

Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto

Avaliação do Desempenho Docente

Natacha Daniela Santos Costa
Orientador: Mestre Jorge Reis

Porto
Fevereiro de 2013

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Projeto apresentado na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto para a
obtenção do grau de mestre

Avaliação do Desempenho Docente

Como formalizar uma avaliação do desempenho do pessoal
docente de uma instituição de ensino particular e cooperativo, o
Infantário “Passinhos de Rei”?

Natacha Daniela Santos Costa
Orientador: Mestre Jorge Reis

Porto
Fevereiro de 2013

Ao Pedro, pelo incentivo e apoio.

Ao Mestre Jorge Reis, por todo o trabalho, paciência, força e ajuda.

À Tânia e à Telma, pela amizade, trabalho, dedicação e paciência.

À diretora e a todas as colegas do Infantário “Passinhos de Rei”.

*Aos professores Doutores Fernando Diogo, Paulo Delgado e Dora Castro pelos
conhecimentos transmitidos e ajuda.*

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo melhorar as práticas educativas numa instituição de ensino particular e cooperativo, ou seja, aperfeiçoar o desempenho da instituição e ao mesmo tempo o desempenho de cada docente que nela trabalha.

O tema do projeto centrou-se na avaliação do desempenho docente, mais concretamente no problema da inexistência de um sistema formal de avaliação do desempenho docente.

Assim, desenvolveu-se um quadro teórico e legal atualizado com vista a realização de um estudo empírico bem fundamentado. Sem dúvida que a observação cuidada, análise, flexibilidade, crítica, reflexão e abertura à mudança é imprescindível para delinear um plano de ação que resolva o problema existente na instituição quer a curto, como a médio e a longo prazo. Só assim cada docente pode dar resposta à missão educativa que diariamente se propõe alcançar.

Só quando é estabelecida uma verdadeira cultura de avaliação nas escolas, onde todos os membros são informados, participam e melhoram, é possível promover a qualidade educativa do serviço prestado e ter profissionais que se sentem realizados, valorizados e recompensados pelo seu trabalho, esforço e empenho.

ABSTRACT

This work has as principal goal the improvement of educational practices in a private and cooperative educational institution, ie, improving institution's performance, while increases the performance of each teacher who works in it.

The theme of the project focused on the evaluation of teaching performance, in particular, on the problem of formal system lack for teacher performance assessment.

Thereby, a upgraded theoretical and legal framework was developed in order to prepare an empirical well founded study. No doubt that careful observation, analysis, flexibility, critical thinking and openness to change is essential to outline a plan of action to solve the problem existing in the institution both on short, on medium and long term. Only this way each teacher can give the answer to the educational mission that aims to achieve daily.

Barely when a true culture of assessment is established on schools, where all members are informed, participate and improve, is possible to promote educational quality of the service provided and to have professionals who feel valued and rewarded for their work, effort and commitment.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
1. QUADRO TEÓRICO-LEGAL	11
1.1. Quadro Teórico.....	11
1.1.1. Escola como organização e o papel do professor	11
1.1.2. Processo de ensino aprendizagem	12
1.1.3. Conceito de Desempenho Docente.....	12
1.1.4. Conceito de avaliação	13
1.1.5. Evolução do conceito de avaliação	14
1.1.6. Pertinência da existência de boas práticas de avaliação.....	15
1.1.7. Avaliação de desempenho docente (ADD).....	16
1.1.8. Objetivos da avaliação do desempenho docente	18
1.1.9. Componentes essenciais de um sistema de avaliação de qualidade ..	19
1.1.10. Constituintes do ato de avaliação.....	20
1.1.11. Modelos de avaliação do desempenho docente.....	21
1.1.12. Documentos que integram o processo de avaliação de desempenho	22
1.1.13. Intervenientes na avaliação de desempenho	29
1.1.14. A Supervisão Pedagógica na Avaliação de Desempenho dos	
Docentes.....	31
1.1.15. Críticas.....	32
1.1.16. Desvantagens	33
1.2. Quadro legal.....	33
2. ESTUDO EMPÍRICO	37
2.1. Caracterização da instituição	37
2.2. Contextualização do problema	39
2.2.1. Formulação do problema	39
2.2.2. Justificação do problema.....	39
2.2.3. Razões da escolha do problema	40
2.3. Público-alvo	41

2.4.Objetivos do estudo	41
2.4.1.Objetivos relacionados com o conhecimento da realidade	41
2.4.2.Objetivos relacionados com a transformação da realidade	42
2.4.3.Objetivos específicos da investigação empírica	42
2.5.Fundamentos metodológicos	42
2.5.1.Enquadramento e linha de investigação.....	42
2.5.2.Metodologia	44
2.5.3.Técnica de recolha de dados	45
2.5.3.1.Descrição dos inquéritos por entrevista.....	46
2.5.4.Técnica de tratamento de dados	46
2.6. Apresentação e discussão dos resultados.....	47
2.6.1.Inquérito por entrevista aos docentes.....	47
2.6.2.Inquérito por entrevista à diretora.....	55
2.7. Avaliação do estudo empírico	57
3.PLANO DE AÇÃO	60
3.1.Motivo de atuação	60
3.2. Objetivos	61
3.3. Atividades e tarefas.....	62
3.3.1.Descrição detalhada dos momentos	64
CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

INTRODUÇÃO

O presente projeto tem como tema-problema a Avaliação de Desempenho Docente. Mais concretamente, o problema refere-se à inexistência de um sistema formal de avaliação do pessoal docente numa instituição de ensino particular e cooperativo. Assim, coloca-se a seguinte questão de partida: **Como formalizar uma avaliação do desempenho do pessoal docente de uma instituição de ensino particular e cooperativo, o Infantário “Passinhos de Rei”?**

Os trabalhadores desta instituição revelaram a falta de uma abordagem mais próxima, do que foi realizado com sucesso, do que não correu tão bem e do que pode ser melhorado no seu trabalho a fim de garantir o bom funcionamento da instituição. Sentem falta de um sistema formal de avaliação onde seja facultado ao pessoal docente a oportunidade de analisar, discutir e justificar o seu em comparação com o desempenho esperado. A ausência deste processo gera, de certa forma, alguma insatisfação, intranquilidade e incomodidade por parte dos trabalhadores, pois podem agir em falso devido à falta de referências.

Neste sentido, a escolha deste problema prende-se tanto por questões pessoais como por questões institucionais, uma vez que todos beneficiarão da aplicação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente na instituição, proporcionando a melhoria da atividade educativa e o cumprimento dos objetivos da Instituição.

Assim, este projeto tem como principais objetivos:

- Contextualizar o problema;
- Centrar o desenvolvimento do projeto na problemática da inexistência de um sistema formal de avaliação do pessoal docente;
- Observar, analisar, refletir e melhorar o serviço prestado no Infantário “Passinhos de Rei”;
- Promover a melhoria do desempenho dos docentes que trabalham no Infantário “Passinhos de Rei”;
- Desenvolver um quadro teórico que ilumine o problema;
- Realizar uma leitura dinâmica da legislação relacionada com o problema visado;
- Realizar um estudo empírico que permita identificar as causas e as variáveis fundamentais do problema;
- Delinear um plano de ação que tenha em vista a resolução do problema apoiado no quadro teórico e na análise e interpretação dos dados do estudo empírico;

- Demonstrar viabilidade, exequibilidade e validade prática da solução proposta para o problema escolhido;

- Consolidar a construção do profissionalismo assente na reflexão, aperfeiçoamento de conhecimentos e aprendizagem ao longo da vida.

A implementação do plano de ação deste projeto pode trazer consequências positivas e negativas na instituição. As consequências positivas referem-se à melhoria do serviço educativo prestado. As consequências negativas podem passar por alguma ansiedade e receio por parte dos docentes, devido ao que julguem ser um aumento do grau de exigência. Contudo, estas consequências negativas podem ser contornadas tendo sempre como base o diálogo, a aceitação de críticas construtivas e a predisposição para a mudanças necessárias.

Este projeto segue uma metodologia qualitativa, mais concretamente o estudo de caso, em que serão utilizados os inquéritos por entrevista como técnica de recolha de dados. Quanto à técnica de tratamento de dados, será utilizada a seleção de citações textuais que ilustram a interpretação dos dados recolhidos.

O presente projeto apresenta a seguinte estrutura:

No **primeiro capítulo** encontra-se o quadro teórico-legal que está dividido em dois pontos distintos: quadro teórico e quadro legal. No quadro teórico são abordados aspetos como: a escola como organização e o papel do professor; o processo de ensino-aprendizagem; o conceito de desempenho docente; o conceito de avaliação; a evolução do conceito de avaliação; a pertinência da existência de boas práticas de avaliação; a avaliação de desempenho dos docentes; os objetivos da avaliação de desempenho docente; as componentes essenciais de um sistema de avaliação de qualidade; os constituintes do ato de avaliação; os modelos de avaliação do desempenho docente; os documentos que integram o processo de avaliação de desempenho; os intervenientes na avaliação de desempenho; a supervisão pedagógica na avaliação de desempenho dos docentes; as críticas a este processo; e, desvantagens que podem gerar. No quadro legal é explorado relativamente à avaliação de desempenho docente a Lei de Bases do Sistema Educativo aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro e alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de setembro e n.º 49/2005, de 31 de agosto; o Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro; e o Decreto regulamentar n.º 2/2010, de 23 de junho ao nível do ensino público. Relativamente ao ensino privado é analisado o Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo n.º 30/2011, 15 de agosto – Anexo III Regulamento de avaliação de desempenho.

No **segundo capítulo** apresenta-se o estudo empírico constituído pela caracterização da instituição, o público-alvo, os objetivos do estudo, os fundamentos

metodológicos, a apresentação e a discussão dos resultados, assim como a avaliação do estudo.

No **terceiro capítulo** pode-se encontrar o plano de ação sendo explicado o motivo da atuação, os objetivos, as atividades e as tarefas.

Por último surge a conclusão que reflete e sintetiza os resultados a que se foi chegando ao longo do desenvolvimento deste projeto.

1. QUADRO TEÓRICO-LEGAL

1.1. Quadro Teórico

1.1.1. Escola como organização e o papel do professor

A escola é uma organização que tem uma determinada estrutura e é constituída por vários elementos. Encontra-se inserida num dado contexto, possui uma certa autonomia e está dependente da sociedade. No seu seio, produz e possui uma cultura própria onde se espelham significados, crenças e valores que são partilhados por um dado conjunto de pessoas. Assim, atendendo a tudo o que nela se desenvolve, a escola é um local de ensino-aprendizagem que tem em vista a “construção de uma sociedade livre, justa e solidária” (Constituição da República Portuguesa, artigo 1.º).

Atendendo às constantes mudanças e inovações da sociedade relacionadas com a massificação do ensino, é importante repensar o papel do professor. Antes o professor tinha um papel passivo, ao longo do processo educativo, porque a sua preocupação máxima passava por cumprir o programa predefinido. O professor expunha as temáticas e exigia aos alunos que usassem a sua capacidade intelectual para acumular, armazenar e reproduzir as informações. Atualmente o professor deve ter um papel ativo nesse mesmo processo e, ao mesmo tempo, reconhecer e promover no aluno um papel ativo e central nas aprendizagens, entendidas como construções progressivas do conhecimento e das destrezas. Para tal, o professor tem que refletir e decidir tendo em vista o sucesso educativo do aluno, bem como, o seu desenvolvimento integral. Ao mesmo tempo, o professor também tem que colaborar com todos os outros elementos da comunidade educativa e contribuir para o desenvolvimento do projeto da escola.

Além de ensinar e aprender, o professor tem que acima de tudo saber ser, saber formar-se, saber transformar-se, saber decidir, saber intervir, saber viver e saber conviver com os outros, sendo o veículo de enquadramento das ações (Coelho & Oliveira, 2010, p. 73)

Os seres humanos obtêm sentido da vida a partir de duas grandes fontes: 1) a experiência do crescimento pessoal e 2) comprometimento com causas maiores do que o seu próprio interesse. (...) Centrando-se apenas numa e excluindo a outra será possível fazer com que os cidadãos se interessem pouco pelo bem-estar da sua sociedade ou careçam de conhecimentos para contribuir para ela (Duke, 1997 cit por Stronge, 2010, p. 26).

Nesta linha de ideias, é importante estabelecer uma estreita relação entre a experiência do crescimento pessoal e a experiência do crescimento profissional a fim de assegurar e contribuir ativamente para a evolução e o bem-estar da sociedade. Neste sentido, a escola como organização que aprende:

É aquela que se coloca frente ao espelho para se questionar repetidamente sobre o porquê de fazer as coisas de determinada forma, que testa continuamente os seus pressupostos básicos sobre a forma como as coisas funcionam com vista à sua melhoria. (...) Uma organização que aprende é uma organização capaz de criar e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento para refletir novo conhecimento e compreensão (Leite, 2000 cit. por Coelho & Oliveira, 2010, p.71).

1.1.2. Processo de ensino aprendizagem

Atendendo que a finalidade da educação consiste em desenvolver o ensino e a aprendizagem, McConney, Schalock e Schalock, reforçam a ideia de que “O objetivo do ensino é a aprendizagem e o propósito da educação é garantir que cada nova geração de alunos possa acumular o conhecimento e as competências necessários para satisfazer as exigências sociais, políticas e económicas da idade adulta.” (1997, p.162 cit. por Stronge, 2010, p. 37)

Assim, o ensino e a aprendizagem são o centro da educação e a ligação entre eles é mais eficaz quando temos professores atentos, ativos e empenhados no seu desempenho diário.

1.1.3. Conceito de Desempenho Docente

Em contexto escolar, o docente deve assumir um compromisso face à missão da escola e à responsabilidade individual na construção e uso do conhecimento, promovendo a qualidade do ensino. Para tal, tem que investir no seu desenvolvimento profissional, isto é, na formação contínua e na autoformação, aperfeiçoando e desenvolvendo competências para melhorar a sua prática pedagógica, tendo sempre como ponto de partida a imagem da escola e a promoção de qualidade nas aprendizagens dos alunos.

Ser professor é exercer uma profissão em que nunca se atinge a perfeição. A mudança é uma constante, o professor tem de ter capacidade de se adaptar sucessivamente às transformações sociais e tecnológicas que ocorrem e, com rigor, no sentido de procurar a melhoria, exercer uma função vital em que estimula as potencialidades dos seus alunos (Coelho & Oliveira, 2010, p. 45).

De acordo com Coelho e Oliveira e, na mesma linha de ideias, Graça et al. acrescenta que “o exercício da docência compreende a necessidade de corresponder a solicitações diversas dos alunos, dos pares, dos órgãos de gestão da escola e de outros membros da comunidade educativa.” (2011, p. 10)

Ser professor é gratificante e ao mesmo tempo muito exigente, uma vez que no quotidiano da educação este é confrontado com várias perspetivas e multiplicidades de situações: as diferentes turmas, a individualidade de cada aluno, as opções a tomar em função dos objetivos que pretende atingir, as opções sobre os conteúdos a desenvolver e as opções sobre as melhores estratégias a adotar. Desta forma, cabe ao professor ser capaz de ultrapassar as dificuldades impostas pela rotina e promover o seu aperfeiçoamento constante.

O trabalho do professor não se restringe apenas à sala de aula. O seu trabalho também passa pela participação em atividades e projetos que envolvam a comunidade escolar e a comunidade envolvente. Ao mesmo tempo, tal como já foi referido, reveste-se de extrema importância a atualização permanente dos seus conhecimentos científicos, didáticos e pedagógicos.

Assim, de acordo com Graça et al, “A forma mais fácil de definir a atividade docente é através da construção de padrões de desempenho, isto é, da descrição das suas principais tarefas de acordo com determinados domínios ou dimensões, em articulação com um conjunto de funções que o profissional deve desempenhar” (2011, p. 10). A ação educativa do professor “...deverá contribuir para a formação de cidadãos responsáveis e participativos no contexto da União Europeia, promovendo os valores que contribuem para a coesão social e o respeito pela diversidade social e cultural” (Graça et al, 2011, p. 11).

1.1.4. Conceito de avaliação

O conceito de avaliação refere-se ao “ato de avaliar”, ao “valor determinado pelos avaliadores”, ao “estabelecimento do valor de algo”, à “apreciação da competência ou o progresso de um aluno ou de um profissional” (Dicionário de Língua Portuguesa).

Segundo Coelho e Oliveira (2010), podemos conjugar vários verbos quando nos referimos ao conceito de avaliação – questionar, investigar, dialogar, compreender, melhorar, escrever, debater, comprometer e exigir.

Graça et al referem que a avaliação consiste em “... analisar a qualidade do ensino ou dos métodos pedagógicos, apreciar os resultados ou os efeitos de um programa e interpretar as necessidades e as expectativas dos inquiridos.” (2011, p.14)

Já Noizet e Caverni (1985) mencionam que a “avaliação designa o ato pelo qual, a propósito de um acontecimento, de um indivíduo ou de um objeto, emitimos um juízo reportando-nos a um (ou vários) critério (s).” (Cit por Graça et al, 2011, p.17)

Na mesma linha de ideias, Zabalza (1992) diz que “...avaliar é comparar, quando avaliamos fazemos uma medição (...) e uma valoração. A medição permite-nos conhecer o estado real do objeto. A comparação realiza-se com o estado ideal, através da intervenção de um juízo de valor.” Assim, o juízo de valor surge “da comparação entre “o que é” o objeto de avaliação, naquele momento, e determinados critérios de avaliação que refletem a dimensão de “como deveria ser”. (Cit por Graça et al, 2011, p.17)

Segundo Coelho e Oliveira (2010), o conceito de avaliação é estratégico no desenvolvimento de todo o processo educativo - avaliação das aprendizagens, do desempenho dos professores e da escola.

O estabelecimento de uma “cultura de avaliação” deve identificar-se no desenvolvimento dos diferentes atos educativos. Assim, “...qualquer modelo de avaliação de desempenho só será entendido por todos, quando a Escola encarar a avaliação como um projeto global, no sentido da construção de uma cultura de avaliação.” (Coelho & Oliveira, 2010, p.9). Qualidade e avaliação são dois processos interdependentes.

