EPP) e a sua relação com a Supervisão Pedagógica (SP).

No passado recente e segundo Irene Carrilho (2022, p. 31) “as escolas tiveram de se reconfigurar para adequar a sua função às necessidades dos intervenientes no processo educativo, num contexto desejável de lideranças partilhadas, com trabalho colaborativo, com o real contributo dos envolvidos, numa abertura à comunidade envolvente, num trabalho de parcerias, tendo em consideração as dimensões individual, organizacional e social da Educação”. No contexto das atuais políticas educativas tornou-se importante o estudo das lideranças intermédias, com o propósito de melhorar a eficácia e eficiência das organizações escolares e consequentemente a melhoria da qualidade do ensino.

Recorri a literatura da especialidade sobre a liderança e lideranças intermédias em contexto escolar e sobre SP percebendo qual o enquadramento legal destas. Através da administração de um inquérito procurei perceber o entendimento e a realidade do exercício destas funções e o seu entendimento sobre a SP.

1. Contextualização legislativa do sistema educativo em Portugal

O Decreto-Lei nº 221/74, de 27 de Maio, foi o primeiro diploma a reconhecer e apoiar as “iniciativas democráticas” levadas a cabo por professores e estudantes no que respeita à “gestão das escolas públicas de todos os graus de ensino”, tendo sido uma forma de o Governo legalizar práticas autogestionárias de algumas escolas, nas quais se verificou a substituição de reitores e diretores por comissões diretivas ou de gestão e comprometendo-se com o “estabelecimento de órgãos de gestão que sejam verdadeiramente representativos de toda a comunidade escolar” (Lima, 2009, p. 228).

O Decreto-Lei nº 735-A/74, de 21 de Dezembro, e ainda de acordo com Lima (2009), no âmbito das escolas preparatórias e secundárias, o Governo definiu as funções do conselho diretivo, do conselho pedagógico e do conselho administrativo – os três órgãos principais – que se manterão até 1998; implementou-se a “democracia representativa e as regras eleitorais precisas” (Lima, 2009, p. 230).

Decreto-Lei nº 769-A/76, de 23 de Outubro, direcionado às escolas preparatórias e secundárias, onde são especificados a composição, as competências e os processos eleitorais e as “relações de maior e mais clara subordinação das escolas ao Governo e respectiva administração central” (Lima, 2009, p. 232).

A descentralização e criação das estruturas de liderança na escola inicia-se com o Decreto-Lei n.º 46/86, de 14 de outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo.

Somente com a portaria n.º 921/92, de 23 de setembro, se estabeleceram as competências específicas das estruturas de orientação educativa, constantes do artigo 36º do Decreto - Lei n.º 172/91, de 10 de Maio. São estabelecidas, pelo Governo, as competências específicas das estruturas de orientação educativa, omissas no Decreto-Lei n.º 172/91, do departamento curricular (artigo 3º), do chefe de departamento curricular (artigo 4.º), do delegado de disciplina (artigo 6º) e do conselho de delegados de disciplina (artigo 7.º).

No preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, pode ler-se: “no sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao director, é-lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação pedagógica.” Assim, o atual modelo de autonomia, administração e gestão institui estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, de modo a assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promovendo o trabalho colaborativo e realizando a avaliação do pessoal docente. (artigo 42.º)

E no Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho refere que “O coordenador de departamento curricular deve ser um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional.” E quando não existir ninguém com este currículo, devem ser “Docentes com experiência profissional, de pelo menos um ano, de supervisão pedagógica na formação inicial, na profissionalização ou na formação em exercício ou na profissionalização ou na formação em serviço de docentes;”. O entendimento será que a própria legislação pressupõe a responsabilidade da supervisão pedagógica para os coordenadores a quando da sua eleição.

Com as alterações efetuadas pelos atuais normativos legais é nos coordenadores de departamento curricular que assentam as responsabilidades da supervisão pedagógica, articulação curricular, avaliação de docentes, promoção do trabalho colaborativo, entre outras responsabilidades.

Em Portugal, ao contrário de outros países, o termo “Supervisão Pedagógica” é introduzida para designar uma realidade geralmente associada “à formação inicial e à profissionalização em serviço dos professores e incide na orientação e avaliação das práticas pedagógicas em contexto escolar” (Oliveira, 2000, p. 45).

Segundo Oliveira (2000, p. 48),

O conceito de escola orientada para o reforço da sua autonomia e, nesse sentido, responsável pela qualidade pedagógica do projecto educativo que norteia toda a acção dos seus profissionais leva-nos a enquadrar o conceito de supervisão no contexto mais amplo da escola, enquanto comunidade educativa, e da sua dinâmica pedagógica e administrativa.

Assim, neste novo contexto para que se evoluiu nesta a SP, torna-se uma ferramenta na prossecução da qualidade pedagógica e administrativa da escola. Surge, nesta nova forma de considerar a escola, a noção de supervisão pedagógica entre docentes.

