

# MANUAL DE SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

## Agrupamento de Escolas de Paços de Ferreira

Paços de Ferreira

Aprovado em 21 de novembro de 2018

O Presidente do Conselho Pedagógico

“Os modelos no ensino e na supervisão são muito semelhantes a janelas e muros. Como janelas, ajudam a expandir a visão das coisas, a solucionar problemas e a fornecer respostas dando-nos as bases necessárias para funcionarmos como investigadores e profissionais da prática. Como muros, estes mesmos modelos servem para nos limitar, para nos obstruir a visão de outras conceções da realidade, de outras perceções e de outras alternativas”.

(Sergiovanni e Starratt, 1993, citado em Tracy, 2002: 26)

A existência de procedimentos de Supervisão Pedagógica no AVEPF associados à observação da prática letiva integra-se num paradigma pedagógico que assenta numa escola reflexiva, em que os professores envolvidos podem e devem assumir funções de líderes nas comunidades/órgãos em que se encontram inseridos e por consequência ajudam a promover a discussão, o confronto e a negociação de ideias acerca de aspetos tão importantes como a gestão comunicacional, o clima de sala de aula e/ou o tipo de relação pedagógica. Deste modo, fomenta-se e rentabiliza-se a reflexão e a aprendizagem colaborativas, estimula-se o trabalho cooperativo/entre pares, através da partilha de práticas, experiências e saberes, envolvendo os docentes na reflexividade, no questionamento e na mudança das suas práticas profissionais e posturas organizacionais. Em última análise, visa-se a melhoria dos níveis de sucesso dos alunos, através da promoção de práticas pedagógicas consensualizadas em lógicas de trabalho cooperativo e assentes na convergência e adaptação às necessidades identificadas no contexto AVEPF.

Em consonância com este paradigma e para se poder obter os resultados desejados, tem de existir na supervisão uma etapa onde se incluem as análises e as eventuais correções dos procedimentos realizados, promovendo uma espécie de autorregulação na prática letiva. Para que isso aconteça é necessário que a ação supervisora seja interiorizada pelos sujeitos supervisionados, produzindo assim um efeito autorregulador através da apreensão do discurso e incitando-os de uma forma automática a corrigirem-se e a manterem uma conduta profissional. Ora, todos sabemos que essas transformações nas práticas pedagógicas não se dão repentinamente mas sim sob a atenção compreensiva de um “mestre” ou de alguém em quem se confia e que possa ser visto como um “amigo crítico”.

Só nesse momento é que a supervisão pedagógica ultrapassa a etapa, importante, da observação da prática letiva em contexto de sala de aula para se constituir numa oportunidade de regulação de práticas. Neste sentido, o olhar crítico do supervisor, comunicando sempre com correção e ética e conservando o anonimato da informação que possui, estimula pela via da reflexão conjunta a discussão sobre os pontos a melhorar, problematiza questões consideradas pertinentes, motiva no sentido da mudança de práticas e, em conjunto com a assembleia de docentes (Departamento e/ou Grupo Disciplinar) encontram soluções em ordem a responder à questão essencial – Como é que, em sala de aula, o professor poderá mobilizar melhor os seus alunos para o processo de ensino-aprendizagem?

## 1. Código de Ética

Conscientes de que as boas práticas supervisivas assentam em procedimentos ajustados ao nível da ética e à deontologia profissionais, no ano letivo 2015-2016 foi aprovado no Conselho Pedagógico do AVEPF um *Código de Ética na Relação Supervisiva* que a seguir se reproduz:

## CÓDIGO DE ÉTICA NA RELAÇÃO SUPERVISIVA

Quadro 1 – Deveres do professor supervisor para com o professor supervisionado

Atitude	Modo de operacionalizar
Respeito pela dignidade pessoal do professor supervisionado, reconhecido e valorizado na sua condição de Outro	Revelando capacidade e disposição para produzir juízos equitativos e para a escuta sensível, ativa e ponderada
Consideração positiva	Revelando capacidade e disposição para reconhecer e valorizar os polos de qualidade e excelência do desempenho, evitando subordinar o ato avaliativo à deteção do erro e da falta
Confiança e compromisso	Revelando capacidade e disposição para atuar numa base de reciprocidade e com disponibilidade para prestar apoio e orientação no âmbito de tarefas de supervisão pedagógica
Imparcialidade e discrição profissional	Revelando capacidade e disposição para aplicar os dispositivos processuais conducentes a uma utilização correta dos resultados, em coerência com os valores e os propósitos previstos e explícitos
Autenticidade e integridade	Revelando capacidade e disposição para o autoquestionamento, sujeitando as suas próprias intenções, convicções e evidências a um processo de exame crítico