Os mesmos autores também falam de um “princípio inalienável” em que a qualidade das aprendizagens é o reflexo da qualidade do ensino prestado, apresentando três eixos fundamentais: o desenvolvimento profissional, associado à avaliação de desempenho docente (ADD); a melhoria das aprendizagens dos alunos; e a melhoria do serviço prestado pela escola.

1.1.5. Evolução do conceito de avaliação

Partindo dos trabalhos desenvolvidos por Stufflebeam e Shinkfield (1985) e Hadji (1994) citado por Graça et al (2011) pode-se descrever diferentes visões conceituais de avaliação que se expandiram e coexistiram ao longo do século XX:

Quadro 1. Visões conceituais de avaliação

Conceito de avaliação	Em que consiste
Avaliação como medida	Os resultados e os desempenhos eram controlados com recurso a testes.
A avaliação como uma comparação entre os resultados esperados e obtidos	Os objetivos do ensino eram utilizados como referência para avaliar, seguindo as ideias defendidas por Tyler.
A avaliação centrada nos processos e nos resultados	A avaliação consiste num processo que tem em vista determinar o mérito ou o valor de determinada coisa, seguindo as ideias

	sustentadas por Michael Scriven.
A avaliação enquanto processo de recolha de informações úteis para a tomada racional de decisões	Enfoque no interesse pelos diversos aspetos da avaliação de programas sociais.
A avaliação como um processo de descrição e produção de um juízo de valor	A avaliação baseia-se na recolha de informação, interpretação dessa mesma informação e formulação de um juízo de valor.

Como se pode verificar, o entendimento sobre o que é a avaliação não é completamente consensual. Importa retirar o que cada um deles traz de mais importante e adequar ao contexto escolar que hoje em dia vivenciamos.

1.1.6. Pertinência da existência de boas práticas de avaliação

Pode-se dizer que o ensino está intimamente ligado com as boas práticas de avaliação. A avaliação de professores é importante porque o ensino é importante. Assim, justifica-se a pertinência da existência de uma ADD de qualidade, uma vez que, "... um sistema de avaliação de professores, bem elaborado e implementado, é essencial para o desenvolvimento de programas educativos eficazes, bem como para a melhoria da escola." (Stronge, 2010, p.25). Neste sentido, a avaliação de professores é cada vez mais um processo significativo e útil.

O programa intitulado *personnel Evaluation Standards* (Padrões para a Avaliação do Pessoal Docente) do *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*¹ (1998) identificou dez razões diferentes que destacam e evidenciam a importância da existência de uma avaliação de elevada qualidade na educação (cit por Stronge, 2010):

- Avaliar professores principiantes antes de proceder à sua certificação ou qualificação para o ensino;
- Identificar candidatos a empregos promissores;
- Avaliar as qualificações dos candidatos para desenvolver funções específicas;
- Gerir decisões de contratação;
- Avaliar o desempenho dos professores para efeitos de nomeação definitiva e de promoção;
- Reconhecer e atribuir prémios;
- Auxiliar o corpo docente e os gestores escolares na identificação de aspetos fortes e das respetivas necessidades em termos de desenvolvimento;

¹ Comité norte-americano que representa a união entre associações profissionais criado em 1975, para a melhoria da qualidade da avaliação.

- Planear atividades de desenvolvimento e formação adequadas para o pessoal docente;
- Desenvolver atividades e objetivos de remediação quando necessário;
- Apoiar decisões jurídicas justas e válidas para rescisão (despedimento).

1.1.7. Avaliação de desempenho docente (ADD)

Segundo Coelho e Oliveira (2010) a avaliação de desempenho docente é um momento importante para proceder ao levantamento das necessidades de formação que conduzem à resolução de problemas e, conseqüentemente, ao alargamento de perspetivas e melhoria das práticas pedagógicas ao nível de três planos de ação:

- **Plano macro:** ao nível do sistema político, isto é, orientações nacionais, em termos legislativos e de desenvolvimento curricular;
- **Plano meso:** ao nível do contexto escola como instituição e das relações organizacionais no seu interior, ou seja, decisões tomadas pela escola, orientações contempladas nos instrumentos de orientação e gestão pedagógica (Projeto Educativo (PE), Plano Anual de Atividades (PAA) e Projetos Curriculares (PC) e orientações que transmite sobre o processo de ADD;
- **Plano micro:** ao nível da prática docente através do desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e do compromisso que cada docente assume individualmente tendo em vista o cumprimento das metas e objetivos considerados no PE e PAA.

Ao pensarmos e falarmos em avaliação, surgem logo algumas questões iniciais: Porquê avaliar? Quem beneficia da avaliação? Como é que o ensino e a aprendizagem podem melhorar através da avaliação? Porque é que precisamos de uma avaliação de professores de qualidade?

Num contexto escolar em constante mudança, a referência à qualidade do trabalho dos professores é recorrente. Assim, qualquer tentativa de implementação de uma reforma educativa só tem sucesso se existir nas escolas professores competentes e de qualidade. Assim, pode dizer-se que existe uma “relação lógica” entre o pessoal docente e os programas, uma vez que professores eficazes são imprescindíveis para desenvolver programas eficazes (Stronge, 2010).

Se a eficácia da escola e o sucesso dos alunos são importantes, e se a produtividade do pessoal docente é necessária para o desenvolvimento de programas eficazes, é também fundamental a existência de um sistema de avaliação de professores conceptualmente sólido e bem implementado (Stronge, 2010, p.25).

Neste sentido, é importante problematizar a avaliação ao serviço da escola numa perspetiva de aquisição de novas pistas de trabalho que possibilitarão a melhoria dos resultados dos alunos e da organização escolar.

A ADD consiste num processo de promoção da aprendizagem e de desenvolvimento profissional, sendo os fatores-chave para a melhoria das aprendizagens dos alunos, motivação dos professores e eficácia da escola (Graça et al, 2011).

O estabelecimento de uma verdadeira política de avaliação, desenvolvimento e inovação prevê que as decisões referentes à ADD sejam apoiadas num modelo de gestão participada e democrática onde estão inerentes as funções de informar, partilhar, justificar, responsabilizar e atribuir sentido ao trabalho do professor e ao trabalho da escola.

Sendo a avaliação uma exigência de uma profissão que tem como missão o serviço público, é fundamental que a sua implementação seja apoiada em referentes externos (conjunto de normas, objetivos e padrões de desempenho) e em referentes internos (contexto onde a escola está inserida/PE).

No que diz respeito ao Projeto Educativo, este “É um contrato que compromete e vincula todos os membros da comunidade educativa numa finalidade comum sendo o resultado de um consenso a que se chega depois de uma análise de dados, de necessidades e de expectativas...” (Antunez et al, 1991 cit por Coelho & Oliveira, 2010, p.71)

Desta forma, a “referencialização” reveste-se de extrema importância quando falamos num modelo de ADD uma vez que, tem em vista assegurar a transparência e o rigor da avaliação. “...a referencialização ao construir um corpo de referências relativo a um objeto num dado contexto..., possibilita a seleção de critérios de avaliação e a construção de indicadores, no sentido de operacionalizar o ato de avaliar” (Coelho & Oliveira, 2010, p.16).

O processo de avaliação deve ser visto como uma construção coletiva, que valoriza o processo de construção da ação. Para tal, é necessário, um quadro-matriz de referência, designado por **referencial de avaliação**, traduzindo-se numa abordagem realista e eficaz, de acordo com as condições específicas de cada escola e tendo por base referentes de duas ordens, externos e internos (Coelho & Oliveira, 2010, p.16).

A ADD tem como pressupostos: inovar a prática educativa, promover o desenvolvimento profissional, envolver os professores nos processos e nos resultados, valorizar a dimensão formativa da avaliação e considerar a autoavaliação como um meio impulsionador do desenvolvimento profissional.

Estes pressupostos apoiam um modelo de ADD que tem por base a reflexão, sendo os pilares de uma organização aprendente e democrática. Esta reflexão exige aos professores que sejam capazes de “olhar honestamente” para os seus pontos fracos e fortes no sentido de melhorar o seu desempenho (Howard & McColskey, 2001 cit por Stronge, 2010, p.28).

Assim, a melhoria do desempenho pressupõe um desenvolvimento a vários níveis: melhoria do desempenho de cada professor; melhoria dos programas e serviços para os alunos, pais, encarregados de educação e comunidade; melhoria da capacidade das escolas para cumprirem a sua missão (Stronge, 2010, p.28).

Em suma, o processo de avaliação consiste numa implicação total e efetiva de toda a escola como organização que, perante os novos desafios, tenta encontrar respostas coerentes e eficazes assentes em planos de ação que têm em vista a qualidade do serviço educativo. Ao mesmo tempo, os professores não podem ser renitentes à mudança se pretenderem ultrapassar as suas dificuldades. Assim, a ADD constitui um excelente meio para refletir, autoavaliar e ser avaliado com o intuito de promover o sucesso educativo. O enfoque na reflexão do professor antes, durante e após o ato pedagógico, faz da autoavaliação um processo de desenvolvimento profissional.

1.1.8.Objetivos da avaliação do desempenho docente

A ADD apresenta três objetivos principais: **desenvolver profissionalmente**, isto é, os professores reconhecem as suas potencialidades e as áreas em que necessitam melhorar; **responsabilizar**, ou seja, cumprir os seus deveres e desenvolver estratégias com vista a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem; e **motivar**, uma vez que os professores verificam que o seu bom desempenho é reconhecido, estimulando desta forma o desenvolvimento da qualidade dos mesmos.

Stronge (2010, p. 27) fala-nos de dois objetivos fundamentais da avaliação de professores: **Melhoria do desempenho** – relacionada com a dimensão do desenvolvimento pessoal englobando oportunidades para o docente aprender sobre a sua própria prática, refletir sobre ela e melhorá-la; e **Prestação de contas** – reflete o compromisso de cumprir os objetivos profissionais no que diz respeito à competência e ao desempenho de qualidade, itens imprescindíveis para promover a qualidade educativa do sistema de ensino.

Além dos objetivos já mencionados, é importante realçar que no contexto escolar deve haver uma estreita relação entre os professores e a própria escola, isto é, o que é bom para a escola é bom para os professores. Deve haver um equilíbrio entre

as necessidades individuais e as expectativas organizacionais uma vez que estão interligados. Para tal é fundamental o estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo em que ambas as partes beneficiam do bom desempenho.

Em suma, “... a avaliação de professores pode ser vista como um dispositivo que permite avaliar o sucesso dos professores (desenvolvimento profissional e melhoria do desempenho) e da escola (concretização de objetivos e prestação de contas)” (Graça et al, 2011, p.20).

Os objetivos individuais devem estar interligados com os objetivos institucionais, assim como, a melhoria da qualidade do ensino está ligada à melhoria da escola. Assim, o desenvolvimento profissional dos professores contribui para melhorar o seu crescimento e prática de ensino ao mesmo tempo que, contribui quer de uma forma individual, quer de uma forma coletiva, para a melhoria do desempenho da escola.

1.1.9. Componentes essenciais de um sistema de avaliação de qualidade

Tal como já foi referido anteriormente, antes de iniciar qualquer processo de avaliação cada escola constrói as suas referências e respetivos indicadores de desempenho que devem ser adequados à sua especificidade, ao tipo de alunos e aos objetivos que pretende atingir.

Assim, para a implementação de uma avaliação de qualidade é importante criar um clima construtivo baseado na comunicação, comprometimento organizacional e colaboração (Stronge, 2010), como nos ilustra a Figura 2.

Figura 1. Contributo para a qualidade da avaliação²



² Figura 1 – Relação dos três “Cs” para uma Avaliação de Qualidade. Figura reproduzida com a permissão de: Stronge & Tucker, 2003, Eye on Education

A implementação de um processo de ADD consistente e que espelhe a concretização dos objetivos definidos deve ter sempre por base a partilha, a reflexão, o diálogo e o envolvimento de todos. Assim, de acordo com Stronge, “Juntos, estes três “Cs” apoiam a criação de sinergias, que podem elevar a avaliação a um diálogo significativo sobre a qualidade de ensino.” (2010, p. 31).

No que diz respeito à **comunicação** na avaliação, Stronge (2010) diz que esta deve decorrer de várias formas ao longo do processo de avaliação: comunicação pública e comunicação privada. A comunicação pública diz respeito à revelação pública dos elementos sobre os quais os docentes têm o direito de serem informados, enquanto a comunicação privada relaciona-se com a importância de existir um lado mais pessoal e privado.

Quanto ao **comprometimento organizacional**, este implica a mudança das normas e das expectativas da cultura escolar com o intuito de valorizar e apoiar a avaliação dos professores num processo significativo, válido, dinâmico e evolutivo. Este comprometimento tem em vista a resposta às necessidades individuais de cada professor e organizacionais de cada escola.

Relativamente à **colaboração**, esta passa pela cooperação entre o administrador e o professor no estabelecimento de uma relação de confiança e no desenvolvimento de um sentido de apropriação por parte de todos os participantes uma vez que, estes têm testemunhos importantes que devem ser ouvidos e considerados.

1.1.10. Constituintes do ato de avaliação

Segundo Rosales (1992) citado por Graça et al (2011) o processo de avaliação passa por um processo constituído por três fases:

1ª Fase - Recolha de dados – obtenção da informação sobre o desempenho do avaliado.

2ª Fase - Interpretação da informação.

3ª Fase - Adoção de decisões – formulação de juízos e tomada de decisões relativamente a um plano de melhoria e adoção de novas estratégias.

Tal como já foi referido anteriormente e atendendo que a principal função da avaliação será a produção de um juízo de valor, é importante fazer a distinção entre duas funções que intervêm no processo de avaliação e são interdependentes: **função informativa** – processo que consiste em obter dados que permitem descrever o objeto e a **função valorativa** – processo que implica a produção de um juízo de valor sobre a adequação desse objeto a critérios previamente estabelecidos (Graça et al, 2011).

Neste sentido, no ato de avaliar existe uma estreita relação entre a realidade que foi objeto de avaliação, isto é, o que é constatado ou apreendido e, o modelo ideal, ou seja, o modelo ou o objetivo pretendido.

1.1.11. Modelos de avaliação do desempenho docente

O estabelecimento de um modelo de ADD nas escolas tem a ver com a descrição de uma realidade que se pretende atingir. Assim, segundo Graça et al, é “um projeto que assenta num conjunto de pressupostos e que é concebido de forma a concretizar uma série de objetivos” (2011, p. 22)

Neste sentido, pode dizer-se que os diferentes modelos de ADD se diferenciam quanto ao conjunto de pressupostos em que se baseiam e quanto aos objetivos que visam alcançar.

Tendo como ponto de partida os objetivos definidos para a ADD e considerando o contexto onde vai ser aplicada, apresenta-se três modelos de ADD possíveis (Graça et al, 2011):

a) Modelo *accountability* (responsabilização)

Este modelo pretende medir o desempenho do professor. Apresenta características sobretudo sumativas em que a pontuação obtida pelo avaliado serve para o posicionar numa escala de avaliação e o avaliador deverá ser um profissional com mais experiência. Assim, este modelo visa reconhecer os aspetos positivos e os aspetos a melhorar através da criação de um plano de melhoria.

b) Modelo de desenvolvimento profissional

Já este modelo focaliza-se no desenvolvimento profissional. O avaliador, normalmente, tem a função de coordenação e o resultado da avaliação é apresentado de forma descritiva. É um modelo em que é privilegiada a reflexão e a aprendizagem profissional, valorizando o trabalho cooperativo e a aprendizagem a partir das experiências partilhadas pelos colegas.

c) Modelo misto

O modelo misto privilegia a qualidade do desempenho profissional e procura garantir as necessidades de desenvolvimento profissional do docente, pressupondo os dois modelos anteriores, uma vez que a responsabilização e o desenvolvimento profissional são considerados de forma complementar. Assim, pode ser construída uma verdadeira cultura colaborativa de desenvolvimento profissional.

1.1.12.Documentos que integram o processo de avaliação de desempenho

A concretização do processo de ADD pressupõe a utilização de vários documentos (Coelho & Oliveira, 2010): grelhas de avaliação de desempenho, padrões de desempenho, objetivos individuais e relatório de autoavaliação.

Os instrumentos de registo são o suporte e fundamentam a ADD, tendo em vista a recolha de informação constante e organizada.

As **grelhas de avaliação de desempenho** que constam no Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo (CCTEPC) estão divididas por domínios, ordens de competências e respetivos indicadores. Assim, são objeto de avaliação três domínios de competências do docente: competências para lecionar; competências profissionais e de conduta; e competências sociais e de relacionamento.

Estas grelhas devem ser conhecidas quer pelo avaliador quer pelo avaliado logo no início do ano letivo, sendo imprescindível o envolvimento e a participação democrática de todos na sua definição. A grelha é preenchida pelo avaliador e atribuída uma classificação que depois será dada a conhecer ao avaliado.

Ao mesmo tempo, a ADD tem como referência os **padrões de desempenho** docente, os objetivos e metas definidos no PE e no PAA da escola e, os objetivos individuais.

No que diz respeito aos padrões de desempenho docente, tal como já foi referido anteriormente, a sua construção é a forma mais fácil de definir a atividade docente. Assim, para implementar um sistema de avaliação é essencial definir o que um professor de qualidade deve saber e ser capaz de fazer.

A definição de padrões de desempenho permite também aos docentes que estão a entrar numa nova instituição compreender o que se espera deles, assim como, permite aos docentes mais experientes dar-lhes pistas para melhorar o seu desempenho profissional.

Tal como temos vindo a referir, a definição de padrões de desempenho também devem ter em conta os objetivos do Sistema Educativo e o contexto em que a escola está inserida, no sentido de definir procedimentos adequados que levem à concretização dos resultados esperados pela escola.

