

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE PAULA FRASSINETTI

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO, ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

EM SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

UM OLHAR EMPENHADO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de projeto apresentado à
Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti para obtenção do grau de
Mestre em Ciências da Educação
Especialização em Supervisão Pedagógica

Por Ana Paula Moreira Pereira

Sob Orientação do **Professor Doutor** João Carlos de Gouveia Faria Lopes

Março 2013



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE PAULA FRASSINETTI

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO, ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

EM SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE

UM OLHAR EMPENHADO EM CONTEXTO

ORGANIZACIONAL

Trabalho de Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação: área de especialização em Supervisão Pedagógica realizado sob a orientação científica do Professor João Carlos de Gouveia Faria Lopes

Ana Paula Moreira Pereira

Porto

2013



Uma intervenção educativa inovadora nascerá sempre da confrontação entre geómetras e saltimbancos: os primeiros, observando as situações educativas, planificando os ritmos escolares, medindo os progressos dos alunos, controlando os resultados escolares; os segundos, apelando à inovação e a uma reflexão centrada na pessoa, estimulando a espontaneidade e a criatividade, questionando as funções sociais da educação.

(Daniel Hameline)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Doutor João Gouveia.

RESUMO

Palavras- chave: Avaliação, Desempenho, Gestão de Recursos, Avaliação de Desempenho dos Docentes, Gestão de Desempenho.

Ao longo destes últimos anos, a avaliação dos docentes foi sofrendo alterações, desenvolvimentos e aperfeiçoamentos (tendo em conta os princípios defendidos pelo Ministério da Educação e Cultura, os diversos relatórios da OCDE, as opiniões dos professores, transmitidas pelas organizações que os representam e pelas várias comissões de acompanhamento deste processo).

Neste trabalho, desenvolve-se uma investigação de tipo meta-avaliativo, num determinado contexto organizacional, com vista a analisar a qualidade de implementação do anterior sistema de ADD e identificar, na ótica dos agentes educativos mais diretamente envolvidos no processo, eventuais sugestões e propostas de melhoria, em futuras situações de avaliação de desempenho docente.

Os pressupostos teóricos do trabalho assentam em lógicas de gestão do desempenho docente, com forte carácter regulador e ao serviço dos objetivos estratégicos do Agrupamento.

Tratando-se de um estudo descritivo de um caso, foram utilizados instrumentos como questionários, entrevistas, para além de análise documental e observação participante, no sentido de poder triangular dados para cada variável em análise.

Esta investigação pode fundamentar o futuro trabalho a desenvolver pela comissão responsável da avaliação de desempenho docente, bem como ser utilizado pela direção do Agrupamento, no sentido de práticas mais eficazes de gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

Keywords: Evaluation, Performance, Resource Management, Performance Evaluation of Teachers, Performance Management

Over recent years, the evaluation of teachers has undergone several changes, developments and improvements (taking into account the principles advocated by the Ministry of Education and Culture, the various reports from the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), the opinions of teachers, provided by organizations that represent them and the various monitoring committees in this process).

In this work, a meta-evaluation was investigated in a given organizational context (cluster of school) in order to analyze the quality of implementation of the previous system of ADD and identify, from the perspective of educational agents more directly involved in the process, possible suggestions and proposals improvement in future situations to evaluate teacher performance.

The theoretical work is based on logical management of teacher performance, which are strongly regulated and based on the strategic objectives of the cluster of school.

Since this is a descriptive study of a case, we used tools such as questionnaires, interviews, as well as documentary analysis and participant observation, in order to be able to triangulate data for each variable in the analysis.

This research may support future work of the committee responsible for the evaluation of teacher performance, as well as being used by the management of the cluster of school studied, in what concerns the best practices in human resource management.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE QUADROS	XVIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XXI
1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – FUNDAMENTAÇÃO E RAZÃO DE SER DO PROJETO.....	5
1.2 -OBJETIVOS.....	16
1.3 -ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2-REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO	19
2.1 – CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO ESTUDO	22
2.1.1 – AVALIAÇÃO.....	23
2.1.2 - DESEMPENHO.....	26
2.1.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
2.1.4 – GESTÃO DE DESEMPENHO	35
2.2 - HISTÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PORTUGAL.....	40
2.3 - A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	48
2.4 PERGUNTA DE PARTIDA E QUESTÕES ORIENTADORAS	51
3 - METODOLOGIA E INVESTIGAÇÃO	61
3.1- OPÇÕES METODOLÓGICAS E PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO.....	62
3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	67
4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1- ANÁLISE DA PERGUNTA ABERTA DO INQUÉRITO.....	73
4.2 – DESCRIÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS	76
4.2.1- <i>Integração estratégica da avaliação</i>	77
4.2.2 - <i>Objetivos da avaliação</i>	87
4.2.3- <i>Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho</i>	99
4.2.4- <i>Quem envolver na concepção do modelo da avaliação</i>	110
4.2.5 – <i>Alvos da avaliação</i>	120
4.2.6- <i>Formulários</i>	129
4.2.7- <i>Formação de avaliadores e de avaliados</i>	141
4.2.8- <i>Harmonização da avaliação</i>	154
4.2.9- <i>Manual de avaliação</i>	160
4.2.10- <i>Metodologias</i>	171
5. CONCLUSÕES	184

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	195
ANEXOS	204
ANEXO 1- DECRETO REGULAMENTAR Nº 26/2012 DE 21 DE FEVEREIRO	205
ANEXO 2 – INQUÉRITO DISTRIBUÍDO AOS DOCENTES DA ESCOLA	207
ANEXO 3 - QUADRO DA ANÁLISE DA 1ª PERGUNTA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	213
ANEXO 4 - GRÁFICO COM OS DADOS RECOLHIDOS SOBRE O SISTEMA ADD	219
ANEXO 5 – TABELAS DE CONTIGÊNCIA	253
ANEXO 6 – AS ENTREVISTAS	278
ANEXO 7 – TABELAS DE CONTINGÊNCIA 2	285

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO A - HABILITAÇÕES ACADÉMICAS.....	68
GRÁFICO B - TEMPO SERVIÇO	68
GRÁFICO C - AÇÕES DE FORMAÇÃO.....	69
GRÁFICO D - TIPO DE FORMAÇÃO	69
GRÁFICO E - SITUAÇÃO ADD	70
GRÁFICO F - O QUE ENTENDE POR DESEMPENHO DOCENTE.....	73
GRÁFICO 1 – INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA AVALIAÇÃO	78
GRÁFICO A1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA PERMITE O DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO TORNA-DO CONGRUENTE COM OS OBJETIVOS DA ESCOLA	79
GRÁFICO A2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA SER UM “FATO À MEDIDA” DA ESCOLA.....	80
GRÁFICO A3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA CONTRIBUIR PARA A PROMOÇÃO DE UMA CULTURA AVALIATIVA NA ESCOLA	81
GRÁFICO A4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA FOMENTAR UM ESPÍRITO COLEGIAL NA ESCOLA.....	82
GRÁFICO 1A – INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA AVALIAÇÃO	83
GRÁFICO 2 – OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO	88
GRÁFICO B1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA PERMITIR O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES DESTA ESCOLA.....	89
GRÁFICO B2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA RESULTAR NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIA INDIVIDUAL.....	90
GRÁFICO B3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA PROMOVER A RESPONSABILIZAÇÃO DO DOCENTE QUANTO AO EXERCÍCIO DA SUA ATIVIDADE PROFISSIONAL.....	91
GRÁFICO B4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA VISAR A MELHORIA PROFISSIONAL DOS PROFESSORES	92
GRÁFICO B5 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIDA PROMOVER UM PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DA PRÁTICA DOCENTE	93
GRÁFICO 2A – OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO	95
GRÁFICO 3 – RELAÇÃO COM OUTROS SISTEMAS DE GRH E COM O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	100

GRÁFICO C1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA PERMITIR UMA MAIOR CONSCIÊNCIA DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES.....	101
GRÁFICO C2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA PERMITIR QUE A PROGRESSÃO NA CARREIRA SEJA MAIS CLARA E EVIDENTE.....	102
GRÁFICO C3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA TER REPERCUSSÕES NO SISTEMA DE SELEÇÃO DE PESSOAL.....	103
GRÁFICO C4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA PERMITIR A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO.....	104
GRÁFICO C5 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ESTAR ALINHADO E INTEGRADO COM OS MECANISMOS DE SELEÇÃO DE PROFESSORES NA ESCOLA.....	105
GRÁFICO 3A – RELAÇÃO COM OUTROS SISTEMAS DE GRH E COM O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	107
GRÁFICO 4 – QUEM ENVOLVER NA CONCEÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO.....	110
GRÁFICO D1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA SER ELABORADO DE FORMA A GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DE TODOS, FACILITANDO ASSIM SUA IMPLEMENTAÇÃO.....	112
GRÁFICO D2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA SER FEITA NO INTERIOR DAS ESCOLAS, SE TIVER EM VISTA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES.....	113
GRÁFICO D3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ENVOLVER, NA SUA CONCEÇÃO TODOS OS GRUPOS DISCIPLINARES DA ESCOLA....	114
GRÁFICO D4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA DISPOR DE UM ESQUEMA DE DIVULGAÇÃO E DE INFORMAÇÃO QUE PERMITE UM MAIOR ENVOLVIMENTO DE AVALIADORES E AVALIADOS E A CRIAÇÃO DE UMA PROGRESSIVA CULTURA AVALIATIVA.....	115
GRÁFICO 5 – ALVOS DA AVALIAÇÃO.....	121
GRÁFICO E1- TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA VISAR EXCLUSIVAMENTE O DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	122
GRÁFICO E2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA APENAS FOCALIZA-SE NOS GRUPOS DISCIPLINARES.....	123
GRÁFICO E3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA TER EM CONSIDERAÇÃO PARA ALÉM DOS COMPORTAMENTOS E DOS RESULTADOS, O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	124