(Adaptado de BAPTISTA, Isabel (2011) – *Ética, Deontologia e Avaliação do Desempenho Docente*. Lisboa: Ministério da Educação. p.37-38)

Quadro 2 – Deveres do supervisionado para com o supervisor

Atitude	Modo de operacionalizar
Respeito pela dignidade pessoal do supervisor	Revelando capacidade e disposição para reconhecer, aceitar e valorizar a sua posição na relação supervisiva
Cooperação e partilha	Revelando capacidade e disposição para ser supervisionado, para expor, discutir e melhorar os elementos que estruturam e caracterizam o seu desempenho profissional
Profissionalidade e profissionalismo	Revelando capacidade e disposição para equacionar o seu desempenho para lá dos interesses e motivações individuais, numa perspetiva de assunção de responsabilidade em relação à missão social da escola e ao bem profissional
Responsabilidade e solidariedade	Revelando capacidade e disposição para acolher e analisar as recomendações e os juízos supervisivos, integrando-os num projeto de desenvolvimento pessoal, profissional e institucional
Autenticidade e integridade	Revelando capacidade e disposição para o autoquestionamento, sujeitando as suas próprias intenções, convicções e evidências a um processo de exame crítico

(Adaptado de BAPTISTA, Isabel (2011) – *Ética, Deontologia e Avaliação do Desempenho Docente*. Lisboa: Ministério da Educação. p.37-38)

Para que os efeitos da prática da supervisão pedagógica entre os docentes do AVEPF possa atingir plenamente todo o seu potencial, é necessário que os professores envolvidos interiorizem estes princípios e os apliquem na prática supervisiva.

## **2. Orientações para a operacionalização da Supervisão Pedagógica no Agrupamento de Escolas de Paços de Ferreira**

**2.1.** De acordo com os documentos orientadores e com as deliberações do Conselho Pedagógico, a Supervisão Pedagógica no AVEPF assume várias formas:

### **2.1.1. Supervisão Documental**

- a. A supervisão documental é efetuada pelas estruturas intermédias, de modo formal ou informal, nas suas horas de coordenação;
- b. A supervisão documental é realizada com base nos documentos elaborados em conjunto pelos docentes de um mesmo grupo disciplinar e partilhado entre eles;
- c. Este tipo de supervisão incide sobre:
  - a. planificações a longo, médio prazo e curto prazo/aula;
  - b. construções curriculares (horizontais e verticais);
  - c. conceção e elaboração de materiais pedagógicos;
  - d. conceção e elaboração de fichas de diagnóstico e formativas;
  - e. utilização de diferentes técnicas e instrumentos de avaliação, adequando-os às finalidades que lhes presidem;
  - f. resultados das avaliações de final de período e reflexões acerca dos resultados escolares das turmas;
  - g. regulação das práticas de ensino com vista à consolidação e/ou reajustamento de estratégias que conduzam à melhoria das aprendizagens.

### **2.1.2. Supervisão da Prática Letiva**

De acordo com as idiossincrasias próprias de cada nível de ensino, no AVEPF a Supervisão Pedagógica da prática letiva operacionaliza-se de maneira distinta no Departamento de Educação Pré-Escolar relativamente aos restantes Departamentos.

#### **A. “Pare, Escute e Olhe!” – Departamento de Educação Pré-Escolar**

A participação do Departamento de Educação Pré-Escolar na Supervisão Pedagógica do AVEPF assenta num histórico de práticas internas, até aqui invisíveis e ocultas, mas que, observadas a partir desta nova perspectiva ganham em conteúdo e eficácia. Daí a designação deste processo – “Pare, Escute e Olhe!”.

Assente num pressuposto que se respalda num ambiente de reflexão partilhada e na consciencialização de que, como Nóvoa demonstrou, “ninguém pode refletir sozinho e que o outro é sempre necessário”, impõe-se valorizar o que já existe no AVEPF e, especialmente neste nível de ensino, continuar a valorizar a relação afetiva como forma de criar oportunidades de crescimento pessoal, assente no equilíbrio emocional do docente/educador, ajudando a construir um clima de confiança e de apoio nas situações de desafio como forma

de desenvolver no supervisionado uma atitude de responsabilidade pela qualidade do seu desempenho.