No contexto do desenvolvimento profissional é importante que a avaliação seja uma construção ativa dos atores pelo seu envolvimento e contribuição. Assim, é importante determinar **critérios**³, entre os quais, o rigor científico, a coerência na planificação e a avaliação no que diz respeito ao desenvolvimento do ensino e da

³ “Dimensões relativamente às quais o desempenho é classificado, ou julgado, como bem-sucedido ou meritório” (Ventura, 2008, citado por Graça et al, 2011, p.26)

aprendizagem. Posteriormente, sucede-se a construção dos **indicadores**⁴ que devem ser observáveis no sentido de apurar se os critérios são atingidos e com que qualidade. A partir da definição dos indicadores, a escola deve construir **instrumentos de recolha de informação** que facultem a documentação dos acontecimentos ou evidências⁵ que, por comparação com os padrões de desenvolvimento e respetivos descritores, possibilitem situá-los face a diferentes níveis de desempenho: Excelente, Muito Bom, Bom, Regular e Insuficiente, por exemplo (Graça et al, 2011, p.27).

Assim sendo, na tentativa de desenvolver um processo de avaliação transparente, rigoroso e que valorize o mérito dos docentes através de métodos simplificados, a definição de padrões de desempenho reveste-se de extrema importância uma vez que, os avaliados e os avaliadores devem conhecer as ações que uns devem desenvolver e os outros devem observar. Para que tudo corra dentro da normalidade e para que não haja desconhecimento do que é pretendido fazer, é essencial que avaliadores e avaliados conheçam os padrões de desempenho logo no início do ano letivo.

Uma escala de classificação da avaliação permite diferenciar níveis de desempenho. Tendo como referência o CCTEPC, podemos classificar o desempenho docente, por exemplo, da seguinte forma:

Quadro 2. Escala de Classificação⁶

Classificação	Descrição
<i>Inadequado</i>	Muito pouco desenvolvido. Os aspetos fundamentais da competência não são demonstrados. Para atingir o nível adequado necessita, em elevado grau, de formação em aspetos básicos, treino prático e acompanhamento.
<i>Pouco adequado</i>	Alguns aspetos fundamentais da competência não são demonstrados de modo consistente. Para atingir o nível adequado necessita de formação específica, treino prático e acompanhamento.
<i>Adequado</i>	Desenvolvido. Corresponde, em termos globais, às exigências da competência. Necessita de treino prático e acompanhamento complementares.
<i>Muito adequado</i>	Muito desenvolvido. Corresponde aos indicadores da competência com raras exceções.
<i>Excelente</i>	Plenamente desenvolvido. Corresponde, sem exceção, às exigências da competência. Ocasionalmente ultrapassa-as.

⁴ “Os indicadores deverão fazer sobressair a informação, permitindo efetuar concretamente a comparação induzida pelo critério” (Ventura, 2008, citado por Graça et al, 2011, p.27)

⁵ “As evidências fornecem retorno imediato e específico” (Ventura, 2008, citado por Graça et al, 2011, p.27)

⁶ Escala retirada do Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo

Apesar de haver já aspetos definidos, tudo deve ser adequado ao contexto onde a escola está inserida. Para tal, os padrões de desempenho devem ser discutidos e adaptados às características próprias de cada escola, promovendo e contribuindo para a autonomia da escola.

De acordo com Coelho e Oliveira (2010, p. 36) “Nesta medida, os padrões de desempenho definem as características fundamentais da profissão docente e as tarefas profissionais que dela decorre, caracterizando a natureza, os saberes e os requisitos da profissão...”

A **definição de objetivos individuais (OI)** é uma referência no processo de ADD. Estes servem como um elemento que orienta a prática dos docentes e como ponto de referência para a autoavaliação e avaliação final.

Constituem (...) o referente da avaliação de desempenho (...) a sua formulação permite clarificar a contribuição individual para a concretização das grandes metas e finalidades consignadas nos principais documentos de gestão estratégica da escola (...), isto é, no Projeto Educativo e no Plano Anual de Atividades (Graça et al, 2011, p. 45).

Ao mesmo tempo, de acordo com Rocha e Dantas, os objetivos “para além de concretizarem as metas organizacionais a alcançar, constituem um meio para mobilizar energias, concretizar expectativas e satisfazer as necessidades de realização individuais” (2007, p. 131).

Tendo como referência os trabalhos desenvolvidos por Peter Drucker que, em reação às teorias clássicas da administração desenvolveu no livro *The Practice of Management* (1954) e mais tarde em *Managing for Results* (1964), define os princípios da Gestão por Objetivos (GPO) no sentido de tentar compatibilizar e articular os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos da organização.

Neste sentido, a definição de OI refere-se a uma abordagem participativa e democrática em que cada docente pensa e define os OI que pretende atingir. Assim, se todos trabalham no mesmo sentido, tudo funcionará com menos problemas. Contudo, de acordo com Drucker, os docentes ao longo da prática educativa devem evitar a “armadilha da atividade”, isto é, envolverem-se tanto nas suas atividades quotidianas que se esquecem das finalidades e dos objetivos principais que se propuseram atingir.

Desta forma, nunca se pode perder de vista o “horizonte central que orienta todo o processo de ADD: a melhoria da qualidade dos contextos de formação e aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento profissional consistente e continuado dos docentes” (Graça et al, 2011, p. 46).

A formalização dos OI deve ter como pontos de referência: os padrões de desempenho adaptados ao contexto, o PE, o PAA, os instrumentos de avaliação e o Projeto de Desenvolvimento Profissional (PDI).

A definição de objetivos tem vindo a ser associada a uma técnica específica construída a propósito das organizações de matriz empresarial. Esta técnica é conhecida como “SMART” (Doran, 1981). “SMART (metaforicamente do inglês *inteligente*) ilustra, em cada uma das suas letras constituintes (a inicial em inglês, também) de cada uma das cinco características que um objetivo individual corretamente definido deverá conter” (Graça et al, 2011, p. 48).

Assim, segundo esta técnica, os objetivos devem ser:

- **Específicos** (*Specific*) – concretos, claros e precisos sobre o quê, onde, quando e como se desenvolverá a ação, isto é, adequados à organização escolar;
- **Mensuráveis** (*Measurable*) – associados a indicadores de medida para que seja possível quantificar as metas e os benefícios, enunciando os resultados esperados;
- **Atingíveis** (*Achievable*) – que sejam possíveis concretizar, alcançar e que promovam desafios, inovação e melhoria. Devem ser em número restrito e de fácil comunicação;
- **Realistas** (*Realistic*) – que se ajustem à realidade, aos recursos e aos meios disponíveis, ou seja, serem simples;
- **Temporizados** (*Time bound*) – associados a períodos de tempo como horizonte da sua realização, isto é, devem ter um limite temporal.

Em suma, atendendo às dimensões em avaliação, a formulação de objetivos “parece apelar a um questionamento da pessoa e do profissional: O que sou? O que poderei ser? O que quero ser? O que mais me motiva? Que lacunas de formação tenho? Como posso contribuir para a melhoria da qualidade da escola?” (Graça et al, 2011, p. 54). Este momento permite comparar os resultados alcançados com os objetivos anteriormente definidos.

Posteriormente, os OI podem ser imprescindíveis para a construção de um plano individual de desenvolvimento profissional (PIDP) onde devem constar a definição de objetivos individuais, a formação docente ao nível das áreas prioritárias para o desenvolvimento profissional e os objetivos individuais que refletem o contributo para atingir as metas do PE e do PAA.

Refletir é questionar de forma consciente todo o trabalho desenvolvido pelo docente sobre o que foi realizado com sucesso, o que não correu tão bem e o que pode melhorar na prática educativa. O docente tem objetivos que pretende atingir em

comunhão com os objetivos traçados pela própria instituição. Ambos os objetivos estão relacionados e têm que ser analisados.

Partindo da ideia de que a reflexão constante é fundamental ao longo de toda a prática educativa do docente, a **autoavaliação** por parte do docente também se reveste de importância uma vez que o profissional neste momento individual tem oportunidade de exprimir os seus pontos de vista sobre o seu desempenho, analisando os fatores que influenciaram o processo de ensino-aprendizagem. O docente toma consciência das suas capacidades, fraquezas e potencialidades, identificando as necessidades de melhoria no que diz respeito ao desenvolvimento profissional.

De acordo com Danielson (2007), mais importante que definir estratégias para atingir a perfeição, é ter a capacidade de refletir sobre o desempenho docente tendo em vista a melhoria constante. Assim, “a importância da reflexão sobre a prática é comandada pela crença de que o ensino, dada a sua complexidade, nunca pode ser perfeito (...) mas pode sempre ser melhorado” (cit por Graça et al, 2011, p. 95).

Da mesma forma, Perrenoud (2000) reforça a ideia de “pensar sobre o trabalho”, isto é, pensar no que foi realizado, como foi realizado, porque foi realizado dessa forma e como poderia ter sido realizado caso fosse pertinente. Neste processo o docente toma consciência e avalia todas as decisões que tomou, os mecanismos utilizados e os resultados que obteve, envolvendo-se num trabalho meta reflexivo de procura constante do sentido da missão do professor nesta sociedade em contante mudança (cit por Graça et al, 2011, p. 95).

A aprendizagem do profissional não se restringe apenas à experiência que tem, mas também à sua predisposição para refletir sistematicamente sobre essa experiência que adquiriu e como pode aperfeiçoá-la. A autoavaliação consciencializa e forma o docente, sendo este um construtor e reconstrutor permanente da sua realidade profissional.

Assim, os objetivos da autoavaliação passam por: envolver o avaliado no processo de avaliação; melhorar a concretização dos objetivos fixados; identificar oportunidades de desenvolvimento profissional; estimular a capacidade de autoanálise; incentivar a promoção de momentos de reflexão; construir um sentido profissional para a ação; analisar a natureza e o tipo de estratégias utilizadas, assim como a eficácia das mesmas; tomar consciência das suas dificuldades e traçar estratégias para superá-las; e, perceber quais são as suas necessidades de formação e o que pode fazer para as combater;

Alves e Machado (2010) propõem uma série de técnicas e instrumentos que podem ajudar esta reflexão. Entre elas, podemos referir a autorreflexão sobre as

práticas que consiste numa lista de verificação, escalas ou questionários que são preenchidos pelo docente; a elaboração de portefólios com materiais que espelham a atuação do docente; a análise das aprendizagens dos alunos através dos testes, tarefas de avaliação e observações diretas dos alunos em sala de aula; o diálogo entre colegas no sentido da apresentação e partilha de experiências, problemas, angústias e sucessos; a análise da prática; e a formação contínua para atualizar conhecimentos (Graça et al, 2011).

Neste sentido, a autoavaliação deve ter como referentes o perfil de desempenho docente, as finalidades e os objetivos contemplados no PE e no PCE e, os OI definidos e aprovados pela escola. A análise do desempenho profissional deve focalizar-se ao nível das diferentes dimensões: profissional, social e ética; desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem; participação na escola e relação com a comunidade; e desenvolvimento profissional ao longo da vida.

Quanto ao relatório da autoavaliação, é importante que neste se tenha sempre em conta o horizonte e as finalidades definidas. Como um instrumento que promove a reflexão, exige do docente três atitudes fundamentais (Coelho & Oliveira, 2010, p.53):

- **Abertura de espírito** – aceitar alternativas admitindo a possibilidade de erro;
- **Sinceridade** – refletir e assumir sucessos e insucessos numa perspetiva reguladora tendo em vista a mudança;
- **Responsabilidade** – ponderar cuidadosamente as mudanças e assumir as consequências da sua ação (consequências pessoais, académicas, sociais e políticas).

Assim, de acordo com Coelho e Oliveira, "...o avaliado deve ter presente porque ensina, como ensina, qual o contributo das atividades que dinamiza para a consecução do Projeto Educativo, entre outros." (2010, p.54)

Uma estrutura possível para o relatório de autoavaliação consiste em começar por proceder a uma espécie de análise SWOT do desempenho do docente. A análise SWOT apresenta duas componentes: externa e interna. À componente externa diz respeito as oportunidades, isto é, os aspetos externos positivos e, as ameaças, ou seja, os aspetos externos negativos. Quanto à componente interna, é de salientar as forças, isto é, os aspetos positivos que devem ser mantidos e, as fraquezas, ou seja, os aspetos negativos que carecem de melhoria.

Através desta análise o docente procura identificar, para cada uma das dimensões do exercício profissional e tendo como ponto de partida os referentes já referidos anteriormente, os respetivos pontos fortes e fracos, assim como, as propostas de melhoria.

Assim sendo, a reflexão assume-se como uma estratégia que visa a resolução de problemas com que o docente se depara no quotidiano da educação. Este momento pode ser estruturado tendo como referência as seguintes questões: O que faço? Porque faço? O que terei de modificar? Como o poderei modificar? (Graça et al, 2011, p.100)

Os mesmos autores chamam-nos a atenção para determinados riscos que podem decorrer no exercício da autoavaliação no que diz respeito à produção do relatório, nomeadamente o *não-relatório*, o *relatório-réplica*, o *relatório-inventário* e o *relatório politicamente correto*. No *não-relatório* o docente pode correr o risco de utilizar um discurso demasiado vago e incipiente. No *relatório-réplica* o docente faz a sua redação sem atender à lógica do desenvolvimento profissional. Já no *relatório-inventário* o docente resume-se a fazer uma listagem meramente descritiva das práticas caracterizando o que faz, quando o que se pretende é abordar como faz e porque faz. Por fim, no *relatório politicamente correto* o docente tende a produzir um discurso politicamente correto.

Como é possível verificar, nenhum destes relatórios retratam a veracidade do desempenho do docente, distanciando-se da sua realidade. Para tal, reveste-se de extrema importância ter em conta estas considerações se o docente pretende produzir um relatório que espelhe verdadeiramente a sua prática educativa.

Se o docente pretende produzir um registo que revele de forma clara e verdadeira o seu profissionalismo, deve ter em atenção a descrição de situações educativas relevantes, positivas ou negativas, tendo a possibilidade de reler, refletir, interpretar e discutir a realidade de forma a definir formas de atuação.

Neste processo há lugar ao questionamento de competências, interiorização de saberes, reconhecimento das necessidades formativas, motivação para a mudança de práticas, redefinição de metas e estabelecimento de compromissos. Ou seja, a autoavaliação garante a observação distanciada dos acontecimentos, de modo a melhor compreendê-los e a tomar as decisões mais assertivas e eficazes (Graça et al, 2011, p.102).

Na autoavaliação o docente faz um exercício escrito sobre o seu desempenho, sendo um meio essencial para a definição de soluções criativas e inovadoras que ajudam na resolução de problemas com que o docente se depara diariamente ao longo do processo de ensino-aprendizagem. Este relatório tem em vista melhorar a qualidade das práticas profissionais, isto é, o desempenho individual, o desempenho da organização e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

Paralelamente, a reflexão é inerente ao processo de investigação/ação, sendo que é através da adoção de uma postura reflexiva permanente que o professor investiga a sua prática com o objetivo de resolver problemas com que se confronta diariamente. Nesta procura de soluções, o professor deve colocar várias questões como: O que aprendem os alunos? Todos os alunos aprendem? Como se verificou a aprendizagem? De que forma a ação do professor promoveu a aprendizagem?

Em suma, de acordo com o pensador romano Sêneca citado por Miguel Angel Santos Guerra (2002) “Não há ventos favoráveis para quem não sabe a que porto se dirige”, revelando a pertinência e a necessidade de a escola se autoavaliar (Coelho & Oliveira, 2010)

1.1.13. Intervenientes na avaliação de desempenho

São intervenientes na ADD o avaliado e os avaliadores. Quem avalia pode mudar em função do tipo de ensino (público/particular), da instituição, entre outras situações.

São avaliados todos os professores em exercício efetivo de funções docentes, tendo direitos e deveres. Coelho e Oliveira (2010, p. 21) cita como direitos “Ser avaliado, no seu desempenho, devendo este processo contribuir para o desenvolvimento profissional do docente; Conhecer todos os elementos que compõem o procedimento de avaliação de desempenho; Reclamar e interpor recurso”. Os mesmos autores também citam como deveres “Proceder à respetiva autoavaliação como garantia do envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo; Contribuir para a consecução dos objetivos definidos; Corresponsabilizar-se pelo processo avaliativo; Melhorar o seu desempenho em função da informação recolhida durante o processo de avaliação”.

Desta forma, devem ser reunidas todas as condições necessárias para proceder ao desenvolvimento do processo de ADD, tendo o avaliado a possibilidade de participar nas fases do processo que lhe dizem respeito.

Quanto ao avaliador, este deve ter várias preocupações, nomeadamente, apoiar os professores na concretização do PE, Projeto Curricular de Instituição (PCI) e PAA; criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e a qualidade que levam ao sucesso educativo dos alunos; e, adotar uma liderança que promova o crescimento profissional produtivo num ambiente de aceitação, apreciação, confiança, inclusão e segurança com o objetivo de garantir a eficácia da escola.

De acordo com Coelho e Oliveira, “O avaliador tem, assim, como atribuição contribuir para um ambiente de trabalho favorável ao envolvimento, interação e

cooperação de todos os docentes, capaz de favorecer um crescimento profissional eficiente.” (2010, p.47)

Neste sentido, a ação do avaliador passa por reduzir inseguranças, estruturar a sua atividade e prestar todo o apoio necessário. Coelho e Oliveira (2010) falam-nos de oito passos fundamentais da ação do avaliador:

- 1 – Elaborar um cronograma de atividades a desenvolver;
- 2 – Consultar os avaliados antes de tomar decisões importantes;
- 3 – Ser transparente no que concerne à avaliação, isto é, apresentar os padrões de desempenho docente estabelecidos a nível nacional;
- 4 – Apreçar os instrumentos de registo criados na escola em conjunto com o avaliado;
- 5 – Definir metodologias de realização e diferenciação;
- 6 – Não comentar situações específicas fora do contexto;
- 7 – Respeitar diferenças;
- 8 – Definir momentos e prazos.

No seguimento das ideias apresentadas, o avaliador tem como missão envolver o avaliado em pressupostos fundamentais: a eficácia da escola enquanto organização e o compromisso para consigo próprio, para com os alunos, para com os seus pares e para com a escola.