GRÁFICO E4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA PROMOVER UMA MELHORIA EFETIVA NO DESEMPENHO DO DOCENTE NA ESCOLA	125
GRÁFICO 5 A – ALVOS DA AVALIAÇÃO	127
GRÁFICO 6 – FORMULÁRIOS	130
GRÁFICO F1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSEGURAR A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ONDE TODOS OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE ADD COLABOREM	132
GRÁFICO F2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA GARANTIR QUE A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO É DA RESPONSABILIDADE DE QUEM POSSUI FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO	133
GRÁFICO F3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA DISPOR DE FORMULÁRIOS CLAROS	134
GRÁFICO F4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA GARANTIR QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHEÇAM OS CRITÉRIOS COM BASE NOS QUAIS SÃO AVALIADOS	135
GRÁFICO F5 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSEGURAR QUE OS OBJETIVOS DA ESCOLA ESTEJAM TRADUZIDOS NOS CONTEÚDOS DOS FORMULÁRIOS A UTILIZAR	136
GRÁFICO 6 A – FORMULÁRIOS	138
GRÁFICO 7 – FORMAÇÃO DE AVALIADORES E DE AVALIADOS	142
GRÁFICO G1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE POR APRESENTAR ASPETOS CRÍTICOS, DEVIA ASSEGURAR FORMAÇÃO TANTO A AVALIADORES COMO A AVALIADO	144
GRÁFICO G2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA PRIVILEGIAR OS ANOS DE SERVIÇO PARA EXERCER O CARGO DE AVALIADOR, EM DETRIMENTO DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA	145
GRÁFICO G3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA SELECIONAR COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE DETÊM UM GRAU DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO RECONHECIDO PELOS AVALIADOS	146
GRÁFICO G4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA SELECIONAR COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE TÊM CONSCIÊNCIA DA SUA NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (NECESSIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL, DE TRABALHO EM REDE, DE ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DA AVALIAÇÃO, DE REFLEXÃO SOBRE AS SUAS PRÁTICAS)	147
GRÁFICO G5 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA SELECIONAR COMO AVALIADORES DOCENTES COM COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS,	

TAIS COMO CAPACIDADE NEGOCIAL, CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPA/COLABORATIVO	148
GRÁFICO 7 A – FORMAÇÃO DE AVALIADORES E DE AVALIADOS	150
GRÁFICO 8 – HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES	154
GRÁFICO H1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA PROMOVER REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADORES	155
GRÁFICO H2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA PROMOVER REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADOS	156
GRÁFICO H3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSEGURAR QUE, PARA ALÉM DA QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO, AVALIADOR E AVALIADOS OS INTERPRETEM DA MESMA FORMA	157
GRÁFICO 8 A – HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES	158
GRÁFICO 9 – MANUAL DE AVALIAÇÃO	161
GRÁFICO I1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA OBRIGAR A QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS OBJETIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	163
GRÁFICO I2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA OBRIGA A QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHECEM OS FORMULÁRIOS COM QUE SÃO AVALIADOS	164
GRÁFICO I3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSEGURAR QUE OS OBJETIVOS DO SISTEMA DE ADD E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS ESTÃO BEM ESPECIFICADOS	165
GRÁFICO I4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSEGURAR QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS EFEITOS QUE TERÁ NA GESTÃO DE PESSOAS	166
GRÁFICO I5 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA GARANTIR QUE AS DIMENSÕES A AVALIAR (OBJETIVOS, COMPETÊNCIAS, COMPORTAMENTOS) ESTÃO DEVIDAMENTE ESPECIFICADAS.....	167
GRÁFICO 9 A – MANUAL DE AVALIAÇÃO	168
GRÁFICO 10 – METODOLOGIA	171
GRÁFICO J1 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA AFERIR DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM COM BASE EM REUNIÕES COM O ALUNO	173
GRÁFICO J2 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSENTA EM REUNIÕES PERIÓDICAS DO GRUPO DISCIPLINAR PARA ESTABELECEER OBJETIVOS PARA O GRUPO/ ANO DE LECIONAÇÃO	174

GRÁFICO J3 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ENQUADRAR A AVALIAÇÃO DO GRUPO DISCIPLINAR NOS OBJETIVOS DA ESCOLA .	175
GRÁFICO J4 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ENQUADRAR OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS DO DOCENTE NOS OBJETIVOS DA ESCOLA	176
GRÁFICO J5 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSENTAR NUMA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL COMO PARTE EFETIVA DO SISTEMA	177
GRÁFICO J6 - TEMPO DE SERVIÇO, FREQUÊNCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, SITUAÇÃO ADD, HABILITAÇÕES ACADÉMICAS VS. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE DEVIA ASSENTAR EM REUNIÕES PERIODICAMENTE DE GRUPO DISCIPLINAR, SEM AS CHEFIAS ONDE SE ESTABELECEM OBJETIVOS PARA O GRUPO/ANO DE LECIONAÇÃO	178
GRÁFICO 10 A – METODOLOGIA	180
GRÁFICO 21 - DEVIA PERMITIR O DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO INDIVIDUO TORNANDO-O CONGRUENTE COM OS OBJECTIVOS DA ESCOLA	219
GRÁFICO 21A - PERMITE O DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO INDIVIDUO TORNANDO-O CONGRUENTE COM OS OBJECTIVOS DA ESCOLA	219
GRÁFICO22 - DEVIA PERMITIR O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES DESTA ESCOLA	220
GRÁFICO 22A - PERMITE O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES DESTA ESCOLA	220
GRÁFICO 23 - DEVIA PERMITIR UMA MAIOR CONSCIÊNCIA DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES.....	220
GRÁFICO 23A - PERMITE UMA MAIOR CONSCIÊNCIA DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES.....	221
GRÁFICO 24 - DEVIA SER ELABORADO DE FORMA A GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DE TODOS, FACILITANDO ASSIM SUA IMPLEMENTAÇÃO	221
GRÁFICO 24A – É ELABORADO DE FORMA A GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DE TODOS, FACILITANDO ASSIM SUA IMPLEMENTAÇÃO	221
GRÁFICO 25 -DEVIA VISAR EXCLUSIVAMENTE O DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	222
GRÁFICO 25A -VISA EXCLUSIVAMENTE O DESEMPENHO INDIVIDUAL	222
GRÁFICO2 6 - DEVIA ASSEGURAR A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ONDE TODOS OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE ADD COLABOREM	223
GRÁFICO26A - ASSEGURA A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ONDE TODOS OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE ADD COLABOREM	223
GRÁFICO 27 - POR APRESENTAR ASPECTOS CRÍTICOS, DEVIA ASSEGURAR FORMAÇÃO TANTO A AVALIADORES COMO A AVALIADOS.....	223
GRÁFICO 27A - POR APRESENTAR ASPECTOS CRÍTICOS, ASSEGURA FORMAÇÃO TANTO A AVALIADORES COMO A AVALIADOS.....	224
GRÁFICO 28 -DEVIA OBRIGAR A QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHEÇAM OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	224
GRÁFICO 28A -OBRIGA A QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHEÇAM OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	224