É assim que se nos coloca a questão: Qual o contributo da supervisão para a melhoria das práticas na educação de infância?

Sendo um nível de ensino que se caracteriza pela monodocência, a opção pelo modelo de apoio em grupo pareceu, desde logo, ser o mais benéfico na medida em que proporciona um maior envolvimento de toda a equipa docente, permitindo enriquecer as práticas da equipa pedagógica, a partir da própria experiência de cada um e do domínio técnico evidenciado. Neste sentido, e tal como sugerem Thomas Sergiovanni e Robert Sarrat (2002), “todos os que estão na escola são supervisores” uma vez que contribuem e ajudam a construir uma escola melhor. Nessa qualidade, todos convergem e contribuem para observar a organização do grupo e a sua gestão, observando a divisão de tarefas e de responsabilidades, ao mesmo tempo que ao coordenador permite ir exercendo as suas funções e estabelecendo a ligação entre todos os elementos envolvidos.

Através deste modelo de operacionalização da Supervisão Pedagógica, procura-se responder, de forma mais ajustada, às necessidades subjacentes ao desenvolvimento profissional deste nível de ensino, necessariamente bem diferente dos 1º/2º/3º CEB, especialmente num momento do debate em que coloca cada vez mais em cima da mesa a possibilidade de caminharmos para uma escolarização precoce na educação pré-escolar. Conscientes deste debate, a elaboração/construção desta tabela revela não só a perspetiva, conceção e práticas das educadoras do AVEPF, como também oferece a cada uma delas o posicionamento para saber lidar com as pressões e condicionantes existentes à volta da educação pré-escolar. Daí a designação deste processo: “Pare, Escute e Olhe!”.

Assim, em cada escola, no final da realização de uma atividade inscrita no PAA previamente seleccionada pela coordenadora de Departamento, o grupo de educadoras irá reunir-se para, em conjunto, fazer uma avaliação global da atividade desenvolvida assente numa reflexão acerca da mesma e concretizada na redacção de um texto com as características de uma “Narrativa de educadora”. Este texto deve ser preenchido numa tabela de reflexão acerca da Supervisão Pedagógica, como, em seguida, se apresenta, devendo ser, no final do período letivo correspondente, entregue pelo Coordenador do Departamento de Educação Pré-Escolar ao coordenador do dossiê de Supervisão Pedagógica.

Quadro 3 – Tabela de Reflexão acerca da Supervisão Pedagógica – Pré-Escolar

NARRATIVA DE EDUCADORAS	
ATIVIDADE	

ESCOLA		
ANO(S)/TURMA (S)		
DATA E HORA		
EDUCADORAS ENVOLVIDAS		
Descrição da Atividade e seus objetivos principais		Observações:
Trabalho Colaborativo		
Relação Pedagógica		
Reflexão Final		

### B. “Olhares Cruzados” – 1º, 2º, 3º CEB

Visando promover a melhoria dos níveis de sucesso dos alunos do AVEPF através do envolvimento de todos os docentes na reconstrução e problematização das suas culturas profissionais em direção a padrões de melhoria e de desenvolvimento profissional e organizacional mais contextualizados e sustentados, ao mesmo tempo que se procura estimular e desenvolver nos docentes atitudes, práticas e posturas autónomas, participativas e colaborativas, respaldadas em conceitos como reflexividade e autonomia, de acordo com as deliberações do Conselho Pedagógico, nos 1º, 2º e 3ºs CEB a Supervisão Pedagógica da prática letiva pode ser efetuada em duas modalidades, igualmente válidas do ponto de vista dos fins que se pretendem, a saber:

- **Modalidade 1** – supervisão pedagógica vertical com momentos de observação de aulas realizadas pelas estruturas pedagógicas intermédias – coordenadores de departamento/subcoordenadores de grupos disciplinares –, de acordo com as orientações emanadas pelo Conselho Pedagógico.
  - Estão neste caso, os docentes em início de carreira e em período probatório e/ou os professores das turmas com maiores níveis de insucesso no sentido de apoiar e acompanhar o seu trabalho pedagógico, de forma a exercer o seu papel de regulador do processo de ensino-aprendizagem. Do mesmo modo, este órgão procederá à observação das aulas sempre que o Diretor assim o entender;
  - A observação de aula é precedida por uma reflexão prévia sobre os contextos da ocorrência e concluída através de uma reflexão conjunta sobre os aspetos relativos às práticas pedagógicas e os resultados alcançados;
- **Modalidade 2** ou **Intervisão Pedagógica** – conceção mais democrática da supervisão que valoriza uma cultura colaborativa, de partilha de conhecimentos e uma atitude reflexiva com efeitos muito positivos no desenvolvimento dos profissionais e da própria organização. Realizada por pares que, assim, se constituem como ‘amigos críticos’, geradores de ‘Olhares Cruzados’, implicando a **constituição voluntária de pares pedagógicos** que podem ser da mesma área/ciclo ou de áreas/ciclos diferentes.
  - Cada elemento do par pedagógico deve potenciar as possibilidades de cruzamento de horários entre si de forma a, sempre que possível, não ter que permanecer na escola fora do seu horário;
  - Cada elemento do par observará 1 aula, o que corresponde a um total de 2 aulas (o que corresponde na prática a 6 tempos no final do processo). A observação de aula é precedida por uma reflexão prévia sobre os contextos da ocorrência e concluída através de uma reflexão conjunta sobre os aspetos relativos às práticas pedagógicas e os resultados alcançados.

A observação de aulas/atividade letiva no âmbito da SP contempla 3 fases distintas: a Pré-observação; a Observação e a Pós-observação.

**Fase da Pré-observação** (50 minutos) – o professor observado caracteriza a turma a observar, apresenta os seus principais problemas (tipo de alunos; existência de NEE’s; problemas de comportamento, etc.) e mostra as soluções encontradas (planificação, estratégias, materiais, etc.). Este momento pode ser apresentado ao professor observador por via eletrónica de modo a que este possa intervir no sentido de auxiliar na resolução de problemas e na sua desmistificação, em ordem a promover o sucesso educativo da turma. Desse modo, como que se planifica conjuntamente a estratégia de observação: O quê? Como? Quando observar?

**Fase da Observação de Aula** (50 minutos) – o olhar crítico do professor supervisor centra-se no **Clima de sala de aula** e na **Relação Pedagógica**, observando aspetos como: gestão da indisciplina; resolução de conflitos; como seleciona as questões de acordo com os conhecimentos dos alunos? Capacidade de lidar com o não planificado; ritmo da aula; eficácia das aprendizagens dos alunos; como lida com o fracasso dos alunos? De que modo promove a autoestima? Tipo de relacionamento entre professor/aluno; preocupações com o ensino mais individualizado; pedagogia diferenciada em sala de aula; o docente preocupa-se em sair do

espaço junto ao quadro e deslocar-se até aos alunos?; entusiasmo e envolvimento na dinâmica de sala de aula; capacidade de captar a atenção dos alunos; ...

**Fase de Pós-Observação (50 minutos)** – Após debate de ideias e observação crítica de pontos de vista, segue-se o preenchimento em conjunto do documento aprovado em sede de Conselho Pedagógico. O preenchimento deste documento pode implicar uma reflexão conjunta, escrita a quatro mãos, implicando, assim, a eliminação da separação dos espaços ‘Professor Supervisor’; ‘Professor Supervisionado’.

Quadro 4 – Tabela de reflexão acerca da aula observada no âmbito da SP<sup>1</sup>

DISCIPLINA		
ANO/TURMA		
DATA E HORA		
Reflexão conjunta dos participantes	Professor Supervisor	Professor Supervisionado
Pontos Fortes		
Pontos A Melhorar		

Em suma, no processo de SP em vigor no AVEPF, não interessa apenas a observação avulsa das aulas, mas antes os procedimentos reflexivos a ele associados, pelo que uma aula observada não corresponde apenas a 50 minutos, mas implica a multiplicação de 50 minutos por 3, o que equivale a um total de 150 minutos.

Os docentes intervenientes no processo de **SP/Intervisão Pedagógica**, após preencherem a tabela de reflexão acerca da aula observada no âmbito da SP de acordo com o modelo previamente apresentado e aprovado em Conselho Pedagógico, logo que possível, devem entregá-lo ao Subcoordenador do respetivo Grupo Disciplinar que, em seguida, o deverá encaminhar para o Coordenador do Departamento Curricular correspondente.