Assim sendo, o sucesso do processo de ADD passa por, tanto o avaliador como o avaliado, assumir o que se espera de cada um neste contexto, apresentando-se de seguida os papéis inerentes a cada um.

Quadro 3. Papéis do avaliador e do avaliado⁷

Avaliado	Avaliador
Necessita de se sentir emocionalmente seguro.	Presta apoio emocional e empático.
Integra um grupo de pares cujo trabalho cooperativo facilita: - Comportamentos desejáveis nos docentes; - Desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem.	Promove momentos de reflexão, experiência pedagógica e <i>feedback</i> entre pares, maximizando a rentabilidade do tempo de trabalho (formal e informal).
Colabora na conceção/elaboração/implementação dos documentos orientadores da escola/agrupamento.	Facilita a apropriação dos avaliados pelos documentos orientadores da escola/agrupamento.
Autodiagnostics os seus interesses e frequenta formação continua.	Sensibiliza e orienta os avaliados para a frequência de formação continua e leituras.

Apesar de a ADD pressupor vários intervenientes no processo, para o desenvolvimento deste projeto interessa destacar o diretor como avaliador uma vez

⁷ Figura retirada de Coelho e Oliveira, 2010, p.46

que se trata de uma instituição com uma dimensão reduzida. Assim, o papel do diretor passa por ser transversal a todo o processo, uma vez que lhe compete garantir a permanente adequação do processo de avaliação às especificidades da escola e coordenar e controlar todo o processo de acordo com os princípios e regras definidos.

1.1.14. A Supervisão Pedagógica na Avaliação de Desempenho dos Docentes

Relativamente à supervisão pedagógica, apesar de ter grande importância no desenvolvimento do processo de ADD, pretende-se apenas definir e perceber o seu conceito e alguns aspetos que a caracterizam. Não tem interesse, para o desenvolvimento deste projeto, uma abordagem aprofundada uma vez que não se pretende implementar uma prática de supervisão pedagógica propriamente dita.

A supervisão (do latim: *super* = sobre, acima + *videre* = observar, ver) tem em vista a melhoria das práticas e, conseqüente, a mudança da qualidade do ensino, da aprendizagem e das escolas, revestindo-se de extrema importância a promoção de uma relação interpessoal dinâmica. Contudo, é importante ter consciência que apenas uma observação não diz nem relata todo o trabalho desenvolvido pelo profissional.

Na perspetiva de Alarcão & Tavares (2003), a supervisão aponta “não só o desenvolvimento do conhecimento mas também o desabrochar de capacidades reflexivas e o repensar de atitudes, contribuindo para uma prática de ensino mais eficaz, mais comprometida, mais pessoal e mais autêntica”. Neste sentido, o estabelecimento de uma cultura de trabalho reflexivo e colaborativo promovida pela supervisão colaborativa, estimula o desenvolvimento da autonomia dos docentes e da organização escolar com vista a construção de um ensino e de uma escola de qualidade (Graça et al, 2011, p.56).

No processo de supervisão, deve existir uma relação dialógica entre o avaliador e o avaliado, em que a confiança é a base da liderança. Assim, este processo prevê uma prática colaborativa, encorajadora e facilitadora do desenvolvimento profissional.

Assim, de acordo com Schön (1992) “A supervisão surge como potenciadora do crescimento pessoal e profissional dos docentes assente em três perspetivas de reflexão complementares entre si: a reflexão na ação, a reflexão sobre a ação e a reflexão sobre a reflexão da ação.” (Graça et al, 2011, p.56)

No quotidiano da educação, os momentos de reflexão são imprescindíveis uma vez que proporciona a autocritica, o reconhecimento dos erros por parte do docente e promove a abertura para a mudança. Neste sentido, a reflexão sobre a ação consiste na consideração dos aspetos positivos e negativos da prática educativa. A reflexão na

ação acontece durante a ação pedagógica deparando-se o docente com situações complexas e imprevistas. Já a reflexão sobre a reflexão da ação ocorre após a análise da prática pedagógica, assumindo o docente uma postura de abertura e de responsabilidade.

De acordo com esta linha de ideias, Rui Canário (1999) reforça que “a escola é o lugar onde os professores aprendem e, nessa aprendizagem, tão válidas podem ser as aprendizagens formais como as informais, independentemente do contexto e da oportunidade.” (Graça et al, 2011, p. 62).

Passando aos aspetos relacionados com a observação, ao longo do processo de ADD, “a observação assume-se como nuclear em todo o processo...” (Graça et al, 2011, p.66). Contudo, esta observação não se restringe apenas à análise direta das práticas de ensino, mas também à análise documental.

A partir da recolha dos dados, segue-se a análise dos mesmos, a organização das evidências e atribuição de uma classificação. Assim, “...as escalas são importantes porque ajudam a situar diferentes desempenhos.” Segundo Stronge e Tucker, 2003, as escalas que melhor se adequam à ADD devem ter, no seu ponto de vista, pelo menos três ou quatro níveis uma vez que permitem diferenciar os desempenhos e justificar melhor as avaliações. (Graça et al, 2011, p. 93).

Em jeito de conclusão, a ADD é um domínio de ação bastante complexo onde a formação é o eixo estratégico. Assim, para definir um modelo de avaliação é imprescindível promover a reflexão sobre o que significa ser professor e perceber quais são e como devem ser trabalhadas as diferentes dimensões do seu desempenho. Todo o processo de avaliação deve manter uma certa coerência e eficácia de modo a atingir os resultados esperados e dar oportunidade aos docentes para exprimir e dialogar ao longo da sua adaptação à realidade educativa onde está inserido.

1.1.15. Críticas

Nos seus estudos, Stronge (2010) aponta uma série de críticas à ADD. A avaliação de professores tem falhado muitas vezes em termos de eficácia porque esta é vista como uma mera formalidade, um exercício mecânico e um processo duradouro que consome demasiado tempo.

Ao longo dos tempos, investigadores e professores têm criticado a forma como o sistema de avaliação é concebido e implementado. Revelam que esta avaliação tem sido pouco útil, é desonesta devido ao receio de repercussões pelo insatisfatório desempenho e instalou uma cultura burocrática e um ambiente conflitual que gera desconfiança.

Assim sendo, é importante ter estas preocupações em conta no sentido de promover melhores sistemas de avaliação que apoiem a melhoria do desempenho profissional e contribua para a concretização positiva dos objetivos estabelecidos pela escola.

1.1.16.Desvantagens

Apesar de todas as vantagens apontadas ao longo do texto, importa também referir algumas desvantagens/aspetos que podem revelar alguns constrangimentos no ambiente das escolas inerentes ao processo de ADD.

1 – A ADD pode colocar pares que exerciam funções semelhantes a exercerem funções distintas. Exige segurança pessoal e profissional para ambas as partes e o exercício de responsabilidades distintas.

2 – O professor ansioso pode gastar tanta energia nas suas preocupações que pode restar-lhe pouca para a realização das suas tarefas fundamentais.

3 – Resistência à mudança uma vez que os docentes sentem as suas relações sociais alteradas.

4 – A ADD suscita desconfiança. É considerada por muitos uma ameaça à segurança e ao interesse pessoal, tendo os docentes medo de falhar.

1.2. Quadro legal

Partindo da análise da **Lei de Bases do Sistema Educativo** aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro e alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de setembro e n.º 49/2005, de 31 de agosto, esta lei estabelece o quadro geral do sistema educativo. Mais concretamente, no **n.º 2 e 3 do Artigo 39.º** - Princípios gerais das carreiras de pessoal docente e de outros profissionais da educação, refere que a progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a atividade desenvolvida, individualmente ou em grupo, na instituição educativa, no plano da educação e do ensino e da prestação de outros serviços à comunidade, bem como às qualificações profissionais, pedagógicas e científicas. Aos educadores, professores e outros profissionais da educação é reconhecido o direito de recurso das decisões da avaliação referida no número anterior.

Assim, a partir deste documento enquadrador da avaliação apresenta-se a legislação que enquadra a ADD quer no ensino público, quer no ensino privado.

	Ensino Público		Ensino Privado
	Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro	Decreto regulamentar n.º 2/2010, de 23 de junho	Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo n.º 30/2011, 15 de agosto – Anexo III Regulamento de avaliação de desempenho
Caraterização e objetivos da avaliação de desempenho	N.º 3 do Artigo 40.º São objetivos da avaliação de desempenho: <ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para a melhoria da prática pedagógica; - Contribuir para a valorização do trabalho e da profissão; - Identificar as necessidades de formação; - Detetar os fatores que influenciam o rendimento profissional; - Diferenciar e premiar os melhores profissionais; - Promover o trabalho de cooperação; - Promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional. 	Artigo 3.º A ADD “desenvolve-se de acordo com os princípios consagrados no artigo 39.º da LBSE e nos artigos 40.º a 49.º do ECD. Visa a melhoria da qualidade do serviço educativo e das aprendizagens dos alunos, bem como a valorização e o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes.	N.º 1 do Artigo 2.º O presente regulamento de avaliação de desempenho desenvolve-se de acordo com os princípios constantes da LBSE, das bases do ensino particular e cooperativo e do Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo.
Dimensões	N.º 2 do artigo 42.º A ADD incide sobre as seguintes dimensões: <ul style="list-style-type: none"> - Científica e pedagógica; - Participação na escola e relação com a comunidade educativa; - Formação contínua e desenvolvimento profissional. 	N.º 1 do artigo 4.º A avaliação incide sobre as seguintes dimensões do desempenho dos docentes: <ul style="list-style-type: none"> - Vertente profissional e ética; -Desenvolvimento do ensino e da aprendizagem; - Participação na escola e relação com a comunidade escolar; -Desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida. 	N.º 1 e 3 do Artigo 40.º São objeto de avaliação três domínios de competências do docente: competências para lecionar, competências profissionais e de conduta e competências sociais e de relacionamento (ver grelha de avaliação de desempenho Anexo I)
Periodicidade	N.º 4, do artigo 42.º Os docentes integrados na carreira são sujeitos a avaliação do desempenho desde que tenham prestado serviço docente efetivo durante, pelo menos, metade do período em avaliação correspondente à duração dos escalões da carreira docente.	Artigo 5.º Para o pessoal docente integrado na carreira, a ADD desenvolve-se em ciclos de dois anos letivos e reporta-se ao serviço prestado nesse período.	Artigo 3.º A ADD realiza-se no final de cada nível salarial e reporta-se ao tempo de serviço nele prestado.
Instrumentos de registo		N.º 1 e 3 do Artigo 10.º Deve ser recolhida, em cada ano letivo, toda a informação que for considerada relevante para	N.º 2 do Artigo 7.º No desenvolvimento do processo de ADD deve ser tida em conta: <ul style="list-style-type: none"> - Autoavaliação;

		efeitos da ADD. Os originais dos instrumentos de registo são arquivados, logo que preenchidos, no processo individual do docente, tendo este livre acesso aos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de planificações letivas; - Assistência a atividades letivas orientadas pelo docente; - Entrevista (s) de reflexão sobre o desempenho profissional do docente; - Formação realizada, tendo caráter obrigatório quando gratuitamente disponibilizado pela entidade patronal. - Assiduidade e pontualidade.
Elementos de referência da avaliação	N.º 1 do Artigo 45.º Elementos de referência da avaliação: <ul style="list-style-type: none"> - Os objetivos e as metas fixadas no PE da escola; - Os parâmetros estabelecidos, para cada uma das dimensões. 	Artigo 7.º A avaliação do desempenho tem por referência: <ul style="list-style-type: none"> - Os padrões de desempenho docente; - Os objetivos e as metas afixados no PE e no plano anual e plurianual de atividades da escola; - Os objetivos individuais. 	N.º 2 do Artigo 2.º A ADD tem como referência o PE do estabelecimento de ensino.
Objetivos individuais		N.º 1 e 4 do Artigo 8.º A sua apresentação tem caráter facultativo. Representam uma proposta que permita, no final do ciclo avaliativo, melhor aferir o contributo do docente para a concretização dos objetivos e das metas fixados no PE e no PAA da escola ou para áreas relevantes do seu desenvolvimento profissional. Devem constituir referência da autoavaliação e da avaliação final.	
Diretor		N.º 2 do Artigo 15.º Compete ao diretor: <ul style="list-style-type: none"> - Fixar a calendarização do procedimento de avaliação. 	N.º 1 e 2 do Artigo 6.º A ADD é da responsabilidade da direção pedagógica do respetivo estabelecimento de ensino. Integram a comissão de avaliação o diretor pedagógico ou pessoa em quem este delegue essa competência.
Autoavaliação		N.º 1 e 2 do Artigo 17.º A autoavaliação tem como objetivo envolver o docente no processo de avaliação, promovendo a reflexão sobre a sua prática docente, desenvolvimento profissional e condições de melhoria do desempenho. A autoavaliação é	N.º 1 do Artigo 7.º Nos primeiros 30 dias do 3.º período letivo do ano em que o docente completa o tempo de permanência no escalão de vencimento em que se encontra deve entregar à direção pedagógica do

		obrigatória.	estabelecimento a sua autoavaliação.
Fichas de avaliação		N.º 1 e 2 do Artigo 20.º A ficha de avaliação global sintetiza e pondera todos os domínios relevantes da avaliação e regista a atribuição da classificação final e a respetiva menção qualitativa expressas numa escala de 1 a 10 valores.	Artigo 10.º A grelha de avaliação de desempenho encontra-se dividida pelos vários domínios e respetivas ordens de competências e indicadores.
Sistema de classificação	N.º 2 e 3 do Artigo 46.º O resultado final da avaliação a atribuir em cada ciclo de avaliação é expresso numa escala graduada de 1 a 10 valores correspondendo às classificações de: - <i>Excelente</i> (igual ou superior a 9,5 e não inferior a 9) - <i>Muito Bom</i> (igual ou superior a 7,5 e não inferior a 8) - <i>Bom</i> (igual ou superior a 6,5) - <i>Regular</i> (igual ou superior a 5 e inferior a 6,5) - <i>Insuficiente</i> (inferior a 5)	N.º 1 do Artigo 21.º O resultado final da avaliação do docente é expresso nas seguintes menções qualitativas correspondentes às classificações de: - <i>Excelente</i> (9-10) - <i>Muito Bom</i> (8-8,9) - <i>Bom</i> (6,5-7,9) - <i>Regular</i> (5-6,4) - <i>Insuficiente</i> (1-4,9)	Artigo 10.º Escala: - <i>Inadequado</i> (muito pouco desenvolvido) - <i>Pouco adequado</i> - <i>Adequado</i> (desenvolvido) - <i>Muito adequado</i> (muito desenvolvido) - <i>Excelente</i> (plenamente desenvolvido)
Reclamação e recurso	N.º 1 do Artigo 47.º O avaliado é notificado da avaliação final podendo dela apresentar reclamação escrita no prazo de 10 dias úteis, a contar da data da sua notificação, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo de 15 dias úteis.	Artigo 23.º O avaliado tem 10 dias úteis, contados a partir da data em que tomou conhecimento, por escrito, da menção qualitativa e da correspondente classificação, para apresentar reclamação escrita ao júri de avaliação.	Artigo 23.º Sempre que o docente obtenha uma classificação inferior a <i>Bom</i> na avaliação de desempenho, poderá recorrer da decisão.
Garantias do processo de avaliação de desempenho	N.º 1, 2 e 3 do Artigo 49.º O processo de avaliação tem carácter confidencial. Todos os intervenientes no processo, à exceção do avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria. Anualmente, e após a conclusão do processo de avaliação, são divulgados na escola os resultados globais da avaliação de desempenho mediante informação não nominativa.		

2. ESTUDO EMPÍRICO

2.1. Caracterização da instituição

A presente caracterização tem por base a consulta e análise do Projeto Educativo do Infantário “Passinhos de Rei”, onde este estudo se desenvolveu. Este infantário está situado na freguesia de Mafamude, concelho de Vila Nova de Gaia, distrito do Porto.

É uma instituição de carácter particular e cooperativo, criada com a finalidade de estimular a capacidade de cada criança e favorecer a sua integração num ambiente sociocultural, orientada para a oferta de serviços na área da educação que engloba duas valências: Creche e Jardim de Infância.

Está licenciada pela Direção Regional de Educação do Norte – D.R.E.N. e pela Segurança Social, orientando-se pelas leis do Ministério da Segurança Social e Trabalho, fazendo parte da Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo – AEEP.

A instituição tem ao dispor da comunidade educativa o Projeto Educativo, o Projeto Curricular de Escola e o Plano Anual de Atividades concebidos pela equipa pedagógica, assim como o Regulamento Interno criado pela direção, sendo estes documentos analisados e atualizados anualmente.

No que diz respeito aos recursos materiais, o Infantário “Passinhos de Rei” abrange 4 pisos térreos de um edifício vertical. É uma construção recente (11 anos) apetrechada com equipamentos de qualidade e adequados ao bom funcionamento de um estabelecimento de ensino destinado a crianças desde os 4 meses aos 6 anos de idade (Creche e Pré-Escolar)

Ao nível dos recursos humanos, na instituição trabalham 15 funcionárias (1 funcionária administrativa, 6 Educadoras de Infância, 7 Auxiliares e 1 Funcionária de Limpeza). Existem também colaboradores, extra instituição, tais como: 1 cozinheira, 2 professoras de Música, 1 professora de Ballet, 1 professora de Inglês, 3 professores de Natação, 1 professor de Taekwondo e 1 professora de Expressão Dramática.

Relativamente ao contexto socioeconómico, o tipo de agregado familiar predominante é constituído por pai, mãe e filho, contudo, existem também outros tipos de agregado familiar. As habilitações literárias dos pais vão desde o 1º ciclo do ensino básico ao mestrado. O estado civil dos encarregados de educação é maioritariamente – casado, sendo a área de atividade profissional dos pais variada, isto é, distribuída pelos diferentes grupos segundo a Classificação Nacional de Profissões.