A supervisão escolar surge assim associada a práticas de planificação, organização, liderança, apoio, formação e avaliação que, incidindo sobre a organização escolar, visam a mobilização de todos os seus profissionais numa acção conjunta e interacção dinâmica adequada à consecução dos objectivos da escola (Oliveira, 2000, p. 46).

Por conseguinte, deparamo-nos com uma evolução do conceito de SP. Não somente uma supervisão no seu sentido mais tradicional, mas que agora que tem “também por função a dinamização e o acompanhamento do desenvolvimento da escola. Que já não se ocupa só dos professores em formação inicial, mas de toda a escola e de todos os que, na escola, realizam o trabalho de ensinar, estudar ou apoiar a função educativa” Alarcão, 2009, p. 119).

No diploma, o DL n.º 75/2008, as componentes de SP e coordenação são bastante evidenciadas ganhando uma acrescida responsabilidade na melhoria da qualidade educativa.

A evolução das funções das estruturas de gestão intermédia, que têm no Decreto-Lei n.º 115-A/98 a denominação de Estruturas de orientação educativa, no Decreto-Lei n.º 75/2008 passam a denominar-se Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica ambos como objetivo o desenvolvimento do projeto educativo e colaboram com o conselho pedagógico e direção executiva substituída nos dias de hoje pelo diretor.

As pretensões passam de assegurar o acompanhamento eficaz do percurso escolar dos alunos na perspetiva da promoção da qualidade educativa para assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente, visando no passado:

- a) O reforço da articulação curricular na aplicação dos planos de estudo definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa da escola;
- b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades de turma ou grupo de alunos;
- c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso.

Transpondo com o novo Decreto Lei a:

- a) A articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;

- b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades de turma ou grupo de alunos;
- c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso;
- d) A avaliação de desempenho do pessoal docente

2 Metodologia

2.1 Natureza do estudo

Ao pretendermos analisar a ação dos Coordenadores, Delegados e a Supervisão Pedagógica num Agrupamento de Escolas, entendemos que a opção metodológica mais correta, seria o estudo de caso, pois como refere Ponte (2006, p. 105) um estudo de caso "visa conhecer uma entidade bem definida como uma pessoa, uma instituição, um curso, uma disciplina, um sistema educativo, uma política ou qualquer outra unidade social".

O estudo de caso é normalmente usado para investigar uma questão ou problema específico em profundidade e fornecer uma análise detalhada dessa questão ou problema.

Os estudos de caso podem ser quantitativos ou qualitativos. Optamos pelo quantitativo e fizemos inquéritos e sua devida interpretação. O inquérito aplicado aos docentes para além de anónimo, não solicitou a identificação do departamento curricular nem grupo disciplinar a que pertenciam para que os inquiridos não ficassem constrangidos.

2.2 Amostra

O estudo envolveu todos os docentes com cargos de liderança intermédia no agrupamento. Num total de 28 inquéritos enviados aos docentes que são coordenadores de departamento ou delegados de grupo disciplinar responderam 20, o que corresponde a 78% dos inquiridos.

2.3 Instrumentos

Grosso modo, podemos dizer que o objetivo principal do estudo e a(s) questão(ões) de partida iriam “permitir identificar a população alvo, as variáveis principais do estudo e o tipo de investigação a desenvolver” (Hill, 2014, p. 134).

As questões de partida foram:

- Perceção dos coordenadores e delegados sobre a suas funções
- Perceção dos coordenadores e delegados sobre a sua intervenção na supervisão Pedagógica

Para dar prossecução à investigação foi aplicado como método de recolha de dados, o inquérito por questionário. É um método de pesquisa amplamente utilizado em diferentes áreas, como ciências sociais, nomeadamente na economia e psicologia, mas também na saúde, desporto, entre outras.

É comum vermos esta técnica associada a planos de investigação de natureza quantitativa (Carmo & Ferreira, 2008; Coutinho, 2011).

Este método permite obter informações sobre um determinado tema ou problema, e é útil para testar hipóteses, fazer comparações, identificar tendências, entre outros.

Segundo Barkar e Cooper (2014) as perguntas fechadas têm várias vantagens na comunicação. Elas podem:

- Reunir rapidamente informações específicas.
- Ajudar a esclarecer ou confirmar algo que foi dito.
- Incentivar uma pessoa a concentrar-se num aspeto específico de um tópico.
- Ajudar a direcionar a conversa para um objetivo ou resultado específico.
- Facilitar a comparação de respostas e a monitorização de alterações ao longo do tempo.
- Reduzir a possibilidade de mal-entendidos ou ambiguidade.

Escolhemos então questões de resposta fechada porque consomem menos tempo tanto para o pesquisador quanto para o entrevistado, pois o entrevistado não precisa pensar em como articular sua resposta ou escrever uma resposta longa e permite uma análise e tratamento de dados mais eficaz e pode ajudar a identificar padrões ou tendências nos dados.