GRÁFICO 29 -DEVIA AFERIR DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM COM BASE EM REUNIÕES COM O ALUNO	225
GRÁFICO29A – AFERE DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM COM BASE EM REUNIÕES COM O ALUNO	225
GRÁFICO 30- DEVIA SER UM “FATO À MEDIDA” DA ESCOLA.....	225
GRÁFICO 30A – É UM “FATO À MEDIDA” DA ESCOLA	226
GRÁFICO 31 -DEVIA RESULTAR NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIA INDIVIDUAL.....	226
GRÁFICO 31A - RESULTA NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIA INDIVIDUAL.	226
GRÁFICO 32 - DEVIA PROMOVER A RESPONSABILIZAÇÃO DO DOCENTE QUANTO AO EXERCÍCIO DA SUA ACTIVIDADE PROFISSIONAL.	227
GRÁFICO 32A- PROMOVE A RESPONSABILIZAÇÃO DO DOCENTE QUANTO AO EXERCÍCIO DA SUA ACTIVIDADE PROFISSIONAL.....	227
GRÁFICO 33 - DEVIA PERMITIR QUE A PROGRESSÃO NA CARREIRA SEJA MAIS CLARA E EVIDENTE. ..	227
GRÁFICO 33A - PERMITE QUE A PROGRESSÃO NA CARREIRA SEJA MAIS CLARA E EVIDENTE.....	228
GRÁFICO 34 -DEVIA SER FEITA NO INTERIOR DAS ESCOLAS, SE TIVER EM VISTA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES.	228
GRÁFICO 34A – É FEITA NO INTERIOR DAS ESCOLAS, SE TIVER EM VISTA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES.	228
GRÁFICO 35 - DEVIA APENAS FOCALIZA-SE NOS GRUPOS DISCIPLINARES.....	229
GRÁFICO 35A- APENAS SE FOCALIZA NOS GRUPOS DISCIPLINARES.	229
GRÁFICO 36 - DEVIA CONTRIBUIR PARA A PROMOÇÃO DE UMA CULTURA AVALIATIVA NA ESCOLA. 230	
GRÁFICO 36A -CONTRIBUI PARA A PROMOÇÃO DE UMA CULTURA AVALIATIVA NA ESCOLA.....	230
GRÁFICO 37 - DEVIA PRIVILEGIAR OS ANOS DE SERVIÇO PARA EXERCER O CARGO DE AVALIADOR, EM DETRIMENTO DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA.....	230
GRÁFICO 37A - PRIVILEGIA OS ANOS DE SERVIÇO PARA EXERCER O CARGO DE AVALIADOR, EM DETRIMENTO DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA.....	231
GRÁFICO 38 - DEVIA PROMOVER REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADORES	231
GRÁFICO 38A - PROMOVE REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADORES.....	231
GRÁFICO 39 - DEVIA OBRIGA A QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHECEM OS FORMULÁRIOS COM QUE SÃO AVALIADOS	232
GRÁFICO 39A - OBRIGA A QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHECEM OS FORMULÁRIOS COM QUE SÃO AVALIAD	232
GRÁFICO 40 - DEVIA ASSENTA EM REUNIÕES PERIÓDICAS DO GRUPO DISCIPLINAR PARA ESTABELECER OBJETIVOS PARA O GRUPO/ ANO DE LECIONAÇÃO.....	232
GRÁFICO 40A - ASSENTA EM REUNIÕES PERIÓDICAS DO GRUPO DISCIPLINAR PARA ESTABELECER OBJETIVOS PARA O GRUPO/ ANO DE LECIONAÇÃO.....	233
GRÁFICO 41 - DEVIA ENQUADRAR A AVALIAÇÃO DO GRUPO DISCIPLINAR NOS OBJETIVOS DA ESCOLA	233
GRÁFICO 41A - ENQUADRA A AVALIAÇÃO DO GRUPO DISCIPLINAR NOS OBJETIVOS DA ESCOLA.....	233
GRÁFICO 42 - DEVIA SELECIONAR COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE DETÊM UM GRAU DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO RECONHECIDO PELOS AVALIADOS	234

GRÁFICO 42A - SELECIONA COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE DETÊM UM GRAU DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO RECONHECIDO PELOS AVALIADOS	234
GRÁFICO 43 - DEVIA ASSEGURAR QUE OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE ADD E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS ESTÃO BEM ESPECIFICADOS.....	235
GRÁFICO 43A - ASSEGURA QUE OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE ADD E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS ESTÃO BEM ESPECIFICADOS	235
GRÁFICO 44 - DEVIA GARANTIR QUE A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO É DA RESPONSABILIDADE DE QUEM POSSUI FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO.....	235
GRÁFICO 44A - GARANTE QUE A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO É DA RESPONSABILIDADE DE QUEM POSSUI FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO	236
GRÁFICO 45 - DEVIA ENVOLVER, NA SUA CONCEPÇÃO TODOS OS GRUPOS DISCIPLINARES DA ESCOLA	236
GRÁFICO 45A - ENVOLVE, NA SUA CONCEPÇÃO TODOS OS GRUPOS DISCIPLINARES DA ESCOLA	236
GRÁFICO 46 - DEVIA FOMENTAR UM ESPÍRITO COLEGIAL NA ESCOLA.....	237
GRÁFICO 46A - FOMENTAR UM ESPÍRITO COLEGIAL NA ESCOLA	237
GRÁFICO 47 - DEVIA SELECIONAR COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE TÊM CONSCIÊNCIA DA SUA NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (NECESSIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL, DE TRABALHO EM REDE, DE ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DA AVALIAÇÃO, DE REFLEXÃO SOBRE AS SUAS PRÁTICAS	238
GRÁFICO 47A - SELECIONA COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE TÊM CONSCIÊNCIA DA SUA NECESSIDADE DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (NECESSIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL, DE TRABALHO EM REDE, DE ATUALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NO CAMPO DA AVALIAÇÃO, DE REFLEXÃO SOBRE AS SUAS PRÁTICAS	238
GRÁFICO 48 - DEVIA PROMOVER REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADOS	239
GRÁFICO 48A - PROMOVE REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADOS.....	239
GRÁFICO 49 - DEVIA ENQUADRAR OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS DO DOCENTE NOS OBJETIVOS DA ESCOLA.....	239
GRÁFICO 49A - ENQUADRA OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS DO DOCENTE NOS OBJETIVOS DA ESCOLA .	240
GRÁFICO 50 - DEVIA ASSEGURAR QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS EFEITOS QUE TERÁ NA GESTÃO DE PESSOAS	240
GRÁFICO 50A - ASSEGURA QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS EFEITOS QUE TERÁ NA GESTÃO DE PESSOAS	241
GRÁFICO 51 - DEVIA VISAR A MELHORIA PROFISSIONAL DOS PROFESSORES	241
GRÁFICO 51A - VISA A MELHORIA PROFISSIONAL DOS PROFESSORES	241
GRÁFICO 52 - DEVIA TER REPERCUSSÕES NO SISTEMA DE SELEÇÃO DE PESSOAL	242
GRÁFICO 52A - TEM REPERCUSSÕES NO SISTEMA DE SELEÇÃO DE PESSOAL	242
GRÁFICO 53 - DEVIA TER EM CONSIDERAÇÃO PARA ALÉM DOS COMPORTAMENTOS E DOS RESULTADOS, O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	242
GRÁFICO 53A - TEM EM CONSIDERAÇÃO PARA ALÉM DOS COMPORTAMENTOS E DOS RESULTADOS, O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	243
GRÁFICO 54 - DEVIA ASSENTAR NUMA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL COMO PARTE EFETIVA DO SISTEMA	243