Neste momento o infantário “Passinhos de Rei” tem cerca de 90 crianças e a direção é constituída apenas por um sócio que é docente da sala dos bebés e assume as funções de diretora administrativa e pedagógica.

Quanto à caracterização do meio local, a nível social o Infantário “Passinhos de Rei” está situado no terceiro município mais populoso de Portugal e o mais populoso na região Norte com 307 444 habitantes (2006), dos quais 178 255 são residentes urbanos divididos pelas três freguesias que formam a cidade de Vila Nova de Gaia (Mafamude, Santa Marinha e Afurada). A nível económico, apresenta um setor terciário crescente, quer em termos de comércio, quer de serviços devido ao progressivo desinvestimento na agricultura e à quebra do peso da indústria. Dada a sua localização geográfica, encontra-se sediada de diversos serviços públicos essenciais do concelho de Vila Nova de Gaia como: a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, o Centro de Emprego e Formação Profissional de Vila Nova de Gaia, entre outras. A nível cultural, podem identificar-se várias estruturas, destacando-se a Casa Museu Teixeira Lopes como centro impulsionador de cultura. A nível de infraestruturas, existem várias instituições de Solidariedade Social no sentido de apoiar diferentes segmentos da população nas mais diversas problemáticas. Reúne também vários serviços de apoio à saúde e no campo da educação a freguesia encontra-se dotada de um conjunto de estabelecimentos de ensino oficial, particular e com estruturas de apoio à educação e formação de cidadãos deficientes. O Infantário “Passinhos de Rei” estabelece contactos constantes com outras instituições de âmbito regional ou local como: Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, Biblioteca Municipal de Vila Nova de Gaia, entre outras. A nível do enquadramento legal, a instituição está de acordo com o estatuto do ensino particular e cooperativo mencionado no decreto-lei nº553/80 de 21 de Novembro.

Enquanto escola, o Infantário “Passinhos de Rei” pretende dar uma resposta educativa supletiva à comunidade envolvente uma vez que, a rede pública não tem capacidade de resposta. Assim sendo, a instituição prima pela pedagogia diferenciada, centrada na criança como um ser individual e confia na cooperação entre os vários elementos intervenientes no processo educativo, seguindo as linhas diretrizes do Ministério da Educação quer ao nível da legislação, quer ao nível das Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar.

Já em relação ao ideário da instituição, ou seja, as finalidades ou metas educativas que pretende atingir, o infantário “Passinhos de Rei” vê a educação como um ato aberto uma vez que, nela devem intervir a escola, a família e a comunidade de forma a atingir o sucesso educativo.

Desejamos proporcionar a cada criança um ambiente estável e harmonioso, com a preocupação de a reconhecer como um sujeito ativo no processo educativo. Pretendemos educar para a autonomia, solidariedade, criatividade e responsabilidade, numa preocupação de formar integralmente o indivíduo, orientando o seu saber dentro de uma construção articulada, isto é, contemplando as diferentes áreas. Determinamos a nossa conduta no incentivo à participação da família no processo educativo, estabelecendo também relações de efetiva colaboração com a comunidade (2012/2013, p. 11)

Assim, o presente projeto será levado a cabo por uma Educadora de Infância do Infantário “Passinhos de Rei” que neste momento se encontra a exercer funções na sala dos 5 anos.

2.2.Contextualização do problema

O presente estudo empírico tem como finalidade observar mais atentamente a realidade do Infantário “Passinhos de Rei”, analisar, refletir e tentar de alguma forma melhorar o serviço prestado pela instituição à comunidade educativa e, ao mesmo tempo, garantir o bom desempenho ou melhorar o desempenho de cada docente que lá trabalha. Assim, detetou-se um problema ao qual se pretende dar resposta.

2.2.1. Formulação do problema

O problema refere-se à inexistência de um sistema formal de avaliação do pessoal docente nesta instituição de ensino particular e cooperativo. Assim, coloca-se a seguinte questão de partida: **Como formalizar uma avaliação do desempenho do pessoal docente de uma instituição de ensino particular e cooperativo, o infantário “Passinhos de Rei”?**

2.2.2 Justificação do problema

Ao nível do pessoal docente verifica-se a inexistência de um sistema formal de avaliação, quer pelo registo formal da avaliação de desempenho, quer uma avaliação informal.

Os trabalhadores sentem falta de uma abordagem mais próxima do que foi realizado, do que não correu tão bem e do que pode ser melhorado no seu trabalho.

No sentido de organizar, gerir e garantir o bom funcionamento da instituição, todos os anos é realizada apenas uma reunião coletiva no final do ano letivo com o pessoal docente e o pessoal não docente com o intuito de abordar alguns aspetos positivos e negativos verificados ao longo do ano letivo.

A par desta reunião, também são realizadas várias reuniões temáticas ao longo do ano letivo com o pessoal docente quando se aproximam datas festivas como:

Magusto, Natal, Carnaval, Dia da Mãe, Dia do Pai, entre outras, com o objetivo de planificar as atividades a realizar individualmente e/ou em grupo nestes dias.

Contudo, estes encontros não fazem parte de um sistema formal de avaliação onde o pessoal docente tenha oportunidade de individualmente, pequeno grupo ou grande grupo dialogar sobre o desempenho produzido e o desempenho esperado ao longo do ano letivo.

Neste sentido, há necessidade de criar um sistema formal de avaliação com dispositivos e critérios explicitados. A sua ausência gera, de certa forma, alguma insatisfação, inquietude e incomodidade por parte dos trabalhadores pois, podem sentir que estão a agir em falso devido à falta de certas referências para o que se espera do seu desempenho.

Neste sentido, o processo de avaliação reveste-se de extrema importância uma vez que, avaliar o processo e os efeitos, implica sempre uma tomada de consciência da ação do profissional a fim de adequar o processo educativo às necessidades da instituição, ou seja, às necessidades da comunidade educativa.

Desta forma, a avaliação formal realizada com o pessoal docente devia fazer parte da atividade educativa, constituindo a base da avaliação para o diretor da instituição. A sua reflexão, a partir dos efeitos que vai observando, possibilita-lhe estabelecer a progressão da atividade educativa. Neste sentido, a avaliação devia ser o suporte de todo o planeamento.

Assim sendo, reveste-se de extrema importância instituir práticas avaliativas na instituição de modo a aferir a qualidade do serviço educativo prestado.

Uma vez que avaliação do trabalho produzido se manifesta relevante no desenvolvimento do processo educativo, depara-se então com o problema da inexistência de um sistema formal de avaliação do pessoal docente na instituição mencionada.

2.2.3. Razões da escolha do problema

A escolha deste problema prende-se tanto por questões pessoais como por questões institucionais, uma vez que todos beneficiarão da aplicação de um sistema formal de avaliação na instituição, proporcionando a melhoria da atividade profissional.

Todos sentem falta de, pelo menos, um diálogo num momento programado onde se reflete sobre o percurso realizado ao longo do ano letivo. Um suporte de registo de avaliação reveste-se de extrema importância uma vez que, serve sempre como registo documental.

A nível pessoal, além de também sentir falta de uma avaliação desempenho ao longo do ano letivo a fim de melhorar o meu desempenho, a concretização deste projeto será um contributo para a melhoria do desempenho da instituição.

2.3. Público-alvo

Este projeto tem como público-alvo cinco docentes (incluído a diretora da instituição) que nela trabalham.

Estes docentes fazem parte de uma equipa jovem, dinâmica e com vontade de melhorar o seu desempenho profissional com vista a qualidade educativa.

Quadro 4. Breve retrato da amostra

	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Experiência no ensino público	Desempenho de cargos pedagógicos
Docente A	Feminino	27	10 anos	Nenhuma	Não
Docente B	Feminino	32	4 anos	Nenhuma	Não
Docente C	Feminino	30	5 anos	Nenhuma	Não
Docente D	Feminino	26	2 anos	Nenhuma	Não
Diretora	Feminino	40	15 anos	Nenhuma	Sim, de Coordenadora pedagógica

2.4. Objetivos do estudo

Este projeto visa atingir vários objetivos relacionados com o conhecimento da realidade e com a transformação da realidade. Os objetivos ligados ao conhecimento da realidade referem-se à pesquisa, aquisição e aperfeiçoamento de novos saberes, enquanto os objetivos ligados à transformação da realidade referem-se mais à prática (o que se pretende mudar) no sentido de intervir mais adequadamente com o intuito de promover o pleno desenvolvimento de toda a comunidade educativa.

2.4.1. Objetivos relacionados com o conhecimento da realidade

- Identificar em que consiste o processo de avaliação do pessoal docente;
- Descrever características inerentes a um sistema de avaliação do pessoal docente;
- Analisar as diferentes finalidades de um processo de avaliação docente formal;
- Identificar aspetos organizacionais que podem melhorar com a implementação de práticas avaliativas formais;
- Descrever os parâmetros que podem constar num sistema de avaliação do pessoal docente;

- Realizar uma leitura dinâmica da legislação relacionada com o problema visado.

2.4.2.Objetivos relacionados com a transformação da realidade

- Sensibilizar todos os elementos da Instituição para as vantagens da implementação de um sistema formal de avaliação do desempenho;
- Criar/propor um sistema formal de avaliação do pessoal docente.

2.4.3.Objetivos específicos da investigação empírica

O presente estudo empírico terá como principais objetivos específicos:

- Caracterizar o contexto do estudo;
- Recolher a opinião de vários docentes da instituição sobre a importância de implementar um sistema de avaliação formal do pessoal docente;
- Recolher sugestões sobre os parâmetros que os docentes consideram ser os mais relevantes na implementação de um sistema de avaliação formal do pessoal docente;
- Perceber quais os parâmetros que a diretora da instituição apresenta como mais relevantes num possível sistema de avaliação formal do pessoal docente;
- Conhecer o processo de avaliação do pessoal docente utilizado pela diretora da instituição;
- Criar um sistema de avaliação formal do pessoal docente de acordo com a realidade educativa;
- Perceber as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente;

2.5.Fundamentos metodológicos

2.5.1.Enquadramento e linha de investigação

O presente estudo enquadra-se numa linha de investigação que tem como base as ideias defendidas por Guy Berger.

Assim sendo, no desenvolvimento deste projeto, tal como quando falamos em investigação educacional, será importante ter em conta o contexto sócio institucional onde se enquadra a investigação e as próprias práticas educativas.

Enquanto prática de investigação, procuraremos articular o individual e o social, ao mesmo tempo que, tentaremos assumir a complexidade e multidimensionalidade dos fenómenos humanos.

O presente projeto será encarado como um trabalho crítico de contestação e de problematização das práticas sociais. Desta forma, será um trabalho de reelaboração e reinterpretação das práticas educativas experienciadas no quotidiano da educação pré-escolar.

Assumindo um papel ativo, pretende-se que a tarefa da construção do saber tenha como ponto de partida o encontro junto daqueles que sabem, isto é, escutar os conhecimentos, vivências e experiências de que são portadores. Reveste-se de extrema importância o contacto e o estabelecimento de relações com o trabalho dos outros, como fonte enriquecedora de sabedoria e experiência. Neste sentido, é fundamental destacar a relação de ajuda num processo reflexivo que procurará evidenciar o que é essencial na prática.

Assim sendo, a definição do objeto de estudo teve como ponto de partida o conjunto de práticas que dizem respeito ao ato educativo, mais concretamente, às práticas institucionais.

De acordo com Guy Berger, na nossa experiência “ (...) um determinado conhecimento tem sentido quando integrado num determinado sistema de referências, razão pela qual na investigação em educação nos encontramos frequentemente numa espécie de relação de oposição de conhecimentos com conhecimentos que não são adicionáveis.” (2009, p.186).

A partir do momento em que o que produzimos como conhecimento está relacionado com os instrumentos utilizados e com abordagem adotada, os conhecimentos produzidos são sempre situados. A confrontação dos resultados da pesquisa passa pela confrontação de diferentes visões e concepções de educação.

No seguimento do que já foi referido, este projeto terá como referência a epistemologia da implicação, uma vez que exige um trabalho sério de envolvimento do tipo institucional numa implicação nas próprias metodologias utilizadas.

Ao mesmo tempo, o projeto também terá como referência a epistemologia da escuta, isto é, a implicação do investigador nas práticas educativas, a adesão de valores, a relação entre a teoria e a prática e, o projeto decorrerá sobre a prática de modo a tornar a instituição e os comportamentos dos intervenientes suscetíveis de análise.

Quando nos colocamos numa posição de escuta, envolvemo-nos na temporalidade dos fenómenos, ou seja, envolvemo-nos na ordem do aparecimento e desenvolvimento dos fenómenos a que nos tornamos sensíveis. Trata-se de uma ordem que não é produzida por aquele que escuta, que ele não domina, de uma ordem irreversível que o faz assistir ao desenvolvimento progressivo de um conjunto de conhecimentos (Berger, 2009, p.189).

No diálogo estabelecido com o sujeito “ (...) se eu escuto, é porque um outro fala e é responsável pelo aparecimento, pela emergência de um gesto, de um sentido, de uma significação, de uma palavra. Ao contrário da observação cujo ideal é o espelho transparente que permite ver sem ser visto, a escuta não existe sem uma relação, sem uma ligação entre dois sujeitos.” (Berger, 2009, p.190)

Na mesma linha de ideias, reveste-se também de extrema importância o desenvolvimento de um projeto assente na epistemologia do sentido, uma vez que o sentido da situação é um dos elementos que um investigador deve apreender para que ele próprio seja capaz de lhe dar sentido. Isto pressupõe completar a abordagem do próprio investigador com as significações que lhe dão os atores e que deverão ser apreendidas, uma vez que estas são elementos que fazem parte de todas as situações educativas. Assim sendo, tal como já foi referido anteriormente, é na articulação entre o individual e o coletivo que se colocam os desafios mais importantes.

2.5.2. Metodologia

Atendendo à questão problema definida faz sentido que o desenvolvimento deste projeto tenha por base os modelos das Metodologias Qualitativas que apontam a importância da compreensão e interpretação de contextos sociais complexos.

Assim, o presente projeto enquadra-se num paradigma interpretativo que visa compreender e interpretar a complexidade das produções humanas. De acordo com Denzin e Lyncoln (1993), no quotidiano da educação este enquadramento permite interagir com as pessoas no seu meio, respeitando as suas linguagens e o seu universo simbólico (Carmo, 1998, p.177).

Segundo Reichardt e Cook (1986) citado por Carmo (1998, p. 177) o paradigma qualitativo deve apresentar as seguintes características: emprego dos métodos qualitativos; compreender a conduta humana a partir dos próprios pontos de vista daquele que atua; observação naturalista e sem controlo; subjetivo; próximo dos dados; fundamentado na realidade e orientado para a descoberta, exploração, descrição e indução; orientado para o processo; válido, isto é, fundamentado em dados reais, ricos e profundos; não generalizável: estudos de casos isolados; holístico; assume uma realidade dinâmica.

Já Barbier (1997) realça o papel primordial das metodologias qualitativas e em particular dos modelos de investigação-ação, reforçando a ideia de que a investigação em educação deve ser um processo dinâmico entre descobrir e inventar.

Atendendo às diferentes abordagens qualitativas, o estudo de caso é o que pretende ser o mais adequado de acordo com os objetivos do trabalho. Segundo

Lessard-Hébert (1996) o estudo de caso consiste na investigação intervindo junto de um único sujeito ou junto de alguns sujeitos. Refere-se a um estudo aprofundado de um caso particular.

Yin (1988) citado por Carmo (1998) define um estudo de caso como “ (...) uma abordagem empírica que: investiga um fenómeno atual no seu contexto real quando, os limites entre determinados fenómenos e o seu contexto não são claramente evidentes e no qual são utilizadas muitas fontes de dados.”

Ao mesmo tempo, em consonância com a pergunta de partida formulada neste projeto, Yin (1988) citado por Carmo (1998) refere que o estudo de caso revela ser uma escolha certa quando se pretende responder a questões de “*como*”. Desta forma, o investigador não pode exercer controlo sobre os acontecimentos e o estudo foca-se na investigação de um fenómeno atual inserida no seu próprio contexto.

2.5.3.Técnica de recolha de dados

Num estudo de caso podem utilizar-se varias técnicas de recolha de dados tais como: a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário. Posteriormente, uma rigorosa análise dos dados à medida que se procede à sua recolha reveste-se de extrema importância em qualquer investigação, uma vez que o produto final refere-se a uma descrição enriquecedora e rigorosa do caso que constitui o objeto de estudo.

No presente projeto serão utilizados os inquéritos por entrevista como técnica de recolha de dados, visto serem apenas cinco os docentes juntos dos quais vamos trabalhar. Assim, poderemos recolher dados mais precisos e fundamentados do problema.

A interação direta é uma questão-chave da técnica de inquérito por entrevista e a regra da reciprocidade é uma regra fundamental das relações humanas. Para tal, é importante fazer uma boa apresentação da entrevista que envolve: a apresentação do investigador, a apresentação do problema da pesquisa e a explicitação do papel pedido ao entrevistado (Carmo, 1998).

Na realização do inquérito por entrevista é fundamental a criação de um ambiente favorável à partilha voluntária de informação, tendo o cuidado de gerir vários problemas como: a influência do entrevistador no entrevistado, as possíveis diferenças culturais que possam existir entre ambos e a sobreposição de canais de comunicação.

O recurso ao inquérito por entrevista é recomendado em situações em que o investigador deseja ganhar tempo e economizar energias recorrendo a informadores qualificados da população que pretendemos conhecer (Carmo, 1998).

A entrevista utilizada será uma entrevista centrada, característica de estudos exploratórios com um número de questões significativo que respeitam uma certa ordem.

2.5.3.1. Descrição dos inquéritos por entrevista

Antes da realização dos inquéritos por entrevista houve a preocupação de definir o objetivo da mesma, construir o guião, escolher os entrevistados, preparar as pessoas a serem entrevistadas e marcar a data, a hora e o local.

Já no início do inquérito por entrevista o entrevistador teve o cuidado de explicar o porquê de estar a fazer a entrevista e o que se pretendia, tentando obter e manter a confiança do entrevistado. Durante a entrevista revelou-se importante a posição de escuta.