Como muitas questões são mais abstratas e não podem ser respondidas binariamente, ou seja, por meio de sim e não, foi construída uma escala do tipo *Likert*, de “Nada importante” a “Muito Importante”.

2.4 Procedimento

A construção das questões do inquérito teve por base a literatura (Ribeiro, 2016). O questionário construído foi reproduzido num formulário online, cuja URL foi divulgada aos entrevistados, via e-mail institucional (anexo 1). No e-mail enviado, houve o cuidado de descrever os objetivos, a utilização que seria dada aos dados recolhidos, as instruções de preenchimento e garantir ao público-alvo a confidencialidade desses mesmos dados.

3 Resultados

Como introdução ao questionário e como questão de abertura começamos por perguntar como devem ser selecionados os coordenadores de departamento e os delegados dos grupos disciplinares e obtivemos os seguintes resultados:

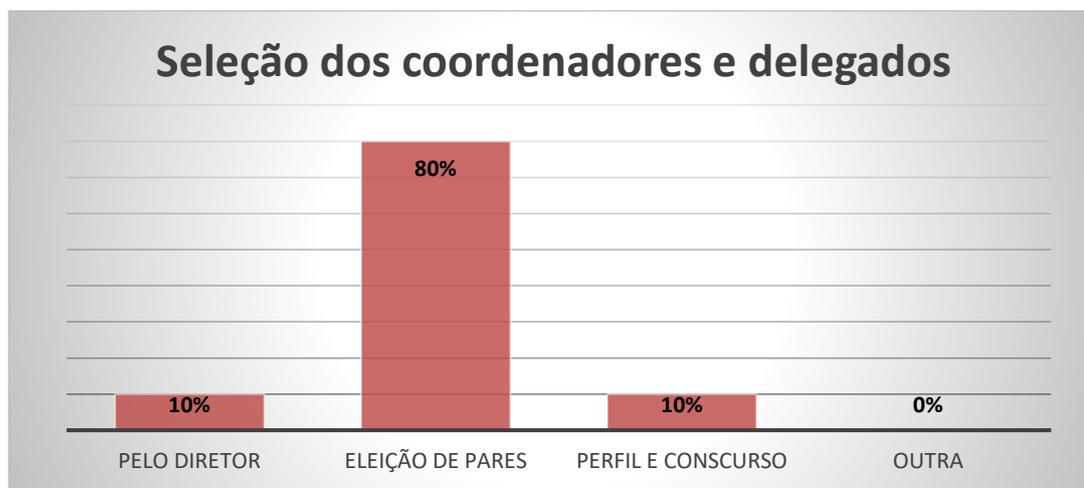


Gráfico 1 - Seleção dos coordenadores de departamento e delegados disciplinares

A grande maioria dos inquiridos (80%) considera que a eleição deve ser entre pares. Isso sugere que os delegados e os coordenadores acreditam que as lideranças intermédias devem ser eleitas pelos próprios professores, em vez de serem nomeadas ou escolhidas de outra forma. Poderão acreditar que essa abordagem é mais justa e democrática, já que permite que os profissionais tenham uma participação ativa na tomada de decisões que afetam o seu trabalho e sua escola.

Passamos depois para a parte fundamental da nossa investigação, numerando-a como primeira pergunta, questionamos qual a importância de os Coordenadores representarem os docentes no Conselho Pedagógico como interlocutores/intermediários sendo 95% dos inquiridos consideram esse papel muito importante.