GRÁFICO 54A - ASSENTA NUMA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL COMO PARTE EFETIVA DO SISTEMA	244
GRÁFICO 55- DEVE GARANTIR QUE AS DIMENSÕES A AVALIAR (OBJETIVOS, COMPETÊNCIAS, COMPORTAMENTOS) ESTÃO DEVIDAMENTE ESPECIFICADAS.....	244
GRÁFICO 55A- GARANTE QUE AS DIMENSÕES A AVALIAR (OBJETIVOS, COMPETÊNCIAS, COMPORTAMENTOS) ESTÃO DEVIDAMENTE ESPECIFICADAS.....	245
GRÁFICO 56 - DEVE ASSEGURAR QUE, PARA ALÉM DA QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO, AVALIADOR E AVALIADOS OS INTERPRETEM DA MESMA FORMA	245
GRÁFICO 56A - ASSEGURA QUE, PARA ALÉM DA QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO, AVALIADOR E AVALIADOS OS INTERPRETEM DA MESMA FORMA.....	245
GRÁFICO 57 - DEVE DISPOR DE FORMULÁRIOS CLAROS	246
GRÁFICO 57A- DISPÕE DE FORMULÁRIOS CLAROS	246
GRÁFICO 58 - DEVE GARANTIR QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHEÇAM OS CRITÉRIOS COM BASE NOS QUAIS SÃO AVALIADOS	246
GRÁFICO 58A - GARANTE QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHEÇAM OS CRITÉRIOS COM BASE NOS QUAIS SÃO AVALIADOS	247
GRÁFICO 59 - DEVE ASSENTAR EM REUNIÕES PERIODICAMENTE DE GRUPO DISCIPLINAR, SEM AS CHEFIAS ONDE SE ESTABELECEM OBJETIVOS PARA O GRUPO/ANO DE LECCIONAÇÃO	247
GRÁFICO 59A - ASSENTA EM REUNIÕES PERIODICAMENTE DE GRUPO DISCIPLINAR, SEM AS CHEFIAS ONDE SE ESTABELECEM OBJETIVOS PARA O GRUPO/ANO DE LECCIONAÇÃO.....	248
GRÁFICO 60 - DEVE SELECIONAR COMO AVALIADORES DOCENTES COM COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS, TAIS COMO CAPACIDADE NEGOCIAL, CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPA/COLABORATIVO	248
GRÁFICO 60A - SELECIONA COMO AVALIADORES DOCENTES COM COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS, TAIS COMO CAPACIDADE NEGOCIAL, CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPA/COLABORATIVO	248
GRÁFICO 61 - DEVE ASSEGURAR QUE OS OBJETIVOS DA ESCOLA ESTEJAM TRADUZIDOS NOS CONTEÚDOS DOS FORMULÁRIOS A UTILIZAR.....	249
GRÁFICO 61A - ASSEGURA QUE OS OBJETIVOS DA ESCOLA ESTEJAM TRADUZIDOS NOS CONTEÚDOS DOS FORMULÁRIOS A UTILIZAR.....	249
GRÁFICO 62 - DEVE PERMITIR A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	249
GRÁFICO 62A - PERMITE A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	250
GRÁFICO 63 - DEVE PROMOVER UMA MELHORIA EFECTIVA NO DESEMPENHO DO DOCENTE NA ESCOLA.....	250
GRÁFICO 63A - PROMOVE UMA MELHORIA EFECTIVA NO DESEMPENHO DO DOCENTE NA ESCOLA .	250
GRÁFICO 64 - DEVE DISPOR DE UM ESQUEMA DE DIVULGAÇÃO E DE INFORMAÇÃO QUE PERMITE UM MAIOR ENVOLVIMENTO DE AVALIADORES E AVALIADOS E A CRIAÇÃO DE UMA PROGRESSIVA CULTURA AVALIATIVA	251
GRÁFICO 64A - DISPÕE DE UM ESQUEMA DE DIVULGAÇÃO E DE INFORMAÇÃO QUE PERMITE UM MAIOR ENVOLVIMENTO DE AVALIADORES E AVALIADOS E A CRIAÇÃO DE UMA PROGRESSIVA CULTURA AVALIATIVA	251
GRÁFICO 65 - DEVE ESTAR ALINHADO E INTEGRADO COM OS MECANISMOS DE SELEÇÃO DE PROFESSORES NA ESCOLA	251

GRÁFICO 65A - ESTÁ ALINHADO E INTEGRADO COM OS MECANISMOS DE SELEÇÃO DE PROFESSORES NA ESCOLA	252
GRÁFICO 66 - DEVIA PROMOVER UM PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DA PRÁTICA DOCENTE	252
GRÁFICO 66A - PROMOVE UM PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DA PRÁTICA DOCENTE	252

ÍNDICE DE QUADROS

TABELA 1 - PERMITE O DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO TORNA-DO CONGRUENTE COM OS OBJECTIVOS DA ESCOLA * DEVEIA PERMITIR O DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO INDIVÍDUO TORNA-DO CONGRUENTE COM OS OBJECTIVOS DA ESCOLA	253
TABELA 2 - É UM “FATO À MEDIDA” DA ESCOLA * DEVEIA SER UM “FATO À MEDIDA” DA ESCOLA	253
TABELA 3 - CONTRIBUI PARA A PROMOÇÃO DE UMA CULTURA AVALIATIVA NA ESCOLA * DEVEIA CONTRIBUIR PARA A PROMOÇÃO DE UMA CULTURA AVALIATIVA NA ESCOLA.....	254
TABELA 4 - FOMENTA UM ESPÍRITO COLEGIAL NA ESCOLA * DEVEIA FOMENTAR UM ESPÍRITO COLEGIAL NA ESCOLA	254
TABELA 5 - PERMITE O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES DESTA ESCOLA * DEVEIA PERMITIR O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES DESTA ESCOLA	255
TABELA 6 - RESULTA NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIA INDIVIDUAL. * DEVEIA RESULTAR NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MELHORIA INDIVIDUAL.	255
TABELA 7 - PROMOVE A RESPONSABILIZAÇÃO DO DOCENTE QUANTO AO EXERCÍCIO DA SUA ACTIVIDADE PROFISSIONAL * DEVEIA PROMOVER A RESPONSABILIZAÇÃO DO DOCENTE QUANTO AO EXERCÍCIO DA SUA ACTIVIDADE PROFISSIONAL	256
TABELA 8 - VISA A MELHORIA PROFISSIONAL DOS PROFESSORES * DEVEIA VISAR A MELHORIA PROFISSIONAL DOS PROFESSORES	256
TABELA 9 - PROMOVE UM PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DA PRÁTICA DOCENTE * DEVEIA PROMOVER UM PROCESSO DE ACOMPANHAMENTO E SUPERVISÃO DA PRÁTICA DOCENTE .	257
TABELA 10 - PERMITE UMA MAIOR CONSCIÊNCIA DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES * DEVEIA PERMITI UMA MAIOR CONSCIÊNCIA DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DOCENTES.....	257
TABELA 11 - PERMITE QUE A PROGRESSÃO NA CARREIRA SEJA MAIS CLARA E EVIDENTE * DEVEIA PERMITIR QUE A PROGRESSÃO NA CARREIRA SEJA MAIS CLARA E EVIDENTE	258
TABELA 12 - TEM REPERCUSSÕES NO SISTEMA DE SELECÇÃO DE PESSOAL * DEVEIA TER REPERCUSSÕES NO SISTEMA DE SELECÇÃO DE PESSOAL	258
TABELA 13 - PERMITE A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO * DEVEIA PERMITIR A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	259
TABELA 14 - ESTÁ ALINHADO E INTEGRADO COM OS MECANISMOS DE SELECÇÃO DE PROFESSORES NA ESCOLA * DEVEIA ESTAR ALINHADO E INTEGRADO COM OS MECANISMOS DE SELECÇÃO DE PROFESSORES NA ESCOLA	259
TABELA 15 - É ELABORADO DE FORMA A GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DE TODOS, FACILITANDO ASSIM SUA IMPLEMENTAÇÃO * DEVEIA SER ELABORADO DE FORMA A GARANTIR A PARTICIPAÇÃO DE TODOS, FACILITANDO ASSIM SUA IMPLEMENTAÇÃO	260
TABELA 16 - É FEITA NO INTERIOR DAS ESCOLAS, SE TIVER EM VISTA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES * DEVEIA SER FEITA NO INTERIOR DAS ESCOLAS, SE TIVER EM VISTA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS PROFESSORES	260
TABELA 17 - ENVOLVE, NA SUA CONCEPÇÃO TODOS OS GRUPOS DISCIPLINARES DA ESCOLA * DEVEIA ENVOLVER, NA SUA CONCEPÇÃO TODOS OS GRUPOS DISCIPLINARES DA ESCOLA	261
TABELA 18 - DISPÕE DE UM ESQUEMA DE DIVULGAÇÃO E DE INFORMAÇÃO QUE PERMITE UM MAIOR ENVOLVIMENTO DE AVALIADORES E AVALIADOS E A CRIAÇÃO DE UMA PROGRESSIVA CULTURA AVALIATIVA * DEVEIA DISPOR DE UM ESQUEMA DE DIVULGAÇÃO E DE INFORMAÇÃO QUE PERMITE	