O inquérito por entrevista aos docentes é constituído por uma parte introdutória onde foi explicitado o tema do projeto, o âmbito do mestrado e a instituição onde está inserido. Também foi mencionado o objetivo da entrevista, o anonimato de toda a informação prestada, o agradecimento pela colaboração e a identificação do entrevistador.

Assim, o inquérito por entrevista aos docentes apresenta 22 questões abertas, nas quais o entrevistado tem a possibilidade de expressar e justificar a sua opinião (ver guião do inquérito por entrevista aos docentes no **Apêndice I**).

O inquérito por entrevista à diretora da instituição também é constituído pela mesma parte introdutória e por 11 questões abertas, sendo que algumas questões diferem do inquérito por entrevista aos docentes e outras são semelhantes. O entrevistador teve igualmente a mesma possibilidade de expressar e justificar a sua opinião (ver guião do inquérito por entrevista aos docentes no **Apêndice II**).

2.5.4. Técnica de tratamento de dados

Quanto à técnica de tratamento de dados, será utilizada a seleção de citações textuais que ilustram a interpretação dos dados. Serão analisados inicialmente os inquéritos por entrevista aos docentes e, posteriormente, o inquérito por entrevista à diretora da instituição.

Para facilitar a organização e compreensão do conteúdo dos inquéritos por entrevista, serão analisadas inicialmente todas as respostas dos docentes a cada pergunta com as respetivas citações textuais caso seja pertinente. Ao mesmo tempo, serão analisados os resultados obtidos em consonância com o que foi trabalhado no quadro teórico, no sentido de articular ambas as partes.

2.6. Apresentação e discussão dos resultados

2.6.1. Inquérito por entrevista aos docentes

Após a realização dos inquéritos por entrevista aos docentes do infantário “Passinhos de Rei” (ver transcrição dos inquéritos por entrevista dos docentes A, B, C e D no **Apêndice III**) e da análise cuidada dos dados dos mesmos, pode-se dizer que apenas um (**docente A**) em quatro docentes é que refere que nunca o seu desempenho profissional foi submetido a avaliação. Dos docentes que referiram que o seu desempenho profissional já foi submetido a avaliação, todos referem que esta avaliação foi apenas informal, como refere o **docente B** “... fui avaliada através de uma reunião com a diretora quando lhe perguntei o que achava sobre o meu desempenho, o que deveria melhorar, quais eram os pontos positivos.” O **docente C** menciona que “Informalmente sim, formalmente não” acrescentado que esta avaliação decorreu apenas na instituição que atualmente trabalha, noutras instituições por onde passou nem uma avaliação informal do seu desempenho profissional teve. O **docente D** vai mais longe e diz que “... a nível da avaliação foi uma avaliação informal ... visto que não houve nenhuma grelha em que cingiu esse processo.” É de salientar que para este docente, na avaliação formal é necessário haver determinadas grelhas que orientam todo o processo. Ao mesmo tempo, também refere que “foi uma avaliação porque é sempre um feedback que, neste caso a diretora, ... me está dando durante algumas atividades”, isto é, a avaliação pressupõe algum tipo de diálogo onde é abordado o que está a ser realizado e como. Neste sentido, quer seja uma avaliação formal ou informal, é importante haver um momento definido e do conhecimento de todos onde avaliado e avaliador têm oportunidade de dialogar. No estabelecimento deste diálogo pode fazer-se a comparação entre o que era esperado e o que foi obtido, isto é, referir os pontos positivos, pontos negativos e aspetos a melhorar. Só assim é possível delinear estratégias que garantam a constante inovação e progressão da qualidade educativa. O docente ao falar de grelhas de avaliação revela a pertinência de existirem critérios de avaliação por onde os docentes sabem que vão ser avaliados, delineando o sentido de orientação do desempenho profissional.

Quanto ao processo de avaliação, os docentes que referiram que já foram avaliados informalmente dizem que:

- A assiduidade, a pontualidade, o interesse pela instituição, a criatividade, os cuidados prestados às crianças e a forma como o profissional põe em prática as suas ideias são aspetos que pensam terem sido avaliados neste processo. Sendo que apenas um docente (**docente D**) refere que não houve aspetos a ser avaliados neste processo. Assim, pensa-se que o docente não compreendeu a questão, uma vez que

qualquer que seja o processo de avaliação há sempre aspetos que são avaliados. Apesar dos docentes mencionarem alguns aspetos da avaliação, são muitos os que não mencionaram, nomeadamente, aspetos relacionados com as dimensões do processo de avaliação: vertente profissional, social e ética; desenvolvimento do processo de ensino e de aprendizagem; participação na escola e relação com a comunidade educativa; e desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida.

- Quanto à sua participação nas diferentes fases do processo de avaliação, todos referem que não participaram. O **docente C** refere que “Não, acho que não... não houve fases, houve a abordagem direta.” Já o **docente D** menciona que “Fases não, não tenho conhecimento das fases, logo foi uma avaliação informal”. Nesta questão os docentes revelaram não ter conhecimento das fases que envolvem o processo de avaliação de desempenho do pessoal docente, como por exemplo as fases do processo de avaliação que nos fala Rosales (1992): 1ª Fase - Recolha de informação, 2ª Fase - Interpretação dessa informação e 3ª Fase - Adoção de decisões.

- Relativamente à justiça da avaliação, todos os docentes consideram justa a avaliação efetuada. O **docente B** apenas diz que “Sim.” O **docente C** refere que “Sim, depois de dialogarmos, sim”, manifestando a importância do diálogo no sentido de ambas as partes justificarem as suas afirmações. E o **docente D** expressa que “Neste caso como foi uma avaliação informal é sempre justo o feedback tanto positivo como negativo... sempre na tentativa de melhorar o meu trabalho, é sempre positivo.” Este docente já tem em vista a melhoria do seu trabalho através da promoção destes momentos. Assim, para que o processo de avaliação seja justo é fundamental que as decisões referentes à avaliação de desempenho sejam apoiadas num modelo de gestão participada e democrática onde estão inerentes as funções de informar, partilhar, justificar, responsabilizar e atribuir sentido ao trabalho do professor e ao trabalho da escola.

- No que diz respeito à transparência do processo, isto é, se os fundamentos da avaliação foram claros e se o docente concordou com eles, o **docente B** refere que “Não conheci quais eram os fundamentos porque foi apenas uma conversa”, desconhecendo qualquer tipo de fundamentos que envolveram a avaliação. O **docente C** revela que sim e o **docente D** mostrou não conhecer quais os fundamentos que estão à volta do processo de avaliação uma vez que diz: “... eu não sei o processo que está em volta da avaliação formal. Como foi uma avaliação informal, não sei quais são os parâmetros que ela vai abranger.” Aqui reveste-se de importância o momento em que avaliados conhecem quais são os fundamentos que baseiam a sua avaliação, em que a comunicação, colaboração e comprometimento são contributos fundamentais para a qualidade da avaliação, como nos diz Stronge.

Relativamente à avaliação de desempenho do pessoal docente, todos os docentes já ouviram falar da mesma, concretamente no ensino público. O **docente C** vai mais longe e fala da avaliação no ensino público contudo, revela não a conhecer pormenorizadamente porque nunca trabalhou no âmbito deste ensino “Há a avaliação da rede pública, por exemplo, que é um bocado diferente da nossa. Já ouvi falar, funciona com fases diferentes e com pessoas diferentes mas, assim ao pormenor, não conheço porque nunca trabalhei com eles diretamente.” O **docente D** aponta que a avaliação no ensino público é um pouco polémica quando diz: “... penso que todos os professores já ouviram falar deste novo modelo de avaliação pois, é uma avaliação muito controversa devido aos parâmetros da avaliação que, na minha opinião, alguns deviam de deixar de existir”.

Falando do conhecimento que os docentes têm acerca do sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino público, dois docentes referiram que só conhecem pelo que ouvem na comunicação social quando dizem “Não, não conheço detalhadamente, somente aquilo que é transmitido na comunicação social” – **docente A** e “Sim, daquilo que ouço na comunicação social” – **docente B**. O **docente C** tenta falar um pouco de como se processa esta avaliação, apesar de referir que não a conhece detalhadamente “Sei que, por exemplo, dura dois anos, é feita pelo agrupamento ... define com todos uma grelha, depois há uma autoavaliação. Acho que são três processos, três fases: a autoavaliação, a avaliação do diretor e acho que é a avaliação dos alunos também.”

Quanto ao facto de os docentes concordarem com este sistema de avaliação, o **docente A, B e D** referem que não conhecem este sistema de avaliação de forma consistente para emitir uma opinião. Apenas o **docente C** diz que concorda com este sistema de avaliação, salientando a importância da autoavaliação com vista a melhoria do desempenho do profissional, expondo: “Sim, principalmente a autoavaliação que muitas vezes passamos o ano inteiro a fazer coisas e nem refletimos se de facto deu frutos ou não. (...) Agora, claro que, por exemplo a nível das instituições privadas, nós estamos mais junto a toda a gente, mesmo em relação aos pais e à diretora, as coisas não passam assim tanto ao lado. Agora, num mega agrupamento, por exemplo, não sei se os diretores têm consciência de que é que se trabalha em cada sala para se poder, assim, fazer uma avaliação muito fiel.” O **docente C** fala num momento do docente que é imprescindível em todo o processo de avaliação que é a autoavaliação, como nos fala Coelho e Oliveira, “...o avaliado deve ter presente porque ensina, como ensina, qual o contributo das atividades que dinamiza para a consecução do Projeto Educativo, entre outros.” (2010, p.54). Na autoavaliação o docente faz um exercício escrito sobre o seu desempenho, sendo um meio essencial para a definição de

soluções criativas e inovadoras que ajudam na resolução de problemas com que o docente se depara diariamente ao longo do processo de ensino-aprendizagem. Este relatório tem em vista melhorar a qualidade das práticas profissionais, isto é, o desempenho individual, o desempenho da organização e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos.

No que concerne ao conhecimento que os docentes têm acerca do sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente no ensino privado, o **docente A, B e D** referem que não conhecem. O **docente C** diz que tem conhecimento que existe uma grelha de avaliação de desempenho do pessoal docente no ensino privado contudo, não a conhece concretamente – “Sei que há uma grelha também que funciona mas que maior parte das vezes é a diretora pedagógica que faz e é feita no final do ano, principalmente. (...) formalmente nunca ninguém me apresentou ‘Olha, tens aqui esta grelha ou vamos fazer uma grelha de autoavaliação para nos avaliarmos e depois cada um dá o seu parecer do trabalho que foi vendo ao longo do tempo, do ano’. (...) Sei que há mas, como nunca trabalhei assim diretamente, também nunca andei a aprofundar-me nessa matéria.” Apesar do docente não o referir, existe um Contrato Coletivo de Trabalho para o Ensino Particular e Cooperativo que apresenta o regulamento da avaliação de desempenho por onde as instituições se podem basear, sem nunca descuidar que tudo deve de ir ao encontro da realidade educativa onde a escola está inserida e que a participação democrática de todos neste processo é uma mais-valia.

Neste momento da entrevista, pensou-se ser pertinente perceber a distinção que os docentes fazem entre um sistema formal de avaliação de desempenho docente e um sistema informal de avaliação de desempenho docente antes de direcionar a entrevista para questões que se prendem com o sistema formal de avaliação de desempenho docente.

No que toca ao que os docentes entendem por ser um sistema formal de avaliação de desempenho docente, os docentes referem a necessidade de neste sistema haver determinados critérios e parâmetros que são definidos por todos e de acordo com a instituição, sendo um guia para o processo de avaliação e, o resultado desta, a elaboração de um documento que ilustra o desempenho do docente ao longo do ano e ao longo dos anos de serviço, que poderá ser consultado sempre que necessário. O **docente A** diz: “Penso que é um sistema de avaliação que está seguido por parâmetros e tópicos”. O **docente B** refere: “Eu entendo que seja um sistema formal que tenha parâmetros pré-definidos que as pessoas conhecem e que depois vão ser avaliadas por eles”. O **docente C** explica que deve “Haver uma grelha com determinados parâmetros que, supostamente, devem ser estipulados no início do ano

letivo ou no final a prever o próximo ano letivo por todos, que todos concordem e que depois seja preenchido e esteja arquivado ao processo de cada um”. Já o **docente D** vai um bocadinho mais longe mencionado que “... o que para mim é uma avaliação formal, tem a ver com papéis, com burocracia, com as grelhas ... que a gente possa orientar-se, saber realmente o que é que nós estamos a ser avaliados. Se é o nosso perfil, se a nossa comunicação, se é o saber estar com as crianças, o saber também estar com os pais, o feedback que os pais nos dão. Acho que isso tudo é uma avaliação formal e uma avaliação também pela diretora” Este docente já refere que tipo de parâmetros a avaliar e a importância da avaliação por parte da diretora. Todos os docentes vão de certa forma ao encontro do que é uma parte da avaliação formal de desempenho docente.

Comparativamente, no que diz respeito ao que os docentes entendem por ser um sistema informal de avaliação de desempenho docente, estes indicam o facto de não haver parâmetros pré-definidos. Esta avaliação passa por conversas informais que o diretora vai tendo diariamente com os docentes e, por exemplo, uma reunião com todos os docentes em que a diretora fala de alguns pontos positivos, negativos e a melhorar pelos docentes de uma forma geral, não se restringindo ao preenchimento de um documento. Tal como diz o **docente A**: “Penso que é mais reuniões com a diretora ou coordenadora pedagógica...”. O **docente B** cita que “... eu pressuponho que não tenham parâmetros pré-definidos, que seja uma conversa informal sobre algumas características do desempenho do docente.” O **docente C** diz que: “O informal é aquelas trocas de informações que nós vamos tendo com a diretora ou até com as colegas...”. Por fim, o **docente D** faz referência de que “Informal é o que não cinge, não está restringido por papéis. É todos os feedbacks que é nos dado por uma reunião ... para nos dar um feedback como é que o nosso ano terminou, se foi positivo, se foi negativo. (...) No fundo, não reúne comigo diretamente mas, reúne com todos os funcionários da instituição e isso para mim é uma avaliação. No fundo estamos a avaliar ali a todos mas, é uma avaliação informal.”

Atendendo à realidade do Infantário “Passinhos de Rei”, ao ser questionada a pertinência de ter um sistema formal de avaliação do pessoal docente no mesmo, todos os docentes referiram que consideram importante haver este sistema de avaliação, sendo uma mais-valia e produtivo, como mencionam os **docentes B e D**.

Neste sentido, todos os docentes consideram importante falar com alguém responsável sobre o seu desempenho na instituição e ouvir o seu responsável sobre o que pensa sobre o seu desempenho na instituição. É de salientar as respostas do **docente D** que não se limita a dizer que sim e procura justificar a sua resposta. Quanto à importância de falar com alguém responsável sobre o seu desempenho na

instituição o **docente D** diz que “... vou procurando também essas respostas com as minhas colegas de trabalho, com a diretora ..., vou sempre procurando a minha melhoria porque somos seres humanos, como educadora eu erro, tenho essa consciência e procuro sempre nelas um bocadinho desse apoio.” Já em relação ao facto de a mesma docente considerar importante ouvir o seu responsável sobre o que pensa sobre o seu desempenho, ressalta que “Isso é, digamos, a chave destas questões porque no fundo é ela que está-me a avaliar constantemente e também avalia o feedback também que eu tenho juntamente com os pais, as crianças e também o pessoal docente da instituição.” Mais uma vez, ressalta-se a importância da comunicação, colaboração e comprometimento no processo de avaliação do desempenho docente.

Quanto ao facto dos docentes alguma vez terem sentido necessidade de ter um sistema formal de avaliação de desempenho, todos os docentes revelaram que sim menos o **docente D** que não foi alvo desta questão por lapso. Apenas o **docente C** justifica mais claramente a sua resposta dizendo: “Porque muitas vezes nós até pensamos ‘... Até estou a fazer muito bem isto!’ mas, se calhar, aos olhos de outra pessoa de fora, não é. (...) se calhar se nós tivéssemos, digamos a obrigatoriedade de preencher aqueles dados de tempos a tempos, não sei se, se calhar se anualmente será um período muito longo, se calhar menos tempo... semestralmente... Parar, refletir porque depois aí há tempo para corrigir alguns erros, se for no final do ano, se calhar, já não há assim muito tempo para refletir, para corrigir erros.” A justificação deste docente revela a importância de fazer uma avaliação que vá tendo reflexos e progressos ao longo do ano letivo na medida em que, desta forma, o docente tem oportunidade para melhorar o seu desempenho. Para tal, é necessário que o docente saiba o que se espera dele para, posteriormente, avaliar o processo e os resultados do seu trabalho. Durante este processo, como referiu o docente, reveste-se de extrema importância a capacidade de refletir sobre a sua prática e demonstrar receptividade para escutar críticas construtivas e para mudar no sentido de melhorar sempre o seu desempenho, o resultado dos alunos e o bom desempenho da instituição educativa.

Falando agora dos parâmetros que os docentes consideram mais importantes a ter em conta num sistema formal de avaliação do pessoal docente, os docentes são unânimes quanto a alguns parâmetros. Entre os parâmetros referidos podemos ressaltar:

- Assiduidade;
- Pontualidade;
- Cumprimento das normas da instituição;
- Relação e interação com os colegas;

- Trabalho em equipa;
- Interação com os pais;
- Interação com as crianças;
- Qualidade dos cuidados prestados às crianças;
- Qualidade do trabalho realizado;
- Criatividade;
- Empenho;
- Motivação;

No que respeita a vantagens e desvantagens que a implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente na instituição “Passinhos de Rei” pode ter, os docentes referiram que este sistema pode trazer tanto vantagens como desvantagens. Ao nível das vantagens os docentes referiram o reforço positivo, a valorização do docentes, a consciência por parte do docente do trabalho que está a desempenhar, a correção dos erros, a melhoria do desempenho, a promoção da autorreflexão, o saber escutar e aceitar críticas construtivas e melhorar a nossa autoestima. Como desvantagens os docentes mencionaram uma maior competitividade entre os colegas, a comparação entre os trabalhos e o trabalhar só para a avaliação. Só o **docente D** não aponta nenhuma desvantagem referindo que “Acho que nós aprendemos com o negativo e o positivo... Acho que traz sempre vantagens, não vejo desvantagens”. De facto, a implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente acarreta vantagens e desvantagens, contudo, importa contornar as questões mais controversas de modo a garantir e promover a qualidade educativa.