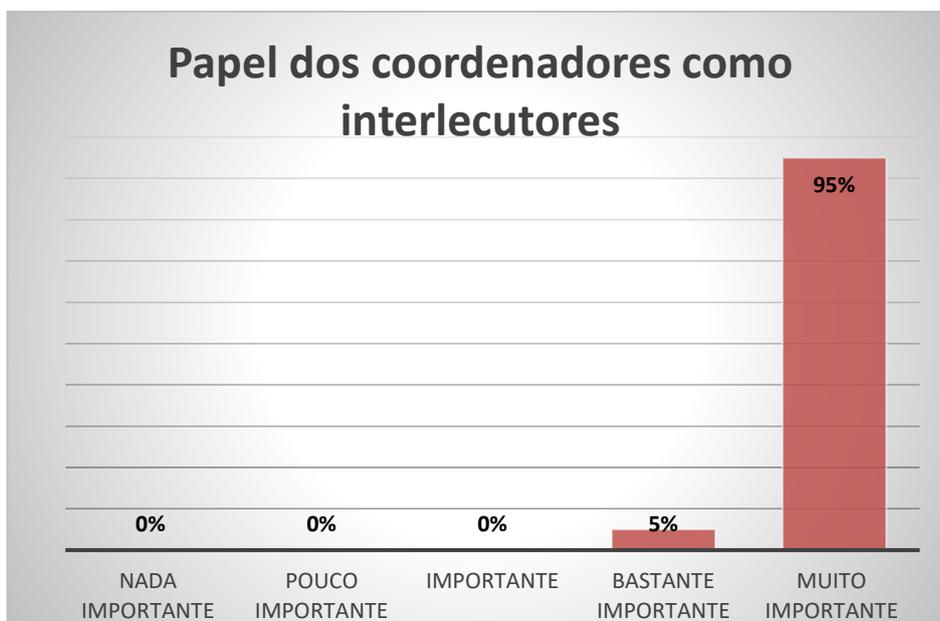


Gráfico 2 - Papel dos coordenadores como interlocutores no Conselho Pedagógico

Uma vez que todos consideram muito importante ter representação no órgão pode presumir-se que acreditam que é vital que os profissionais tenham um papel ativo e influente na tomada de decisões de todos os assuntos pedagógicos que afetam o agrupamento e seu trabalho. Provavelmente acreditam que essa representação garante que as opiniões e necessidades dos professores sejam levadas em consideração nas decisões tomadas.

Na segunda questão questionou-se se é importante coordenar a planificação e a avaliação das atividades do departamento/grupo, sendo que 85% dos inquiridos considerou de maior importância.

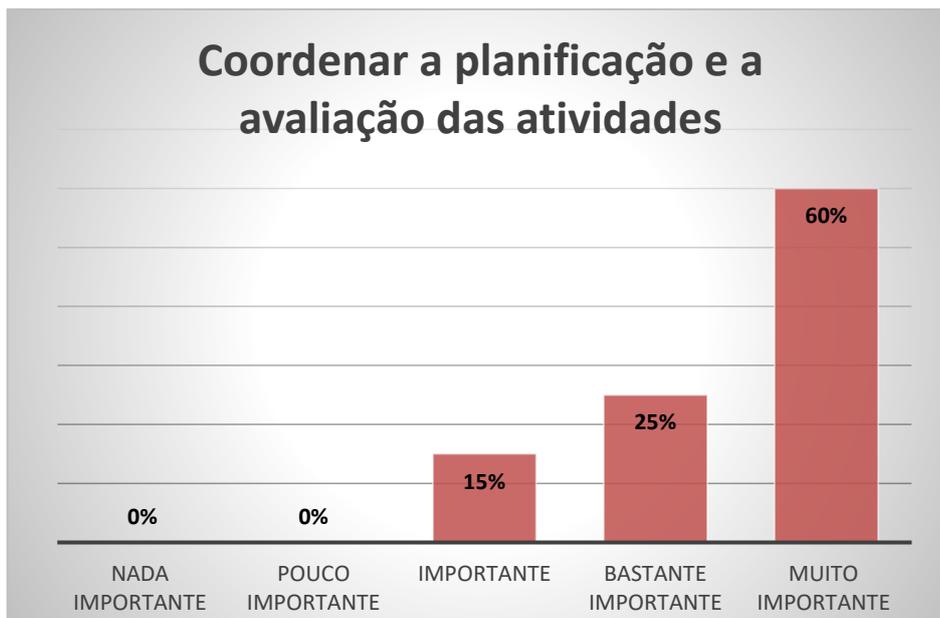


Gráfico 3 - Coordenar a planificação e a avaliação das atividades

Parece ser crucial um papel ativo e proativo na organização e monitoramento das atividades constantes no Plano Anual de Atividades. Provavelmente acreditam que essa coordenação é fundamental para garantir que as atividades sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz, e que a escola alcance seus objetivos pedagógicos. Além disso, a coordenação pode ajudar a garantir a consistência e a qualidade das atividades, bem como melhorar a colaboração entre os professores e outros membros da escola.

Na terceira questão interrogamos se é importante promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes do departamento/grupo.



Gráfico 4 - Promover a troca de experiências e a cooperação

A cultura do trabalho colaborativo dentro dos departamentos e dos grupos disciplinares é uma realidade que todos apoiam. Estes resultados levam a pensar que acreditam que é fundamental fomentar a colaboração e o diálogo entre todos os profissionais da escola. Provavelmente acreditam que essa troca de experiências e cooperação pode ajudar a melhorar a qualidade do ensino e a eficiência da escola.

Na quarta pergunta “No exercício do seu cargo é importante intervir no processo de avaliação dos docentes.” Os resultados demonstram alguma diversidade de opiniões.