UM MAIOR ENVOLVIMENTO DE AVALIADORES E AVALIADOS E A CRIAÇÃO DE UMA PROGRESSIVA CULTURA AVALIATIVA	261
TABELA 19 - VISA EXCLUSIVAMENTE O DESEMPENHO INDIVIDUAL * DE VIA VISAR EXCLUSIVAMENTE O DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	262
TABELA 20 - APENAS SE FOCALIZA NOS GRUPOS DISCIPLINARES * DE VIA APENAS FOCALIZA-SE NOS GRUPOS DISCIPLINARES	262
TABELA 21 - TEM EM CONSIDERAÇÃO PARA ALÉM DOS COMPORTAMENTOS E DOS RESULTADOS, O CONTEXTO ORGANIZACIONAL. * DE VIA TER EM CONSIDERAÇÃO PARA ALÉM DOS COMPORTAMENTOS E DOS RESULTADOS, O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.	263
TABELA 22 - PROMOVE UMA MELHORIA EFECTIVA NO DESEMPENHO DO DOCENTE NA ESCOLA * DE VIA PROMOVER UMA MELHORIA EFECTIVA NO DESEMPENHO DO DOCENTE NA ESCOLA	263
TABELA 23 - ASSEGURA A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ONDE TODOS OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE ADD COLABOREM * DE VIA ASSEGURAR A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO ONDE TODOS OS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE ADD COLABOREM	264
TABELA 24 - GARANTE QUE A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO É DA RESPONSABILIDADE DE QUEM POSSUI FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO * DE VIA GARANTIR QUE A ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIOS OU INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO É DA RESPONSABILIDADE DE QUEM POSSUI FORMAÇÃO EM AVALIAÇÃO	264
TABELA 25 - DISPÕE DE FORMULÁRIOS CLAROS * DE VIA DISPOR DE FORMULÁRIOS CLAROS	265
TABELA 26 - GARANTE QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHEÇAM OS CRITÉRIOS COM BASE NOS QUAIS SÃO AVALIADOS * DE VIA GARANTIR QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHEÇAM OS CRITÉRIOS COM BASE NOS QUAIS SÃO AVALIADOS	265
TABELA 27 - ASSEGURA QUE OS OBJECTIVOS DA ESCOLA ESTEJAM TRADUZIDOS NOS CONTEÚDOS DOS FORMULÁRIOS A UTILIZAR * DE VIA ASSEGURAR QUE OS OBJECTIVOS DA ESCOLA ESTEJAM TRADUZIDOS NOS CONTEÚDOS DOS FORMULÁRIOS A UTILIZAR	266
TABELA 28 - POR APRESENTAR ASPECTOS CRÍTICOS, ASSEGURA FORMAÇÃO TANTO A AVALIADORES COMO A AVALIADOS * POR APRESENTAR ASPECTOS CRÍTICOS, DE VIA ASSEGURAR FORMAÇÃO TANTO A AVALIADORES COMO A AVALIADOS.....	267
TABELA 29 - PRIVILEGIA OS ANOS DE SERVIÇO PARA EXERCER O CARGO DE AVALIADOR, EM DETRIMENTO DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA * DE VIA PRIVILEGIAR OS ANOS DE SERVIÇO PARA EXERCER O CARGO DE AVALIADOR, EM DETRIMENTO DA FORMAÇÃO ESPECÍFICA.....	268
TABELA 30 - SELECIONA COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE DETÊM UM GRAU DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO RECONHECIDO PELOS AVALIADOS * DE VIA SELECIONAR COMO AVALIADORES OS DOCENTES QUE DETÊM UM GRAU DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO RECONHECIDO PELOS AVALIADOS.....	268
TABELA 32 - SELECIONA COMO AVALIADORES DOCENTES COM COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS, TAIS COMO CAPACIDADE NEGOCIAL, CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPA/COLABORATIVO * DE VIA SELECIONAR COMO AVALIADORES DOCENTES COM COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS, TAIS COMO CAPACIDADE NEGOCIAL, CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CAPACIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPA/COLABORATIVO.....	270
TABELA 33 - PROMOVE REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADORES * DE VIA PROMOVER REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADORES	271
TABELA 34 - PROMOVE REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADOS * DE VIA PROMOVER REUNIÕES E FORMAÇÃO PARA OS AVALIADOS	271
TABELA 35 - ASSEGURA QUE, PARA ALÉM DA QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO, AVALIADOR E AVALIADOS OS INTERPRETEM DA MESMA FORMA * DE VIA ASSEGURAR QUE, PARA	

ALÉM DA QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO, AVALIADOR E AVALIADOS OS INTERPRETEM DA MESMA FORMA.....	272
TABELA 36 - OBRIGA A QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO * DEVIA OBRIGAR A QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	272
TABELA 37 - OBRIGA A QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHECEM OS FORMULÁRIOS COM QUE SÃO AVALIADOS * DEVIA OBRIGA A QUE OS DOCENTES AVALIADOS CONHECEM OS FORMULÁRIOS COM QUE SÃO AVALIADOS	273
TABELA 38 - ASSEGURA QUE OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE ADD E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS ESTÃO BEM ESPECIFICADOS * DEVIA ASSEGURAR QUE OS OBJECTIVOS DO SISTEMA DE ADD E SEUS EFEITOS NA GESTÃO DE PESSOAS ESTÃO BEM ESPECIFICADOS	273
TABELA 39 - ASSEGURA QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS EFEITOS QUE TERÁ NA GESTÃO DE PESSOAS * DEVIA ASSEGURAR QUE TODOS OS INTERVENIENTES CONHECEM OS EFEITOS QUE TERÁ NA GESTÃO DE PESSOAS.....	274
TABELA 40 - GARANTE QUE AS DIMENSÕES A AVALIAR (OBJECTIVOS, COMPETÊNCIAS, COMPORTAMENTOS) ESTÃO DEVIDAMENTE ESPECIFICADAS * DEVIA GARANTIR QUE AS DIMENSÕES A AVALIAR (OBJECTIVOS, COMPETÊNCIAS, COMPORTAMENTOS) ESTÃO DEVIDAMENTE ESPECIFICADAS	274
TABELA 41 - AFERE DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM COM BASE EM REUNIÕES COM O ALUNO * DEVIA AFERIR DO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM COM BASE EM REUNIÕES COM O ALUNO	275
TABELA 42 - ASSENTA EM REUNIÕES PERIÓDICAS DO GRUPO DISCIPLINAR PARA ESTABELECEER OBJECTIVOS PARA O GRUPO/ ANO DE LECIONAÇÃO * DEVIA ASSENTA EM REUNIÕES PERIÓDICAS DO GRUPO DISCIPLINAR PARA ESTABELECEER OBJECTIVOS PARA O GRUPO/ ANO DE LECIONAÇÃO	275
TABELA 43 - ENQUADRA A AVALIAÇÃO DO GRUPO DISCIPLINAR NOS OBJECTIVOS DA ESCOLA * DEVIA ENQUADRAR A AVALIAÇÃO DO GRUPO DISCIPLINAR NOS OBJECTIVOS DA ESCOLA	276
TABELA 44 - ENQUADRA OS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS DO DOCENTE NOS OBJECTIVOS DA ESCOLA * DEVIA ENQUADRAR OS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS DO DOCENTE NOS OBJECTIVOS DA ESCOLA	276
TABELA 45 - ASSENTA NUMA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL COMO PARTE EFECTIVA DO SISTEMA * DEVIA ASSENTAR NUMA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL COMO PARTE EFECTIVA DO SISTEMA	277

LISTA DE ABREVIATURAS

ADD – Avaliação do Desempenho do Docente

CCAD – Comissão de Coordenação da Avaliação do Docente

CP – Conselho Pedagógico

DGRHE – Direção-Geral dos Recursos Humanos da Educação

ECD – Estatuto da Carreira do docente

EU – União Europeia

FAQ – Frequently Asked Questions

FLUP – Faculdade de Letras da Universidade do Porto

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IGE – Inspeção Geral de Educação

ME – Ministério da Educação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PCE – Projeto Curricular de Escola

PE – Projeto educativo

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para Administração
Pública

SPSS – Statistical Package for the Social Sciencies

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

1 – INTRODUÇÃO

“O pleno exercício de uma profissão pressupõe a possibilidade e a capacidade de o profissional refletir sobre a função que desempenha, analisar as suas práticas à luz dos saberes que possui e como fontes de novos saberes, questionar-se e questionar a eficácia da Ação que desenvolve no sentido de aprofundar os processos e os resultados, os constrangimentos e os pontos fortes, a diversidade e os contextos da Ação, reorientando-a, através da tomada fundamentada de decisões, ou da gestão de “dilemas”.
(Roldão, M^a do Céu, (2009), in Estratégias de Ensino, o Saber e o Agir do Professor, Fundação Manuel Leão) ”.

Um sistema de ensino eficaz e de sucesso tem que procurar continuamente formas de melhorar a qualidade do processo ensino/aprendizagem. Acreditamos que, na base desta melhoria, terá que existir um sistema eficiente de avaliação das escolas e dos docentes.

A avaliação do desempenho docente articula-se com o desenvolvimento profissional dos professores e o crescimento destes é um fator determinante para o sucesso escolar dos alunos.

Fernandes refere que:

“A avaliação dos professores (...) poderá ser um meio importante de regulação, de amadurecimento, de credibilidade e de reconhecimento de uma classe profissional que, evidentemente, está perante um dos dilemas mais desafiadores com que se viu confrontada nos últimos 30 anos.” (2006, pág. 21)

O alcance da avaliação, como parte do sistema de gestão do desempenho, não se esgota em si, nem pode ser visto de forma isolada. A este respeito, Caetano (2008, pág. 28-29) cita Bernardim e Beatty (1984) e Carroll e Schneier (1982), apresentando-nos uma definição mais lata e integrada da avaliação de desempenho. Segundo este autor, a avaliação de desempenho “consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objetivos da organização”. É um facto que a avaliação de desempenho assume importância para a organização, para os avaliadores e para os avaliados, sobretudo no que diz respeito às suas consequências sobre cada um destes elementos, Caetano (2008-a).

A participação neste curso de Mestrado, e particularmente nas unidades curriculares de Avaliação em Supervisão e Supervisão Pedagógica: Conceitos e

Modelos, associada ao facto de a autora ter exercido funções como assessora da direcção, coordenadora dos Cursos Profissionais, diretora de turma, diretora de curso, elemento do Conselho Pedagógico e relatora despertaram um interesse, até então não revelado, sobre a complexidade da tarefa de Avaliar Professores.