Relativamente a quem deve avaliar o pessoal docente na instituição, os **docentes A e B** referem que este papel deve estar reservado apenas à diretora da instituição. Já os **docentes C e D** referem também que deve ser a diretora a avaliar contudo, o **docente C** acrescenta que os colegas também devem avaliar-se uns aos outros, dizendo: “Primeiro a diretora pedagógica e depois, umas às outras... Acho que é com a troca que nós conseguimos chegar mais longe”. O **docente D** também adianta que “... também cabe a ela (diretora) também ouvir um bocadinho todos nós para que a sua avaliação no fundo seja a mais direta. Não partindo só dela mas também tendo um feedback de tudo porque no fundo isto é uma casa, funcionamos todos em conjunto”. No fundo, estes docentes acrescentam que é importante os docentes partilharem o seu desempenho uns aos outros e, desta forma, em conjunto todos juntos podem melhorar o seu desempenho. Também acrescentam que a diretora deve de ouvir os docentes quer individualmente, quer em grupo no sentido do docente ter oportunidade para se justificar e tomar consciência de algo que possa não

se ter apercebido. Nesta realidade educativa faz sentido que seja o diretor a avaliar o pessoal docente com os respetivos direitos e deveres, não descurando a importância da partilha de experiências entre os docentes como mais um fator impulsionador do bom desempenho docente.

No que diz respeito a quando deve ser realizada a avaliação do pessoal docente, os docentes falam de anualmente, por período, semestralmente, no início e no final do ano. O **docente A** diz: “Ou no fim de cada semestre ou, se não for possível, no final do ano”. O **docente B** explica “... ou no final do ano letivo ou então, se a diretora assim o entender, no final de cada período e depois no final do ano fazer então uma avaliação final mais detalhada”. O **docente C** menciona que “...semestralmente era o ideal”. Já o **docente D** relata que “... deve existir dois momentos: no início ... para termos a consciência de todo o processo que estamos a acarretar. (...) E no final para fazermos uma avaliação sumativa de todo o processo que vimos a acompanhar”. Assim, pode-se dizer que os docentes pensam ser importante saber logo no início do ano letivo os parâmetros que regem a avaliação, fazer o ponto da situação ao longo do ano para aperfeiçoar os desempenhos e fazer uma avaliação no final do ano letivo para fazer uma avaliação global do desempenho da instituição.

Neste sentido, atendendo à possibilidade de existir um sistema formal de avaliação do pessoal docente, todos os docentes consideram indispensável saber logo no início do ano os parâmetros da avaliação. O **docente C** acrescenta que os próprios docentes devem tornar-se membros ativos na construção destes parâmetros quando diz: “Até porque acho importante sermos nós a fazê-los... com a diretora...” também refere que pode haver uma distinção entre os parâmetros da diretora e os dos docentes apesar de se complementarem, dizendo: “Ela (diretora) tem uns parâmetros e nós vamos ter outros, ou os mesmos mas complementares.” O **docente D** também salienta “... a diretora devia-nos reunir, dizer-nos que: ‘...este ano vai haver uma avaliação para o pessoal docente, contem estes parâmetros’ ... especificava quais. Nós já tínhamos uma consciência mais ou menos de guia mas, não dizendo nem não nos mostrando porque isso é violar o segredo, digamos assim, da avaliação”. Sem dúvida que é importante os docentes saberem logo no início do ano ou no momento em que começam a trabalhar o que é esperado deles. Da mesma forma, apesar de facultativos, a definição de objetivos individuais por cada docente é imprescindível neste processo de avaliação. Se possível, também é fundamental o *feedback* dado ao longo do ano no sentido do docente tomar consciência de como está a ser o seu desempenho, o que pensam e o que pode aperfeiçoar.

Para terminar, quando questionados os docentes sobre como pensam que devem ser comunicados os resultados de uma avaliação de desempenho, todos os docentes dizem que devem ser comunicados os resultados através de reuniões individuais ou em grupo, fazendo a distinção entre as questões de foro individual e de foro coletivo. O **docente B** refere que deve ser: “Através de uma reunião com o docente onde sejam explicados”. O **docente C** diz: “Se calhar uma reunião individual, por exemplo. Até fazer uma autoavaliação pessoalmente com a diretora, por exemplo. Numa troca de ideias e depois a diretora dizer: ‘Olha, é isto, isto assim. Fizeste bem isto, fizeste menos bem isto’. (...) depois, porque não, expor para a parte pessoal docente: ‘ Olha, aconteceu isto assim, assim... Se calhar vocês não se aperceberam mas eu fiz isto e não correu tão bem, para vocês numa próxima vez não fazerem também, não cometerem os mesmos erros’. Acho que a troca de erros também contribui para se formar melhor.” O **docente D** também acrescenta que: “... se for individual acho que deveria ser numa reunião individual com a pessoa em questão para alertar em alguns parâmetros mas, se for uma avaliação geral de todo o pessoal docente, acho que faz-se uma reunião geral e vai dizendo os parâmetros”. Assim, a comunicação dos resultados deve passar por um momento individual para questões de foro individual e por um momento de publicação dos resultados de foro geral.

2.6.2. Inquérito por entrevista à diretora

Após a realização do inquérito por entrevista à diretora do infantário “Passinhos de Rei” (ver transcrição do inquérito por entrevista à diretora no **Apêndice IV**) e da análise cuidada dos dados do mesmo, pode-se dizer que, relativamente ao que pensa do desempenho do pessoal docente desta instituição, a diretora está satisfeita com o trabalho dos mesmos contudo, há sempre pontos a melhorar, como diz: “O desempenho é bom, o trabalho é bem desenvolvido e os pais estão muito satisfeitos embora, há sempre aspetos a limar”.

Relativamente ao conhecimento que tem acerca do modelo de avaliação de desempenho docente em vigor nas escolas públicas, a diretora só conhece através do que ouve na comunicação social. Já em relação às escolas do ensino particular e cooperativo, não conhece nenhum modelo de avaliação de desempenho docente.

Quanto à forma como se posiciona face à avaliação dos docentes na sua instituição, a diretora refere que é através do que vai observando e falando diariamente com a equipa educativa e das críticas e observações que os pais lhe vão dando, como refere: “Através das observações do dia-a-dia, do *feedback* dos pais, alguns pequenos diálogos que vou tendo com a equipa, de todo o empenho que

observo”. Digamos que a avaliação realizada pela diretora passa mais por momentos informais.

Já em relação aos parâmetros, que considera, mais importantes numa avaliação de desempenho, a diretora nomeia: “... a pontualidade, a assiduidade, o relacionamento com as crianças (...), o relacionamento com os pais (...), toda a equipa de trabalho, trabalho em equipa, a capacidade de interajuda, cooperação, atualização dos conhecimentos (...), a qualidade do trabalho, a motivação (...), a criatividade, cuidado e zelo da instituição e a rapidez que elas têm no desempenho, na capacidade de resolução também de problemas que vão surgindo ao longo do dia-a-dia”. Apesar de a diretora demonstrar outras preocupações, alguns dos parâmetros referidos são os mesmos expostos pelos docentes.

Ao nível da participação dos docentes e de cada um individualmente na avaliação de desempenho, refere que atualmente não existe nenhuma participação por parte dos mesmos. Contudo, quando lhe é questionado como tornar um sistema de avaliação transparente que garanta a participação de todos, já demonstra a preocupação de envolver os docentes no processo de avaliação. Assim, para tornar este processo transparente expõe que: “Primeiro terá que haver critérios já predefinidos por onde os docentes poderão seguir. Teríamos que criar momentos em que os docentes pudessem participar comigo na avaliação”. Desta forma, é explanada a importância da informação, partilha, comunicação, colaboração e comprometimento de todos tendo em vista a qualidade educativa.

Falando agora do que a instituição e a gestão poderão ganhar com a implementação de um modelo sistemático e formal de avaliação de desempenho docente, expõe que tudo o que tem em vista a melhoria do desempenho da instituição, é sempre um ganho, salientando a importância de ouvir e ser ouvida por parte dos docentes no sentido de esclarecer e perceber o desempenho dos mesmos, dizendo: “A ganhar temos sempre porque é uma forma de evolução. Se criarmos momentos definidos para ouvir sempre a versão dos docentes e a minha, poderemos com isto melhorar ainda mais o desempenho dos docentes e da instituição”. Sem dúvida que uma boa comunicação entre avaliador e avaliado é imprescindível na promoção da qualidade educativa num clima de confiança, segurança e recetivo à mudança.

Assim, em concordância com o que já referiu anteriormente, a diretora avalia o pessoal docente na instituição “... através das minhas observações. Se há algo que não está de acordo com o pretendido, é logo esclarecido. No final do ano, faço um apanhado, em reunião coletiva, sobre aspetos que correram menos bem e aspetos que correram bem”. A realização do balanço de como correu o desempenho dos docentes ao longo do ano permite perceber o que correu bem, o que correu menos

bem, o que podemos melhorar e que estratégias definir para dar resposta a uma realidade educativa em constante mudança e adaptação.

Quanto ao facto de a implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente poder trazer vantagens, a diretora diz que sim, salientando a importância da reflexão tendo em vista a melhoria da prática educativa, dizendo: “É uma forma de todos começarem a refletir mais sobre o seu trabalho, o que poderia ter sido diferente ou não”. Tal como nos diz Perrenoud (2000) refletir reforça a ideia de “pensar sobre o trabalho”, isto é, pensar no que foi realizado, como foi realizado, porque foi realizado dessa forma e como poderia ter sido realizado caso fosse pertinente. Neste processo o docente toma consciência e avalia todas as decisões que tomou, os mecanismos utilizados e os resultados que obteve, envolvendo-se num trabalho metareflexivo de procura constante do sentido da missão do professor nesta sociedade em constante mudança

Já em relação às desvantagens, tal como referiu o **docente C**, a diretora também refere o facto de os docentes trabalharem só para a avaliação, explicando: “As pessoas poderão melhorar só o seu trabalho porque sabem que estão a ser avaliadas e o objetivo não é esse. Era que independentemente de haver ou não um sistema de avaliação, a equipa docente deveria de ter sempre um bom desempenho”.

2.7. Avaliação do estudo empírico

Sem dúvida que a caracterização da instituição ajudou a contextualizar o espaço educativo onde se realizou o estudo empírico, assim como, a contextualização do problema facilitou a compreensão exata do problema em questão.

No que diz respeito aos inquéritos por entrevista realizados, foram previstos cinco (quatro ao pessoal docente e um à diretora) e foram efetuados os seis inquéritos por entrevista. Todos os docentes se mostraram recetivos em participar e colaborar neste trabalho. As entrevistas foram realizadas em novembro e transcritas e analisadas em dezembro.

Quanto à metodologia e aos instrumentos de recolha de dados, estes revelaram-se oportunos para atingir os objetivos definidos. Permitiu recolher a opinião dos docentes da instituição sobre a importância de implementar um sistema de avaliação formal do pessoal docente, recolher sugestões sobre parâmetros que devem estar incluídos num sistema de avaliação formal do pessoal docente, perceber quais os parâmetros que a diretora da instituição apresenta como mais relevantes num possível sistema de avaliação formal do pessoal docente, conhecer o processo de avaliação do pessoal docente utilizado pela diretora da instituição, analisar o que pensam os docentes sobre a implementação de um sistema formal de avaliação e as

dimensões dos desempenhos a constarem dessa avaliação, identificar quais os parâmetros que os docentes consideram ser os mais relevantes na implementação de um sistema formal de avaliação, compreender porque é que a diretora da instituição não implementa um sistema formal de avaliação do pessoal docente, perceber as vantagens da implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente e perceber as desvantagens da implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente.

De facto os inquéritos por entrevista, uma vez que a dimensão do público-alvo era reduzida, foram fundamentais para recolher mais informações e de uma forma mais detalhada, levando a perceber de uma forma mais integrada o que pensam os docentes sobre a avaliação de desempenho docente.

Assim, após a análise dos dados recolhidos nos inquéritos por entrevista aos docentes da instituição pode-se dizer que a maioria dos docentes já teve uma avaliação mas, apenas informal.

Os docentes salientaram a importância de haver grelhas de avaliação que possam orientar todo o processo de avaliação formal do desempenho docente, assim como, do estabelecimento de diálogos onde o avaliador e os docentes possam justificar o seu desempenho. Neste momento reveste-se de extrema importância comparar os resultados obtidos com os resultados esperados, salientar aspetos positivos, negativos e a melhorar.

Ao mesmo tempo, quando os docentes fazem a distinção entre a avaliação informal e a avaliação formal, destacam a definição de critérios/parâmetros por todos e de acordo com a instituição logo no início do ano letivo numa avaliação formal, servindo de guia para todo o processo. Todos os docentes referem que é importante haver este sistema formal de avaliação do pessoal docente na instituição, considerando-o uma mais-valia. Contudo, realçam também a importância de que esta avaliação vá tendo reflexos e progressos ao longo do ano com o intuito do docente ter oportunidade de melhorar constantemente o seu desempenho.

Quanto às fases do processo de avaliação, alguns docentes referem que não as conhecem e outros dizem que as conhecem mas não passaram por elas. Assim, para que tanto avaliador como docentes tenham conhecimento do processo de avaliação é importante criar uma gestão participada e democrática entre todos onde haja momentos para informar, partilhar, justificar, responsabilizar e atribuir sentidos. Isto vai ao encontro do que foi abordado no quadro teórico quanto à importância de comunicar, colaborar e comprometer com vista uma avaliação de qualidade.

Os docentes não têm conhecimento concreto de sistema de avaliação do desempenho docente quer no ensino público, quer no ensino privado. Contudo,

ressaltam alguns aspetos importantes como a importância da autoavaliação a realizar pelo docente, isto é, um momento em que o docente questiona-se sobre porque ensina, como ensina e qual o contributo das atividades que dinamiza para a consecução do Projeto Educativo e outros documentos.

Relativamente ao facto de quem deve avaliar, os docentes são unânimes quanto à diretora assumir esta função. Todavia, alguns docentes salientam a importância da troca e partilha de experiências entre todos e a avaliação pelos colegas em grupo a fim de melhorar o desempenho de cada um individualmente e de todos como um grupo.

Já em relação a quando realizar a avaliação, referem como possibilidades: anualmente, por período, semestralmente e no final do ano. A comunicação dos resultados deve ser realizada individualmente. Contudo, pode ser divulgado o desempenho geral da instituição sem abordar questões particulares.

Quanto à análise dos dados recolhidos no inquérito por entrevista à diretora da instituição, é de salientar que, apesar da diretora estar satisfeita com o trabalho dos docentes de uma forma geral, está recetiva para adotar estratégias que possam ainda melhorar mais o desempenho dos mesmos. Ao mesmo tempo, também mostra a sua predisposição e relevância do estabelecimento de diálogos, da participação e do envolvimento dos docentes na implementação de um processo formal de avaliação do pessoal docente na instituição.

3. PLANO DE AÇÃO

O quadro teórico elaborado e as conclusões do estudo empírico realizado são o ponto de partida e o fundamento deste plano de ação. As conclusões do estudo empírico revelaram que é do interesse de todos implementar um sistema formal de avaliação do pessoal docente na instituição com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço educativo prestado. Assim, é importante implementar inicialmente uma gestão participada e democrática onde ocorra o direito de informar, partilhar, justificar, responsabilizar e atribuir sentidos, combinado a comunicação, colaboração e comprometimento uma vez que se pretende uma avaliação de qualidade.

Neste sentido, o presente plano de ação foi construído em função da resposta a dar ao problema de partida: **Como formalizar uma avaliação do desempenho do pessoal docente de uma instituição de ensino particular e cooperativo, o infantário “Passinhos de Rei”?**

3.1. Motivo de atuação

Como é possível verifica nas conclusões do estudo empírico, existem muitas ideias com vista a implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente no Infantário “Passinhos de Rei” partindo das sugestões mencionadas. Contudo, antes de avançar é importante questionar: Queremos avaliar para quê? Para controlar? Para fornecer dados aos decisores? Para melhorar o que se faz? O que pretendemos com a avaliação?

A avaliação tem diferentes funções: estabelecimento e qualidade do serviço prestado; verificar o grau de satisfação das pessoas com o serviço dos trabalhadores, isto é, se o docente está a cumprir com a sua missão; e permitir distinguir desempenhos individuais atendendo a vários níveis de desempenho.

Desta forma, o âmbito da avaliação reside na qualidade do serviço prestado. Fazer com que as crianças se sintam mais felizes uma vez que passam maior parte do tempo na escola e, ao mesmo tempo, fazer com que os pais se sintam mais satisfeitos, tranquilos e confiantes em deixarem os seus filhos na escola.

Para que tudo isto funcione dentro da normalidade, é imprescindível existir uma instituição educativa com profissionais competentes e de qualidade no sentido de responder às constantes exigências impostas pela sociedade.

Já no seio da instituição educativa, como o docente não trabalha sozinho, é importante que este saiba qual é o seu papel, as suas funções e obrigações. O trabalho cooperativo, a interajuda, a capacidade de refletir, a abertura à mudança, a

sensibilidade às críticas e tudo o que possa melhorar o seu desempenho profissional fazem parte de dimensões a ter em conta na implementação de um sistema formal de avaliação.

Em suma, com a implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente, pretende-se avaliar o desempenho dos docentes ao longo do ano letivo de forma a aperfeiçoarem e garantirem a qualidade educativa da instituição. Assim, pode-se ligar a avaliação de desempenho à avaliação da organização.