**Para além desta tabela, os docentes intervenientes no processo de Supervisão Pedagógica do AVEPF podem, se assim o entenderem, entregar uma reflexão mais desenvolvida acerca da experiência em que estiveram envolvidos.**

Compete aos Coordenadores dos diferentes Departamentos Curriculares, no final de cada período letivo, encaminhar por email os documentos recebidos para o coordenador do dossiê de Supervisão Pedagógica que, a partir deles, deverá elaborar o respetivo relatório.

<sup>1</sup> Para maior comodidade de reflexão, sempre que os docentes envolvidos assim o entenderem, a linha central da tabela de reflexão que separa ‘Professor Supervisor/Professor Supervisionado’, pode ser eliminada.

### 3. Operacionalização da SP no AVEPF

- No **Departamento de Educação Pré-Escolar**, a Supervisão Pedagógica inicia-se com a seleção pela coordenadora de Departamento de uma atividade inscrita no PAA. Depois da sua realização, em cada escola, o grupo de educadoras irá reunir-se para, em conjunto, fazer uma reflexão acerca da mesma, construindo uma “Narrativa de educadora”. No final do período letivo correspondente, a Coordenadora de Departamento enviará por correio eletrónico estas tabelas devidamente preenchidas ao gestor do dossiê de Supervisão Pedagógica;
- No **1º CEB** (ensino de monodocência), será feito um cruzamento de horários entre docentes para que nenhum dos elementos tenha que permanecer na escola fora do seu horário. Assim, sempre que possível, na semana em que os pares pedagógicos tiverem momentos de intervisão, estes utilizarão os 150m de TE para este efeito;
- Os docentes do 1º CEB envolvidos no processo de intervisão deverão preencher em conjunto a Tabela de reflexão acerca da aula observada no âmbito da SP (Quadro 4), enviando-a por email à Coordenadora de Departamento. Por sua vez, a Coordenadora de Departamento encaminhará, por correio eletrónico, o material recebido ao gestor do dossiê de Supervisão Pedagógica;
- Nos **2º e 3º CEB**, no final do ano letivo, cada Grupo Disciplinar deve ter um total de **2 aulas observadas** (o que corresponde a 6 tempos letivos – fase de pré-observação; observação; pós-observação);
- Todas estas 2 aulas observadas deverão preferencialmente ser realizadas no âmbito da **Modalidade 2/Intervisão Pedagógica**, implicando a constituição voluntária de pares pedagógicos que podem ser da mesma área/ciclo ou de áreas/ciclos diferentes;
- As aulas em regime de coadjuvação podem ser utilizadas para o processo de supervisão pedagógica;
- Nesta modalidade **2/Intervisão Pedagógica**, deve dar-se um particular acolhimento à constituição de pares pedagógicos no seio do mesmo Conselho de Turma e/ou Equipa Pedagógica de forma a poder proporcionar um nível mais aprofundado de reflexividade com a inerente alteração de práticas docentes;
- **Se não existirem docentes voluntários no âmbito do Grupo Disciplinar, será o Subcoordenador do Grupo Disciplinar o responsável pelo processo superviso que passará a ser efetuado através da Modalidade 1;**
- As aulas a observar pelo Subcoordenador de Grupo Disciplinar por indicação do Diretor do AVEPF não entram neste total;
- Todas as tabelas preenchidas pelos docentes, no final do período letivo correspondente, devem ser entregues via email ao Subcoordenador de Grupo Disciplinar que, por sua vez, as encaminhará ao Coordenador de Departamento;
- O Coordenador de Departamento deverá enviá-las por correio eletrónico, ao gestor do dossiê de Supervisão Pedagógica;
- Durante o 1º período letivo, deverá ser elaborada a planificação das atividades supervisivas no seio dos diferentes Grupos Disciplinares, a partir do preenchimento do seguinte documento de planificação:

Quadro 5 – Planificação da SP por Grupo Disciplinar

AULAS	Mancha Horária/Data <sup>2</sup>	Professores envolvidos <sup>3</sup>	Tipologia <sup>4</sup>	1º Per. <sup>5</sup>	2º Per.	3º Per.
Aula 1 (Modalidade 2)						
Aula 2 (Modalidade 2)						
Outra ...						