Paralelamente a esses interesses, fomos tomando consciência de que a “avaliação de desempenho profissional constitui certamente um dos fenómenos que mais perturbação introduz no funcionamento regular de qualquer organização” (Caetano, 2008-b), havendo portanto necessidade de o avaliador e avaliado terem desenvolvidas competências, para que, na implementação de um processo de avaliação, esteja minimizado o clima de angústia e ansiedade em alguns professores (sobretudo nos avaliadores/relatores) e de desconfiança e afastamento noutros (sobretudo nos avaliados).

O trabalho do avaliador é de facto extremamente árduo, exigindo um profundo conhecimento do palco onde vai atuar, tendo como base referentes de ordem externa e interna, sendo também a preparação dos avaliados fundamental para que o processo possa ser desenvolvido.

Pela sua própria natureza (humana), qualquer processo de avaliação é um foco de tensão; as pessoas não gostam de ser avaliadas. Como refere Alexandre Ventura: “Nós, por natureza gostamos de avaliar os outros, mas quando somos o objeto dessa avaliação reagimos mal e resistimos” (2012, pesquisa web). Em particular, no caso da administração pública portuguesa e, designadamente, na classe docentes, quando não existir uma cultura de avaliação. A este propósito, um estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2009) sobre a avaliação de professores em Portugal menciona o facto de, nas escolas portuguesas, não haver uma

cultura de observação de aulas, tradição de avaliação por pares, *feedback* do trabalho realizado, ou mesmo a partilha de boas práticas. Para além disso, uma grande parte da formação profissional privilegia a frequência de ações de formação externas em detrimento de um apoio e de uma tutoria contínuos e centrados na escola.

A importância da interpretação/discussão dos normativos, elaborados pelo ministério da Educação (ME), lei, decretos-lei, despachos normativos e documentos internos, no desenvolvimento do processo de desempenho é certamente importante para garantir um processo menos tenso, onde todos os atores possam evoluir profissionalmente, integrando os seus objetivos nos objetivos da escola e consequentemente melhorando o ensino e a aprendizagem.

O estudo que pretendemos desenvolver decorrerá numa escola secundária do Grande Porto. Neste processo da avaliação de professores, analisamos também, documentos internos elaborados pelos órgãos de gestão da escola, atas do Conselho Pedagógico e da CCAD. A elaboração do inquérito por questionário teve como referência o modelo de Avaliação de Desempenho defendido por António Caetano (2008), conjuntamente com os documentos acima mencionados. Inicialmente, pensamos efetuar uma entrevista à diretora da escola alvo de estudo. A elaboração do guião da entrevista seria baseada na análise dos resultados obtidos no inquérito por questionário distribuído aos docentes que, no ano letivo anterior, locionaram na referida escola e não estavam ao abrigo de qualquer condição especial de avaliação. No entanto, após a análise dos resultados obtidos no referido inquérito por questionário, alguns deles suscitaram-nos algumas interrogações, pois estavam em desacordo com a literatura consultada, a legislação e os documentos orientadores da escola, levando-nos a reformular o plano de trabalho. Neste contexto, e de modo a melhor poder compreender

a realidade em estudo, optámos por solicitar a colaboração de outros docentes. A escolha dos docentes solicitados a colaborar pretendia atravessar todo o espectro de cargos existentes na escola e ainda docentes que não tinham qualquer tipo de cargo. Entre os selecionados, e que aceitaram conceder a entrevista, há docentes que tiveram responsabilidades nas lideranças intermédias, bem como docentes que não ocuparam quaisquer cargos. Dada a alteração na rede escolar de que a escola em estudo foi alvo, e que culminou com a eleição de um novo diretor, concluímos que, para o estudo em questão, seria interessante convidá-lo a pronunciar-se sobre os resultados obtidos.

Consideramos este trabalho importante no contexto atual da avaliação de desempenho em Portugal, não só porque o tema continua a ser alvo de contestação por parte da classe docente e seus representantes, mas também pelo facto de se estar ainda a consolidar uma reestruturação da avaliação docente. Pretendemos que seja um contributo para todos aqueles que se interessam por esta temática, em particular para a direção da escola alvo deste estudo, pois estamos certos da inquestionável importância da melhoria da qualidade da escola pública em Portugal.

1.1 – FUNDAMENTAÇÃO E RAZÃO DE SER DO PROJETO

Estou certa que a escola que eu quero é uma onde os alunos devem ser muito mais despertados para as potencialidades do pensamento, onde os seus professores os acompanham a “VOAR” voando com eles.

“Ninguém teme o excesso de inteligência. Ninguém lastima o facto dos filhos, alunos (ou até pais e professores) serem demasiado inteligentes (...)” GUERRA, M. A. S. (2006). Arqueologia dos Sentimentos, Edições Asa, Porto.

A escola alvo de estudo é uma escola pública reconhecida na comunidade pela sua organização, disciplina, segurança e estabilidade do corpo docente (59% dos docentes lecionam nesta escola há mais de três anos, como é referido no Projeto Educativo - 2009/2013), cuja missão é *“prestar à comunidade um serviço de qualidade, assente num ambiente de humanismo, responsabilidade e autonomia, tendo por base elevados padrões de exigência e um dinamismo constante”*, padrões esses que passam obviamente pela qualidade do corpo docente.

De acordo com o relatório da OCDE de 2009, a avaliação do desempenho docente em Portugal é reconhecida como fundamental para a melhoria da qualidade do processo ensino/aprendizagem, enfatizando o desempenho do docente.

Diversos estudos realizados pela OCDE, nomeadamente *“La qualité du personnel enseignant”* (2004) e *“Le rôle crucial des enseignants. Attirer, Former et Retenir des Enseignants de Qualité”* (2005), apontam a importância da qualidade dos professores no desenvolvimento e, conseqüentemente, nas aprendizagens e melhores *performances* dos alunos. No documento de 2004, a OCDE manifesta-se de forma inequívoca em relação ao papel dos professores, salientando que a sua qualidade é um dos fatores marcantes nas aprendizagens dos alunos:

“A qualidade do corpo docente é um dos principais fatores, quando qualquer país aspira à excelência de seu sistema educacional. Os professores constituem o centro do sistema escolar, e as diversas pesquisas confirmam o quanto a

*qualidade dos professores é importante na aquisição dos alunos.”
(OCDE,2004,pág.1)*

Javier Murillo, coordenador-geral do Laboratório Latino-Americano de Avaliação da Qualidade da Educação da UNESCO, destaca a importância da existência de um sistema de avaliação docente ajustado à realidade de cada um, permitindo assim que as práticas sejam melhoradas, bem como a necessidade de prestação de contas com vista ao melhoramento da qualidade da educação:

“A avaliação constitui um elemento básico de melhoria. Se se pretende melhorar a docência, é necessário ter um sistema de avaliação que ajude os docentes a melhorar as suas práticas. Além disso, nas sociedades democráticas é necessário impulsionar sistemas de prestação de contas sobre a utilização dos fundos públicos. Atualmente é consensual considerar a avaliação dos professores como um elemento imprescindível para a melhoria da qualidade da educação” (2007, pág.33)

Nas atas da conferência internacional, sob o tema “Avaliação dos professores – visões e realidades” Ramos, presidente do conselho científico para a avaliação de professores, é da opinião que a necessidade de definição de objetivos e a criação de um mecanismo de *feedback*, que permita redefinir o “caminho” traçado, estão entre outros fatores na base da visão moderna de avaliação:

“A visão moderna de avaliação transformou-a num processo integrado e bastante mais abrangente, indissociável de um vasto conjunto de elementos, que vão desde a definição de objetivos...até à conceção de mecanismos de retorno da informação que permite introduzir correções relativamente ao percurso seguido, para melhor atingir os objetivos pretendidos.” (2007, pág.11)

Já o relatório da McKinsey & Company (2007), com base num estudo envolvendo vinte e cinco escolas, das quais dez são consideradas de alto desempenho, refere que existem três fatores comuns que fazem com que os sistemas escolares como, por exemplo, os de Singapura, da Finlândia e da Coreia, sejam bem-sucedidos. Estes fatores estão relacionados com o recrutamento das pessoas “ certas “ para se tornarem professores (a qualidade de um sistema educativo não pode exceder a qualidade dos

seus professores), o desenvolvimento nessas pessoas de competências para o exercício da função docente, melhorando/desenvolvendo skills ao longo da sua carreira profissional, sempre focado nas necessidades de aprendizagem e progresso de cada aluno, e ainda o colocar em prática sistemas e metas que garantam que cada estudante beneficiará de excelente instrução (a única maneira para que o sistema atinja maior desempenho é elevar os padrões para cada aluno).