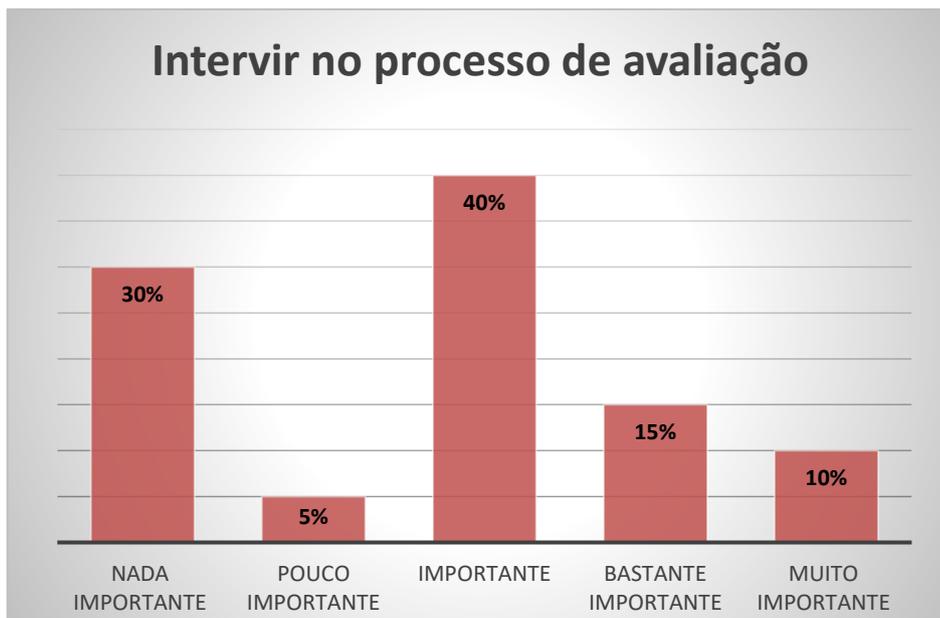


Gráfico 5 - Intervir no processo de avaliação

Apesar de 65% considerar importante, já só 10% consideram muito importante e mais interessante ainda é que 30% desvalorizam completamente esta função.

Neste sentido, os resultados demonstram muitas diferenças sobre a importância de intervir no processo de avaliação dos professores, o que pode significar que os inquiridos têm pontos de vista diferentes sobre o papel que devem desempenhar na avaliação dos profissionais. Alguns podem acreditar que é crucial a participação ativa deste processo para garantir a qualidade da avaliação e para apoiar os professores. Outros podem acreditar que é importante manter uma certa distância, a fim de preservar a integridade da avaliação. Ainda outros podem ter opiniões intermediárias.

Na pergunta cinco perguntamos se é importante identificar necessidades de formação dos docentes, obtendo-se resultados parecidos com a planificação e avaliação das atividades.

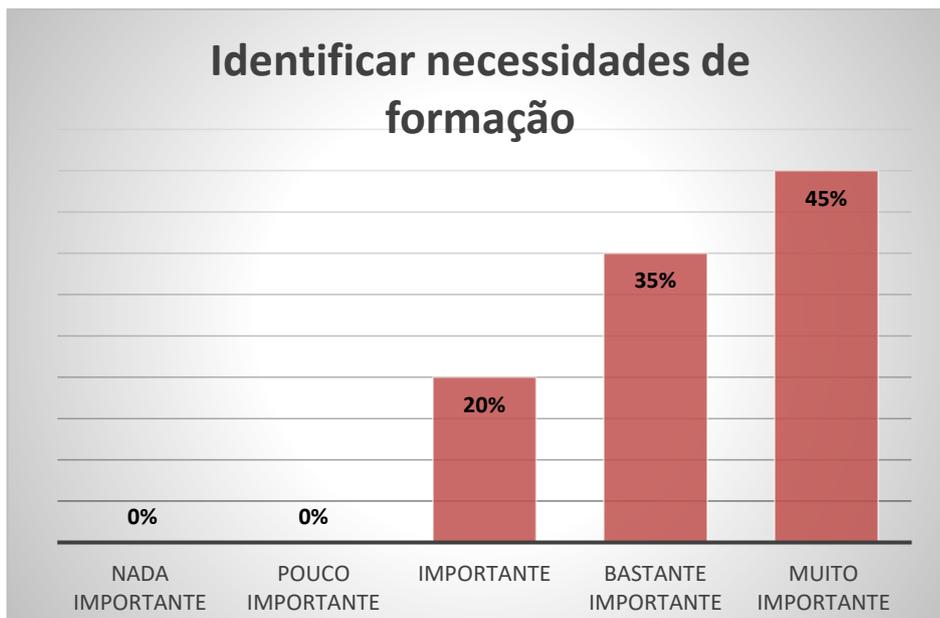


Gráfico 6 - Identificar necessidades de formação

Considero que acreditam que é importante ter um papel ativo na identificação das necessidades de desenvolvimento profissional dos profissionais da escola. Provavelmente admitem que essa identificação pode ser crucial para garantir que os professores tenham acesso às habilidades e conhecimentos que precisam para realizar seu trabalho de maneira eficaz.

Passando para a pergunta seis, indagamos sobre se a importância de propor a adoção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos e os resultados confirmam a convicção que é importante.