Atendendo às conclusões apresentadas do estudo empírico, verifica-se que existe a necessidade de uma intervenção prática. Ao nível do plano de ação existem várias estratégias com vista a resolução do problema.

Os docentes revelam a pertinência da criação de grelhas de avaliação que orientam o processo; da definição de critérios/parâmetros por todos os docentes e de acordo com o contexto; do conhecimento dos parâmetros da avaliação logo no início do ano pelos docentes; do estabelecimento de diálogos onde avaliado e avaliador possam justificar as suas ações; da definição de objetivos por parte da direção e dos docentes, assim como o confronto desses objetivos por ambas as partes; da realização de reuniões individuais periodicamente e no final do ano; da realização de reuniões coletivas para refletir sobre o desempenho geral da instituição; da realização do relatório de autoavaliação; da realização da heteroavaliação; da atribuição de uma classificação; do conhecimento do resultado da avaliação individualmente; e do estabelecimento de um sistema de recompensa.

Assim, a definição deste plano de ação terá como ponto de partida os resultados obtidos no estudo empírico e o Contrato Coletivo de Trabalho (CCT) do Ensino Particular e Cooperativo que foi celebrado entre a AEEP – Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo e a FENPROF – Federação Nacional dos Professores – e outros, com alteração salarial e outras e texto consolidado foi publicado no Boletim de Trabalho e Emprego nº 30, 15/08/2011.

O CCT regula os contratos de trabalho entre os Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo e os trabalhadores ao seu serviço e nele está consagrado um conjunto de normas que regulamentam os direitos e deveres no exercício desta atividade profissional.

3.2. Objetivos

O presente plano de ação destina-se à diretora e aos docentes que exercem funções no Infantário “Passinhos de Rei”. Assim, pretende-se com este plano de ação:

- Instituir práticas de avaliação formal na instituição;
- Aferir a qualidade do serviço educativo prestado;

- Desenvolver práticas de avaliação que vão ao encontro da missão da instituição;
- Promover a participação dos docentes na implementação de um processo de avaliação formal do pessoal docente;
- Instituir práticas de reflexão permanente nos docentes;
- Criar momentos de discussão entre os docentes e a diretora;
- Perceber o grau de satisfação dos docentes ao longo do ano letivo;
- Dar a conhecer o grau de satisfação da diretora sobre o desempenho dos docentes ao longo do ano letivo;
- Distinguir desempenhos individuais.

3.3. Atividades e tarefas

O presente plano de ação será dividido em vários momentos que se sucedem ao longo do ano letivo. Este plano de ação tem em vista a sua implementação no ano letivo de 2013/2014. Contudo, existem determinados procedimentos que terão que ser cumpridos no presente ano letivo de 2012/2013.

Antes de avançar é importante garantir que este plano de ação tem em vista resolver as necessidades de hoje e, ao mesmo tempo, garantir a sua continuidade tendo sempre em conta o contexto.

Quadro 5. Cronograma do plano de ação

Momento	Atividade	Fundamento da atividade	Intervenientes	Data da realização
1º Momento	Dar a conhecer a grelha de avaliação de desempenho do CCT do Ensino Particular e Cooperativo	Perceber que existe um sistema de avaliação do pessoal docente para o ensino particular e cooperativo através da exploração do documento – CCTEPC	- Diretora da instituição - Docente que está a desenvolver o projeto	Agosto de 2013
2º Momento	Adaptar a grelha de avaliação de desempenho do CCT do Ensino Particular e Cooperativo ao contexto	Promover a participação dos docentes na definição da grelha de avaliação de desempenho na instituição	- Diretora da instituição - Docentes	Agosto de 2013
3º Momento	Definir os objetivos da organização e contempla-los no PE, PAA e RI	Perceber quais são as prioridades da organização e concretizá-las através da definição objetivos a alcançar, assinalando-os nos documentos da instituição	- Diretora	Agosto de 2013
	Definir objetivos	Fomentar a reflexão	- Docentes	Agosto de 2013

4º Momento	individuais de acordo com os objetivos da organização, PE, PAA e RI	por parte dos docentes no sentido de perceber quais são os objetivos individuais que se propõem alcançar de acordo com os objetivos da organização, PE, PAA e RI		
5º Momento	Reuniões individuais	Promover a partilha de ideias, experiências e vivências no sentido de melhorar o desempenho do docente ao longo do ano letivo. Perceber o que correu bem, o que correu menos bem, o que podemos melhorar e que estratégias adotar.	- Diretora da instituição - Docentes	- Final do 1º Período (dezembro de 2013) - Final do 2º Período (março 2014) - Final do 3º Período (julho de 2014)
6º Momento	Realização do relatório de autoavaliação	Promover a reflexão por parte do docente sobre o que ensina, como ensina, qual o contributo das atividades que dinamiza para a concretização do PE.	- Docentes	Julho de 2014 (primeira semana)
7º Momento	Entrega do relatório de autoavaliação	Entregar um documento escrito que documenta a reflexão realizada no momento anterior.	- Diretora da instituição - Docentes	Julho de 2014 (primeira semana)
8º Momento	Reunião coletiva de avaliação do desempenho da instituição	Promover a partilha de ideias, experiências e vivências a nível geral no sentido de melhorar o desempenho da instituição. Perceber o que correu bem, o que correu menos bem, o que podemos melhorar e que estratégias adotar.	- Diretora da instituição - Docentes	Julho de 2014 (segunda semana)
9º Momento	Preenchimento da grelha de avaliação de desempenho docente adaptada e atribuição de classificações	Reflexão por parte da diretora da instituição sobre o desempenho de cada docente ao longo do ano letivo e atribuição de uma classificação.	- Diretora da instituição	Julho de 2014 (terceira semana)
10º Momento	Comunicação dos resultados da avaliação de desempenho individualmente e reclamação	Dar a conhecer ao avaliado o que a diretora pensa do seu desempenho, isto é, a classificação obtida. Dar a oportunidade de o docente reclamar a sua avaliação e justificar	- Diretora da instituição - Docentes	Julho de 2014 (quarta semana)

		as suas razões.		
11º Momento	Atribuição de recompensas	Distinguir desempenhos, valorizar o desempenho docente e atribuir recompensas.	- Diretora da instituição - Docentes	Julho de 2014
12º Momento	Avaliação do processo de avaliação do desempenho docente	Avaliar todo o processo de avaliação do desempenho docente e definir sugestões de melhoria, caso necessário.	- Diretora da instituição - Docentes	Agosto de 2014 (segunda quinzena)

3.3.1. Descrição detalhada dos momentos

1º Momento

Neste momento será dada a conhecer a **grelha de avaliação de desempenho** contemplada no Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo, tendo como objetivo, o docente que está a desenvolver o projeto, informar e sensibilizar a diretora da instituição “Passinhos de Rei” para os domínios, ordens de competências e respetivos indicadores na grelha contemplados (ver grelha de avaliação de desempenho no **Anexo 1**).

Como se tem em vista a implementação de um sistema de avaliação formal do pessoal docente do Infantário “Passinhos de Rei” no ano letivo de 2013/2014, este momento poderá realizar no mês de agosto do ano de 2013 uma vez que é um mês em que a instituição recebe poucas crianças e é possível realizar estes momentos.

2º Momento

Neste momento a diretora reúne-se com os docentes para apresentar-lhes a grelha de avaliação de desempenho contemplada no Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo e promove a reflexão sobre a mesma no sentido de perceber o modo como esta grelha pode ser adaptada ao contexto do Infantário “Passinhos de Rei”.

Este momento deve ser realizado em agosto de 2013 pelas mesmas razões apresentadas no momento anterior.

3º Momento

Neste momento a diretora da instituição define os **objetivos da organização** de acordo com o Plano Anual de Atividades, Projeto Educativo e Regulamento Interno. Depois de definidos, devem ser incluídos nos mesmos documentos. Este momento deve ser realizado em agosto de 2013 pelas razões já apresentadas nos momentos anteriores.

4º Momento

Neste momento cada docente define os **objetivos individuais** que se propõe atingir ao longo do ano letivo de 2013/2014. Estes objetivos devem ser definidos em função dos objetivos da organização, do Plano Anual de Atividades, Projeto Educativo e Regulamento Interno. De seguida, deve ser realizada uma reunião entre a diretora da instituição e os docentes em que cada um apresenta os objetivos. Estes objetivos podem ser adaptados em função das competências que cada docente possui para melhor os concretizar. Este momento deve ser realizado em agosto de 2013 pelas razões já apresentadas.

5º Momento

De acordo com o que os docentes revelaram nos inquéritos por entrevista, este momento reveste-se de extrema importância para cada um deles.

No final de cada período deve ser realizada uma reunião com a diretora da instituição e cada docente individualmente da instituição no sentido de serem abordados os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar por parte do docente até ao momento. A diretora da instituição também transmite o seu *feedback*, aconselha e ajuda o docente a superar as suas necessidades e dificuldades (avaliação formativa). Neste momento também é importante que a diretora elogie e reforce o bom desempenho do docente, caso se verifique, no sentido de transmitir o reforço positivo para que o docente se sinta valorizado e motivado.

6º Momento

Neste momento cada docente elabora o seu relatório de autoavaliação. Neste relatório o docente deve ter em conta os objetivos da organização, o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades, o Regulamento Interno e os objetivos individuais definidos no início do ano letivo. A sua redação deve decorrer na primeira semana de julho de 2014 e não deve ultrapassar as três páginas A4.

7º Momento

O relatório de autoavaliação docente deve ser entregue à diretora da instituição no último dia da primeira semana de julho de 2014.

8º Momento

Neste momento a diretora organiza uma reunião coletiva de avaliação do desempenho da organização com todos os docentes onde menciona pontos fortes, pontos fracos e pontos da organização a melhorar por parte de todos os docentes da instituição. Pretende-se com este momento também verificar o grau de cumprimento dos objetivos da organização.

Os docentes têm oportunidade de discutir os aspetos mencionados, acrescentar aspetos que não tenham sido falados e sejam relevantes e, apresentar sugestões de melhoria para o ano letivo seguinte.

Este momento pode ocorrer na segunda semana de julho de 2014.

9º Momento

Posteriormente a todas estas etapas do processo de avaliação de desempenho do pessoal docente, a diretora realiza o preenchimento da grelha de avaliação de desempenho adaptada do CCT do Ensino Particular e Cooperativo definida no início do ano letivo.

O nível de desempenho atingido pelo docente é determinado da seguinte forma:

- A cada ordem de competências é atribuída uma classificação numa escala de 1 a 10;
- É calculada a média das classificações obtidas no conjunto das ordens de competências;
- O valor da média é arredondado à unidade;
- Ao valor obtido é atribuído um nível de desempenho nos termos da seguinte escala: 1 e 2 = nível de desempenho insuficiente; 3 e 4 = nível de desempenho suficiente; 5 e 6 = nível de desempenho bom; 7 e 8 = nível de desempenho muito bom; 9 e 10 = nível de desempenho excelente.

Este momento pode decorrer na terceira semana do mês de julho de 2014.

10º Momento

Este é o momento em que a diretora da instituição se reúne individualmente com cada docente da instituição e comunica o resultado da avaliação do desempenho. Posteriormente, o docente tem oportunidade de reclamar se assim o entender. Deve fazer um relatório por escrito com o que concorda, discorda e propõe, entregando no final da quarta semana de julho de 2014 para apreciação da diretora.

11º Momento

Neste momento a diretora da instituição atribui a recompensa aos docentes que cumpriram com todos parâmetros da avaliação de desempenho e a outros docentes se assim o entender.

Por exemplo, uma vez que a diretora no dia do aniversário de cada docente dá duas horas para que goze quando entender, poderá dar, por exemplo, um dia de férias a cada docente como recompensa do seu bom desempenho ao longo do ano letivo.

12º Momento

Terminados todos os momentos do processo de avaliação formal do desempenho docente, é importante refletir e avaliar agora sobre como decorreu todo o

processo, como pode ser melhorado de acordo com o contexto. Este momento pode ser discutido e partilhado pela diretora da instituição e pelos docentes no sentido de tornar cada vez mais rico este processo de avaliação do desempenho docente a longo prazo.

Este momento pode realizar-se na segunda quinzena do mês de agosto de 2014 visto ser um período em que frequentam menos crianças a instituição, sendo uma altura pertinente para preparar e organizar o ano letivo seguinte.

Em suma, atendendo às conclusões do estudo empírico já mencionadas, justifica-se a pertinência da implementação deste plano de ação no Infantário Passinhos de Rei”, respondendo ao problema de partida deste projeto.

CONCLUSÃO

Numa sociedade em constante mudança, reveste-se de extrema importância problematizar constantemente o contexto educativo onde cada docente está inserido. Assim, este foi o ponto de partida para a realização deste projeto: problematizar a prática educativa enquanto profissional na área da educação de infância, detetando o problema da inexistência de um sistema formal de avaliação do pessoal docente no Infantário “Passinhos de Rei”. Desta forma, foi construída a seguinte pergunta de partida: **Como formalizar uma avaliação do desempenho do pessoal docente de uma instituição de ensino particular e cooperativo, o infantário “Passinhos de Rei”?**

No que diz respeito ao quadro teórico e legal, sem dúvida que foi o suporte e a fonte enriquecedora de todo o trabalho posteriormente realizado. Reconhecer a escola como uma organização, o papel do professor no processo de ensino aprendizagem e o processo de avaliação do desempenho docente desde o conceito de avaliação às desvantagens inerentes ao processo, foi de facto uma mais-valia para enquadrar e fundamentar todo o projeto. Ao mesmo tempo, a elaboração do quadro legal permitiu perceber como se desenvolve o processo de avaliação do desempenho docente no ensino público, bem como, analisar o que refere o Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo acerca do mesmo processo ao nível do ensino particular.

Depois de todo este trabalho desenvolvido, o estudo empírico permitiu perceber e analisar o que pensam os docentes do Infantário “Passinhos de Rei”, através da sua livre expressão nos inquéritos por entrevista realizados, sobre vários aspetos essenciais no processo de avaliação do desempenho docente, assim como, sobre a implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente no Infantário “Passinhos de Rei”. Assim, dos resultados do estudo empírico surgiram várias pistas para delinear um plano de ação tendo em vista a resposta à pergunta de partida inicialmente formulada.

Assim, este projeto tem em vista a resolução do problema da inexistência de um sistema formal de avaliação do pessoal docente no Infantário “Passinhos de Rei” através da aplicação do plano de ação delineado.

A realização deste projeto também deixa em aberto a possibilidade de criar, posteriormente, também um sistema de avaliação formal do pessoal não-docente do Infantário “Passinhos de Rei”. Este próximo trabalho poderá melhorar ainda mais o desempenho da instituição, de uma forma geral, e o desempenho de cada não docente, de uma forma particular.

Enquanto investigadora, a adoção de uma postura crítica e reflexiva, uma implicação nas práticas educativas e o estabelecimento de uma relação entre a teoria e a prática possibilitou concluir este trabalho sucesso. A este sucesso está intrínseco a melhoria do serviço educativo prestado pela instituição e, ao mesmo tempo, a melhoria do desempenho de cada docente que nela trabalha através da implementação de um sistema formal de avaliação do pessoal docente.

Em suma, reveste-se de extrema importância, enquanto docente, continuar a adotar uma postura atenta, ativa e empenhada no sentido de cada dia tentar garantir a qualidade educativa e dar resposta à comunidade envolvente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbier, R. (1997). *L'Approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*. Paris: Anthropos/economica.
- Berger, G. (2009). *Educação, Sociedade e Cultura*, nº 28, 175-192.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, A. & Oliveira, M. (2010). *Novo guia de avaliação de desempenho docente*. Lisboa: Texto Editores.
- Coelho, S. (2006). *Educação e Imaginário: Outras redes de sentido. Narrativas Ficcionais e Linguagens Multimédia*. Tese de Doutoramento em Educação na Área de Especialização em Tecnologia Educativa apresentada na Universidade do Minho para a obtenção do grau de Doutor, orientada por Paulo Maria Bastos da Silva Dias e coorientação por Clara Costa Oliveira.
- Graça, A.; Duarte, A.; Lagartixa, C.; Tching, D.; Tomás, I.; Almeida, J. et al. (2011). *Avaliação do Desempenho Docente – Um guia para a ação*. Lisboa: Lisboa Editora.
- Infopédia – Enciclopédia e Dicionários Porto Editora. *Avaliação*. Acedido em 16 de novembro de 2012, em <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/avalia%C3%A7%C3%A3o>.
- Lessard-hebert, M. (1996). *Pesquisa em Educação*. Horizontes Pedagógicos. Lisboa: Instituto Piaget.
- Portal Gestão. *Gestão por objetivos de Peter Drucker*. Acedido em 25 de novembro de 2012, em <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6691-a-gest%C3%A3o-por-objectivos-de-peter-drucker.html>
- Rocha, J. & Dantas, J. (2007). *Avaliação de desempenho e gestão por objetivos*. Lisboa: Rei dos livros.
- Stronge, J. (2010). O que funciona, de facto, na avaliação de professores: breves considerações. In Flores, M. (Org), *A avaliação de professores numa perspectiva internacional* (pp.24-40). Areal Editores.
- Projeto Educativo do Infantário “Passinhos de Rei” 2012/2013.
- Apontamentos da Unidade Curricular – Metodologias de Investigação em Administração, do Mestrado em Administração de Organizações Educativas do ano letivo de 2011/2012.
- Apontamentos da Unidade Curricular – Métodos e Técnicas de Gestão, do Mestrado em Administração de Organizações Educativas do ano letivo de 2011/2012.

Legislação:

- Constituição da Republica Portuguesa, 2 de abril de 1976.
- Lei de Bases do Sistema Educativo aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de outubro e alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de setembro e n.º 49/2005, de 31 de agosto. Lei que estabelece o quadro geral do sistema educativo.
- Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro. Alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.
- Decreto regulamentar n.º 2/2010, de 23 de junho. Regulamenta o sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente estabelecido no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.
- Contrato Coletivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo n.º 30/2011, 15 de agosto – Anexo III Regulamento de avaliação de desempenho.