A monitorização e a avaliação eficazes do ensino são fundamentais para a melhoria contínua da missão da escola. É essencial conhecer os pontos fortes dos professores e os aspetos de sua prática que poderão ser desenvolvidos. O ensino é demasiado importante para ser uma profissão não analisada/refletida. Na verdade, “nenhuma profissão se afirma se não reservar uma parcela significativa do seu tempo a pensar-se” (Alves, 2011, pág.35). E “ pensar-se” “ coloca, cada um de nós, ao serviço das pessoas” (*ibid.*), tendo neste domínio a educação o papel significativo de contribuir para o crescimento de cada ser humano. Por seu turno, Idália Sá-Chaves (2000) alerta-nos para o facto de que “a reflexão constitui uma condição imprescindível ao desenvolvimento, quer na dimensão profissional de acesso aos conhecimentos específicos de cada profissão [...], quer na dimensão pessoal de acesso ao conhecimento de si próprio, sobretudo na capacidade de Auto distanciamento que permite a cada um observar-se como sujeito operante no quadro da Acção e julgar-se como sujeito pensante no quadro, já, da meta-reflexão” (pág. 14). Assim, a reflexão dos docentes sobre a sua prática é imprescindível para o desenvolvimento profissional de cada um. E, por seu lado, o desenvolvimento profissional, na opinião de Marcelo, “deveria incluir a sua própria avaliação, utilizando para esse efeito diferentes recursos: portefólios, observações de professores, avaliação de companheiros (...)” (2009, pág.51).

Para a OCDE (2001), a elevação dos níveis de educação da população em geral, contribui efetivamente para o desenvolvimento do capital humano - entendido como os conhecimentos, as competências, e características individuais que facilitam a criação do bem-estar pessoal, social e económico Nesta perspetiva, é preciso melhorar a qualidade da educação e essa necessidade passa, de entre outras variáveis, pela formação de professores.

Sob este prisma, o desenvolvimento da avaliação de professores em Portugal é um passo vital para melhorar a eficácia do ensino e da aprendizagem e elevar os padrões educacionais. O processo de educação não deve ser um mundo secreto, escondido atrás de uma porta fechada, inacessível à colaboração, ao enriquecimento ou ao controlo que traz responsabilidade. Dada a falta de cultura de observação de aulas e pouca tradição de avaliação de desempenho nas escolas portuguesas, bem como uma ausência de uma cultura de avaliação, como já referido anteriormente, surgiu uma resistência natural à implementação de um modelo de avaliação (e não somente do modelo de avaliação), sendo necessária coragem para assumir esta mudança. Mas a resistência por parte dos professores também reflete as dificuldades na operacionalização de um modelo abrangente num curto espaço de tempo, tendo-se passado da quase não existência de avaliação para uma situação até então inimaginável. De acordo com a OCDE:

“Prior to the 1990s, there was no formal or informal system to appraise the performance of individual teacher. A first appraisal model was introduced in 1992 but it remained a largely bureaucratic process without any content or consequences”....The introduction of the new teacher appraisal system in 2007 thus involved an important shift from a system in wich progress on the salary scale depend mostly on length of services towards a model that recognises and rewards merit and excellence.”(2012, pág.68-69)

Desde os anos 80 que os governos da maioria dos países democráticos industrializados iniciaram reformas no sector público empresarial e administrativo, em consequência de pressões orçamentais, nomeadamente a elevada despesa pública. Em

Portugal, a reforma da administração pública começou a ser implementada de forma mais integrada com o XVII Governo Constitucional. Esta reforma introduziu novas formas de gestão da administração pública, designadamente a generalização dos contratos individuais de trabalho, gestão por objetivos, maior flexibilização e mobilidade dos trabalhadores, e desenvolvimento de novos modelos de avaliação de desempenho. Relativamente à avaliação de desempenho, foi aprovado um novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública (SIADAP), que contempla a avaliação individual dos trabalhadores, dos serviços e dos dirigentes. A revisão do Estatuto da Carreira Docente (ECD) permitiu o desenvolvimento de um novo sistema de avaliação individual dos professores à imagem do SIADAP. A este respeito Joaquim Machado e João Formosinho referem que a:

“Adaptação do SIADAP à especificidade da docência no sistema público de educação e ensino não superior, ao sacralizar este instrumento político-legislativo e a sua perspetiva de gestão por objetivos, permite ao “letivismo” também reinante nas escolas a instrumentalização (e neutralização) da diferenciação profissional ao serviço da avaliação administrativa do desempenho docente.” (2009, pág.304)

O consenso obtido sobre a necessidade de avaliação de professores, após tempos mais conturbados, (uma resistência natural à mudança por parte dos professores aliada aos critérios de avaliação propostos, as condições materiais e humanas existentes para a corporizar as avaliações e à metodologia de mudança do ME), é efetivamente um avanço significativo para a implementação eficaz de um qualquer sistema de avaliação, No entanto, Machado & Formosinho advertem que “... parece haver consenso retórico em torno do princípio da avaliação dos professores, seja na forma prescritiva da opinião pública e dos administradores do sistema escolar (“os professores devem ser avaliados”) seja na forma volitiva das organizações sindicais (“os professores querem ser avaliados”). Contudo, este consenso a nível da retórica política esbarra com a

dificuldade de encontrar uma forma de concretização que mereça consenso generalizado, com as divergências entre os papéis respectivos da avaliação do desempenho e da avaliação do mérito, e com as dificuldades em encontrar uma avaliação eficaz e legitimada dos aspetos substantivos da docência.” (2009,pág.290)

No estudo da OCDE - Avaliação de Professores em Portugal, Santiago et al advertem para a necessidade de se reajustar o modelo de avaliação docente:

“Porém, na nossa perspetiva, será necessário fazer alguns ajustamentos, que permitam a adequada concretização de uma avaliação do desempenho dos professores com consequências. Acima de tudo, acreditamos que têm que ser politicamente ultrapassadas duas fontes de tensão presentes no modelo atual: entre a avaliação do desempenho para o desenvolvimento profissional e a avaliação do desempenho para a progressão na carreira; e entre a avaliação feita ao nível da escola e as respetivas consequências ao nível nacional.” (2009, pág.2)

No referido estudo, são sugeridas as seguintes alterações:

1. Articular a melhoria da qualidade com a responsabilização e contextualizar a avaliação de professores feita ao nível da escola;
2. Reforçar a avaliação dos professores para o desenvolvimento profissional;
3. Simplificar o modelo atual e utilizá-lo predominantemente para a progressão na carreira;
4. Articular a avaliação para o desenvolvimento profissional e a avaliação para a progressão na carreira;
5. Garantir uma articulação adequada entre a avaliação das escolas e a avaliação dos professores;
6. Reavaliar padrões de desempenho profissional e definir um modelo partilhado de boas práticas;

7. Desenvolver critérios nacionais comuns, adaptados ao contexto das escolas;
8. Diferenciar os critérios de acordo com o patamar da carreira e o tipo de ensino;
9. Identificar os instrumentos para avaliar os aspetos-chave da função docente;
10. Basear a avaliação em três instrumentos centrais: observação de aulas, autoavaliação e portefólio do docente;
11. Formar e capacitar as lideranças escolares para assumir a responsabilidade pela avaliação dos professores;
12. Reformular e aprofundar a formação em avaliação;
13. Acreditar avaliadores externos para a avaliação para a progressão na carreira;
14. Estabelecer um modelo criterioso para atribuição de prémios de desempenho e considerar outras formas de reconhecimento do mérito;
15. Manter o sistema de quotas até que o nível de maturidade do sistema as torne desnecessárias;
16. Atribuir um papel proeminente à inspeção;
17. Reforçar o papel do Conselho Científico para a Avaliação de Professores na condução do desenvolvimento da avaliação de professores;
18. Motivar e envolver os professores para uma reforma bem-sucedida;

19. Manter o processo de avaliação docente durante a fase de transição para um modelo mais robusto.

E, ainda de acordo com o mesmo relatório, compete aos diretores de escola a gestão de recursos humanos, bem como um sistema de garantia de qualidade:

“Os diretores das escolas devem ser os responsáveis pela gestão dos recursos humanos, e prestar contas perante os respectivos conselhos gerais. Idealmente, deveria existir um sistema de garantia da qualidade, em que a estratégia da escola e os resultados da sua autoavaliação assegurassem uma contínua monitorização e melhoria da qualidade da escola e dos professores.” (2009, pág.4)

Na segunda reformulação do modelo de avaliação legislada através do Decreto Regulamentar nº 26/2012 de 21 de fevereiro, a *avaliação externa já é centrada na observação de aulas e no acompanhamento da prática pedagógica e científica do docente*, referindo ainda o mesmo decreto regulamentar que *“Potencia -se, igualmente, a dimensão formativa da avaliação e minimizam-se conflitos entre avaliadores e avaliados, regulando uma avaliação com uma natureza externa para os docentes em período probatório, no 2.º e 4.º escalões da carreira ou sempre que requeiram a atribuição da menção de Excelente, sendo que nos restantes escalões a avaliação tem uma natureza interna.*

Acreditando no intenso trabalho desenvolvido até agora na escola-alvo, para a implementação da primeira reformulação do sistema de ADD, e dadas as características deste novo modelo, onde se pode ler no art.º7 do referido Decreto Regulamentar:

1 — A avaliação do desempenho docente é composta por uma componente interna e externa.