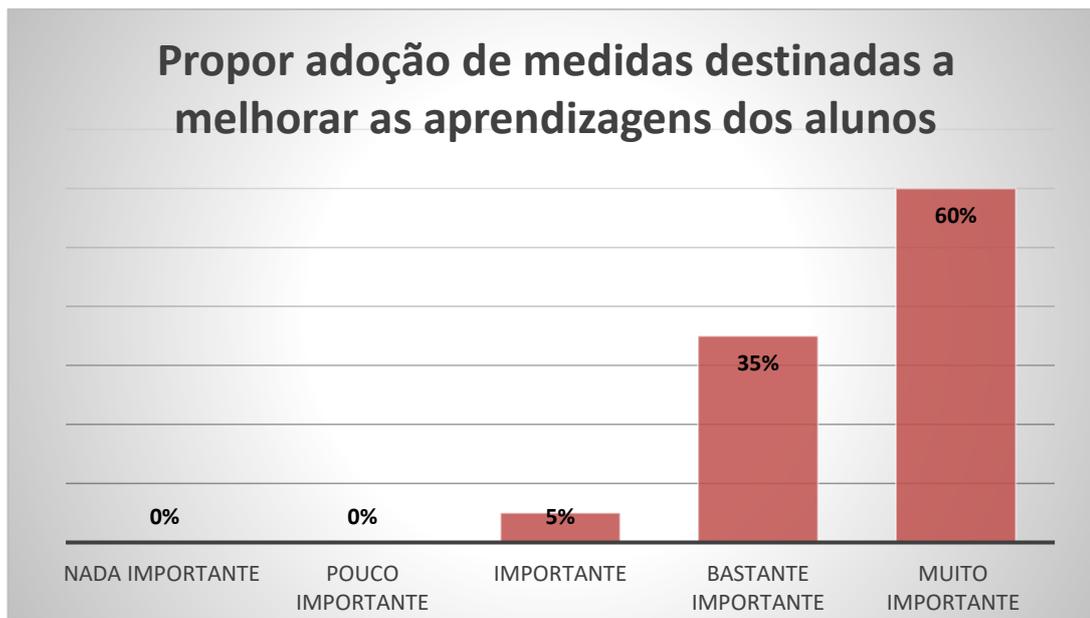


Gráfico 7 - Propor adoção de medidas

Penso que consideram fundamental ter um papel ativo na identificação de soluções para melhorar a educação na escola. Possivelmente acreditam que é necessário acompanhar os outros professores na identificação de problemas e desafios na educação dos alunos e, em seguida, colaborar propondo soluções que possam ajudar a melhorar a qualidade do ensino.

Na pergunta sete, tal como na pergunta quatro, foi questionado o assunto de avaliação/supervisão questionando-se se é importante supervisionar a atividade docente dos professores que compõem o departamento/grupo.

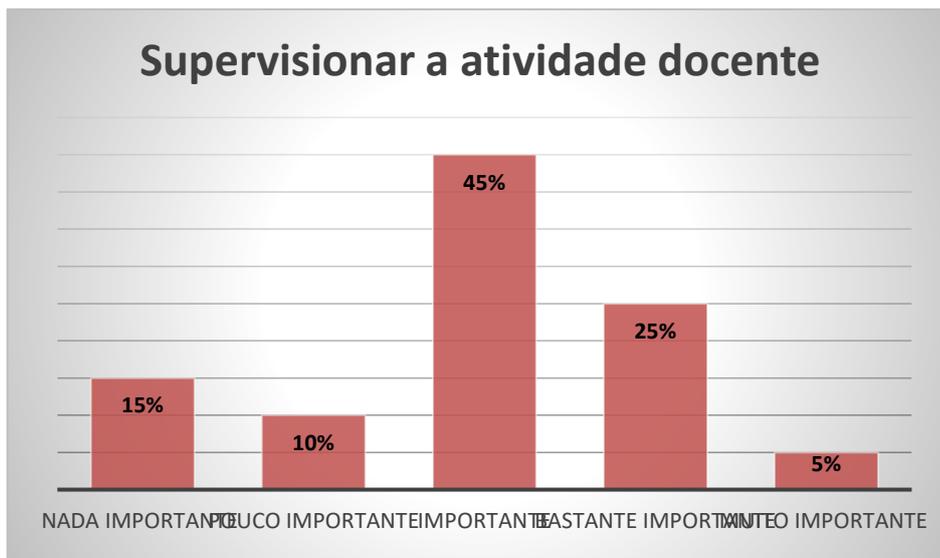


Gráfico 8 - Supervisionar a atividade docente

Penso que como a pergunta não tem a palavra avaliação, os resultados mostram o aumento de importância (75%) e apenas 15% consideram nada importante comparando com a pergunta 04 sobre a intervenção no processo de avaliação dos docentes.

Estes resultados parecem significar que têm pontos de vista diferentes sobre a importância e o papel da supervisão na escola. Alguns acreditam que a supervisão é crucial para garantir a qualidade do ensino e para apoiar os professores em seu trabalho. Outros parecem acreditar que a supervisão é importante, mas não fundamental. Há ainda outros que desvalorizam completamente esta função.

Passando para a pergunta oito, indagamos sobre as lideranças intermédias como veículo de comunicação na transmissão de informações da direção do agrupamento.