Este é o único documento em que surge o nome dos docentes envolvidos. Todos os restantes documentos em uso nos procedimentos supervisivos no AVEPF devem manter-se anónimos. Apenas o Coordenador de Departamento e os Subcoordenadores dispõem desta informação, necessária para o exercício das suas competências.

Todos os documentos preenchidos e produzidos no âmbito da SP devem ser enviados no final de cada período para o coordenador deste dossiê de modo a permitir a elaboração do respetivo relatório de atividades trimestral. Este relatório deverá ser analisado e aprovado em sede de Conselho Pedagógico.

### CONCLUSÃO

Acreditamos que a dinamização dos procedimentos de Supervisão Pedagógica no AVEPF terão, a médio e a longo prazo, as seguintes vantagens:

- Promover a melhoria dos níveis de sucesso dos alunos do AVEPF através do envolvimento dos docentes na reconstrução e problematização das suas culturas profissionais em direção a padrões de melhoria e de desenvolvimento profissional e organizacional mais contextualizados e sustentados;
- Estimular o trabalho cooperativo/entre pares (partilha de práticas, experiências e saberes), envolvendo os docentes na reflexividade, no questionamento e na mudança das suas práticas profissionais e posturas organizacionais, através da promoção de práticas pedagógicas consensualizadas em lógicas de trabalho cooperativo e assentes na convergência e adaptação às necessidades identificadas no contexto AVEPF;

<sup>2</sup> Os docentes, se se sentirem mais confortáveis com isso, podem optar por escrever uma data específica ou apresentar a mancha horária na qual, naquele período, podem vir a ter a aula observada (ex. quartas-feiras, às 10:30h). Com isto, pretende-se evitar que as aulas possam ser encenadas.

<sup>3</sup> Devem escrever o nome dos professores cujas aulas vão ser observadas.

<sup>4</sup> Escolher de entre as seguintes hipóteses: CT (docentes pertencentes ao mesmo Conselho de Turma); 1GD (docentes pertencentes ao mesmo Grupo Disciplinar); 2GD (docentes pertencentes a Grupos Disciplinares diferentes).

<sup>5</sup> Deve colocar-se uma cruz no período letivo em que a observação irá ocorrer.

- Facilitar o acompanhamento e a monitorização da relação pedagógica, retirando todas as potencialidades do trabalho entre pares, orientando-o no sentido da qualidade, do desenvolvimento e da transformação;
- Promover, estimular e desenvolver nos docentes AVEPF atitudes, práticas e posturas autónomas, participativas e colaborativas, respaldadas em conceitos como reflexividade e autonomia.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALARCÃO, I. e TAVARES, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica. Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*. Coimbra: Almedina.

NEVES, M. C. G. M. F. (2014) – O Papel da Supervisão na Emergência de Uma Escola Reflexiva: um Estudo de Caso. Universidade Aberta; Mestrado em Supervisão Pedagógica. <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/3905/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Maria%20Neves%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf>

NÓVOA, António. (1999). *Seis apontamentos sobre supervisão na formação*. Comunicação apresentada no I Congresso Nacional de Supervisão na Formação. In Actas do I Congresso Nacional de Supervisão na Formação - Contributos Inovadores. Aveiro: Universidade de Aveiro. Disponível em [http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/689/1/21162\\_1-cns\\_00001-00010.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/689/1/21162_1-cns_00001-00010.pdf) (acesso outubro 2012).

RÔLO, Mónica. (2014). *A Supervisão na Educação de Infância: estudos de caso na Rede Particular e Cooperativa*. Dissertação de Mestrado. ESE de Santarém. Disponível em [http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1875/1/Supervisao%20EI\\_Monica%20Rolo\\_Final.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1875/1/Supervisao%20EI_Monica%20Rolo_Final.pdf) (acesso outubro 2018).

SERGIOVANNI, Thomas J. & SARRAT, Robert J. (2002). *Supervision. A Redefinition*. 7ª ed. Boston: MacGrawHill.

TRACY, J. (2002). Modelos e Abordagens. In J. Oliveira-Formosinho (org.), *A Supervisão na Formação de Professores I. Da sala à escola* (pp. 19-92). Porto: Porto Editora.

TRINDADE, V. (2007) - *Métodos e Técnicas de Observação, Orientação e Avaliação (em Supervisão)*. Lisboa: Universidade Aberta.