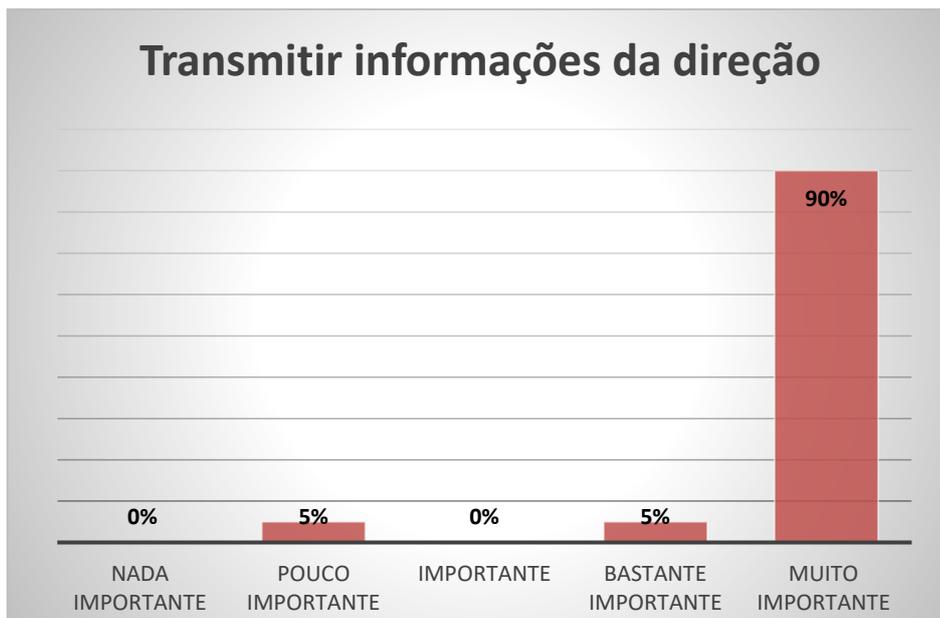


Gráfico 9 - Transmitir informações da direção

A grande maioria (90%) considera muito importante, demonstrando que deve existir uma hierarquia ao considerar que são eles que devem comunicar ao invés de uma comunicação impessoal como um email, por exemplo.

Na pergunta nove, questionamos se é importante analisar as causas de um eventual não cumprimento do programa, situações que normalmente são documentadas nas atas das reuniões efetuadas no ponto da análise do ano ou do período letivo.



Gráfico 10 - Analisar as causas de um eventual não cumprimento do programa

Todos consideraram importante e pensam que é uma informação que devem ter. Penso que acreditam que é importante compreender as razões subjacentes a esse comportamento. Parecem acreditar que essa análise é fundamental para ajudar a prevenir futuros problemas.

A última pergunta saiu um pouco do tema de execução de funções, centrando-se na motivação de as exercer, através da questão “Se dependesse de si, mantinha o cargo de coordenador/delegado para o próximo ano letivo?”

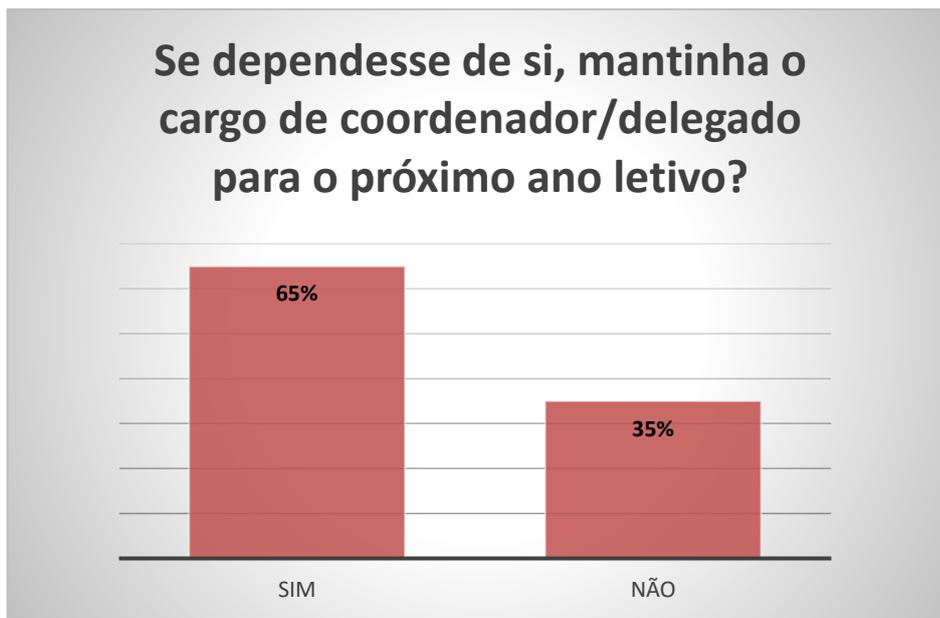


Gráfico 11 - Manutenção do cargo

Aproximadamente um terço dos interrogados respondeu que preferiam não ter o cargo. É um número significativo de docentes que não desejam uma tarefa tão importante para o processo educativo. Isso pode indicar que não estão totalmente satisfeitos ou comprometidos com suas responsabilidades. Pode haver uma série de razões para isso, incluindo falta de capacitação, sobrecarga de trabalho, falta de recursos ou apoio, ou simplesmente falta de interesse no cargo.

Considerações finais

O objetivo deste projeto era perceber duas questões fundamentais. Percepção dos coordenadores e delegados sobre a suas funções e percepção dos coordenadores e delegados sobre a sua intervenção na Supervisão Pedagógica.

Se a respeito das tarefas e funções habitualmente executadas podemos concluir que todos os inquiridos as acham de alguma forma importantes, as grandes diferenças entre estes líderes intermédios é quando passamos para a sua intervenção no processo de avaliação dos colegas docentes.

No nosso entendimento, consideram-se um amais valia para o processo educativo do agrupamento na representação, planificação e avaliação de atividades, no trabalho colaborativo, na identificação e propostas de melhoria do processo, na transmissão de informação e na

discussão do cumprimento do programa, mas quando se passa para a Supervisão Pedagógica e intervenção no processo de avaliação as respostas são muito díspares e na generalidade perdem importância na sua opinião.

Estes resultados permitem-nos refletir um pouco, tentando imaginar como os coordenadores e delegados podem considerar importante identificar as necessidades de formação dos colegas e propor a adoção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos sem uma supervisão pedagógica efetiva. No nosso entendimento pode ser uma contradição.

Esta resistência à SP e à avaliação dos colegas pode ser indicativo de que é necessário fornecer mais orientação sobre as responsabilidades dos líderes intermédios e sobre a forma como eles podem trabalhar com os professores para melhorar o desempenho da escola. Essa diversidade de opiniões pode também refletir diferenças em termos de filosofias educacionais, estilos de liderança ou experiências pessoais.

Em jeito de conclusão, e independentemente de todas as contrariedades apuradas através do inquérito por questionário, creio que é importante que essas diferenças sejam debatidas de forma construtiva, a fim de se chegar a uma solução que seja benéfica para toda a comunidade educativa.

Referências bibliográficas

- Alarcão, I. (2009). Formação e Supervisão de Professores: uma nova abrangência. In Sísifo, *Revista de Ciências da Educação*, 8, pp. 119-128. Acedido em 5 de novembro, 2022. <http://sisifo.ie.ulisboa.pt/index.php/sisifo/article/view/140>.
- Barker & Couper (2014). *Effective Communication: A Practical Guide for Health Professionals*. Elsevier Health Sciences.
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). *A Liderança Escolar a Três Dimensões: Directores, Professores e Alunos*. Bragança: Outeiro São Miguel.
- Carrilho, Irene (2022). *Lideranças intermédias na escola: perceção dos coordenadores sobre o exercício das suas funções*. Universidade Aberta.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto- - Aprendizagem* (2.ª Edição). Universidade Aberta.

- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Edições Almedina, S.A.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas. Porto: Porto Editora.
- Hill, M. M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. In *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação*. Edições Húmus.
- Lima, L. (2009). *A democratização do governo das escolas públicas em Portugal*. Porto: Universidade do Porto. Acedido em 10 de novembro de 2022. Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7210.pdf>.
- Oliveira, M. L. (2000). O papel do gestor intermédio na supervisão escolar. In Isabel Alarcão (Org.), *Escola Reflexiva e Supervisão – Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem* (pp. 43-54). Porto: Porto Editora.
- Oliveira, I., & Cabral, A. (2018). *Lideranças em contexto de supervisão: modos de interação e práticas de trabalho colaborativo*. AFIRSE Portuga / Instituto de Educação da Universidade do Lisboa
- Ribeiro, A. (2016). *Lideranças Intermédias: Imagens e Clivagens: Porto*. Acedido em 10 de dezembro de 2022. Disponível em: <http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2406/1/Projeto%20Final%20com%20anexos.pdf>

Referências legislativas

- Decreto Regulamentar nº 10/1999, de 21 de Julho
- Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.
- Decreto-Lei nº 115-A/1998, de 4 de Maio
- Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio.
- Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho
- Decreto-Lei nº 172/1991, de 10 de Maio
- Decreto-Lei nº 221/74, de 27 de Maio
- Decreto-Lei nº 24/1999, de 22 de Abril
- Decreto-Lei nº 43/1989, de 3 de Fevereiro
- Decreto-Lei nº 46/1986, de 14 de Outubro
- Decreto-Lei nº 735-A/74, de 21 de Dezembro

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Abril

Decreto-Lei nº 75/2010, de 23 de Junho

Decreto-Lei nº 769-A/1976, de 23 de Outubro

Portaria nº 604/2008, de 9 de Julho