2 — A avaliação interna é efetuada pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada do docente e é realizada em todos os escalões.

3 — A avaliação externa centra -se na dimensão científica e pedagógica e realiza -se através da observação de aulas por avaliadores externos, nas situações previstas no n.º 2 do artigo 18.º

O avaliador externo, de acordo com o art.º 13, deve reunir os seguintes requisitos cumulativos:

- a) Estar integrado em escalão igual ou superior ao do avaliado;*
 - b) Pertencer ao mesmo grupo de recrutamento do avaliado;*
 - c) Ser titular de formação em avaliação do desempenho ou supervisão pedagógica ou deter experiência profissional em supervisão pedagógica.*
- 2 — Ao avaliador externo compete proceder à avaliação externa da dimensão científica e pedagógica dos docentes por ela abrangidos.*
- 3 — O avaliador externo integra uma bolsa de avaliadores constituída por docentes de todos os grupos de recrutamento.*

E o avaliador interno deve, segundo o art.º 14, ser:

- 1 — ... o coordenador de departamento curricular ou quem este designar, considerando -se, para este efeito, preferencialmente os requisitos constantes do artigo anterior para a seleção do avaliador externo.*
- 2 — Na impossibilidade de aplicação dos critérios previstos no número anterior não há lugar à designação, mantendo -se o coordenador de departamento curricular como avaliador.*

Sendo da responsabilidade deste último:

- “... a avaliação do desenvolvimento das atividades realizadas pelos avaliados nas dimensões previstas no artigo 4.º através dos seguintes elementos:*
- a) Projeto docente, sem prejuízo do disposto do n.º 4 do artigo 17.º;*
 - b) Documento de registo e avaliação aprovado pelo conselho pedagógico para esse efeito;*
 - c) Relatórios de auto -avaliação.”*

E com o objetivo de fomentar a dimensão formativa da avaliação, que em nossa opinião fortalecerá a dimensão sumativa, como refere Domingos Fernandes:

“...conseguir que a avaliação formativa, para melhorar, se instale nas práticas escolares e que a avaliação sumativa não seja mais do que a necessária confirmação do sucesso do ensino e da aprendizagem.” (2009, pág.22)

Pelo exposto, é nossa opinião que se deverá potencializar o trabalho já desenvolvido nesta escola, conhecer os pontos fortes, os pontos a desenvolver, bem como as fraquezas, para assim se poder desenvolver um processo formativo.

É neste contexto que este tema merece todo o nosso empenho, pois esperamos contribuir para a melhoria de qualidade da escola pública¹. É com este espírito que formulámos a pergunta de partida:

Que estratégias de melhoria poderão ser implementadas de modo a promover e consolidar uma avaliação de desempenho com forte componente formativa e que sirva propósitos organizacionais?

¹ –As escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País. É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível que deve organizar-se a governação das escolas (Decreto-Lei75/2008 de 22 de Abril).

A literatura aponta para a concordância e trabalho colaborativo entre os diversos atores envolvidos no processo de avaliação de desempenho docente, para que o trabalho realizado seja consistente e útil para a organização. De acordo com Alarcão e Roldão (2009), importa apoiar e regular o desenvolvimento através de *feedback*, questionamento, apoio/encorajamento, sugestões/ recomendações, sínteses/balanços, esclarecimentos conceptuais, focando-se na reflexão acerca da prática num ambiente formativo estimulador. Para tal, há que estabelecer metodologias, procedimentos, negociação e acordos. A este propósito, Caetano refere:

“a questão essencial na avaliação de desempenho não está no facto de o julgamento traduzir realmente o desempenho (exatidão epistémica), mas sim no facto de o julgamento traduzir realmente o desempenho, mas sim no facto de esse julgamento ser aceite como exprimindo o desempenho (exatidão percebida pelos atores), isto é, de ser socialmente validado” (2008, pág.18).

1.2 -OBJETIVOS

Com este estudo, pretende-se compreender as perceções dos docentes sobre os objetivos de uma ADD, bem como o trabalho a desenvolver para a implementação de um processo de ADD, pois, de acordo com Domingos Fernandes:

*“Independentemente das múltiplas e diversificadas questões que se poderão formular numa dada avaliação, há duas que lhes estarão sempre subjacentes ou que, de algum modo, estarão sempre presentes de forma mais ou menos explícita:
a) como se poderão descrever as perceções das pessoas acerca da qualidade do que se está a avaliar (e.g., ensino, competência dos professores oportunidades de aprendizagem, programa para alunos em risco, utilização de novas tecnologias de informação e comunicação)?; e b) qual é a qualidade do que se está a avaliar?” (2008, pág.6)*

Com base nas perceções dos docentes, desenvolver-se-á uma comparação entre o que foi implementado, pela CCAD, e o que estes creem ser pertinente numa avaliação

de desempenho docente. É nosso entendimento que esta investigação pode orientar o trabalho a desenvolver, no âmbito de uma avaliação de desempenho docente, pela comissão responsável da avaliação de desempenho docente. Para nos ajudar a atingir os propósitos que pretendemos, elaboramos os seguintes objetivos:

- identificar as principais fases da ADD e respectivos objetivos;
- identificar, em cada fase da ADD fatores críticos de sucesso;
- compreender a pertinência da organização implementada pela CCAD / CP, na avaliação;
- apresentar sugestões de melhoria para o sistema de ADD.

1.3 -ESTRUTURA DO TRABALHO

Tendo em vista a execução dos objetivos anteriormente definidos, o presente estudo descritivo será dividido em sete capítulos, organizados da seguinte forma:

Capítulo I – Neste capítulo, é efetuada a introdução do trabalho de projeto, apresentando-se o enquadramento teórico, a pergunta de partida que conduziu à realização deste estudo, definição dos seus objetivos e estrutura de trabalho.

Capítulo II – Aqui apresentaremos a revisão da literatura, estruturada em subcapítulos, onde descreveremos os vários conceitos em estudo. Faremos, ainda, uma ligação entre ADD e supervisão pedagógica e terminaremos com a apresentação dos conceitos estruturantes da ADD que nos permitiram formular a Pergunta de Partida e as

questões orientadoras decorrentes dos problemas identificados no estudo e a partir das leituras feitas.

Capítulo III – Neste capítulo, material e métodos, descrevemos a metodologia seguida na investigação, procedemos à descrição e caracterização da amostra e, referimos os instrumentos utilizados na recolha dos dados (inquérito e entrevista).

Capítulo IV - Aqui serão apresentados os resultados obtidos, tendo sido utilizada, sobretudo, a análise estatística, descrita em gráficos e quadro de análise, de forma de evidenciar a essencialidade daquilo que o trabalho produziu. Os resultados obtidos foram descritos, analisados e comparados com os diversos relatórios da OCDE, (no que se refere aos capítulos onde a ADD em Portugal é analisada).

Capítulo V - Apresentamos as principais conclusões do nosso estudo, decorrentes da discussão efetuada no capítulo anterior.

Capítulo VI - Onde constam as referências bibliográficas consultadas na pesquisa efetuada para a elaboração desta dissertação.

Capítulo VII – Anexos. Compostos pelo inquérito distribuído aos docentes, o quadro de análise à pergunta aberta, as transcrições das entrevistas realizadas. Também se encontram neste capítulos legislação, tabelas de contingência e alguns gráficos que serviram de base ao nosso trabalho.

2-REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades

*Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades.
Continuamente vemos novidades,
Diferentes em tudo da esperança;
Do mal ficam as mágoas na lembrança,
E do bem, se algum houve, as saudades.
O tempo cobre o chão de verde manto,
Que já coberto foi de neve fria,
E em mim converte em choro o doce canto.
E, afora este mudar-se cada dia,
Outra mudança faz de mor espanto:
Que não se muda já como soía.*

Camões

Longe vão os tempos onde se pensava que “saber” *bastava* e a educação era encarada como um instrumento de emancipação. As alterações profundas da sociedade, competitividade generalizada e globalizada, fizeram emergir um novo paradigma onde a instrumentalização do saber, no âmbito do qual os resultados e as externalidades do desempenho dos diferentes atores (alunos, professores e escola) se tornam valores centrais, colocando a escola sob a pressão de uma ambição de performatividade generalizada (Alves & Machado, 2003) e os seus docentes sobre a mira de uma sociedade que está à procura de se reencontrar. Sendo que o objetivo de uma instituição de ensino público é essencialmente encontrar respostas diferenciadas para os problemas dos alunos, não só a nível dos resultados escolares como no desenvolvimento de competências que lhes permitam um desenvolvimento integral como cidadãos, desenvolvimento este que lhes permitirá estabelecer uma convivência social saudável. Esta visão funcional da educação induz a noção de professor competente e eficaz, na qual a avaliação de desempenho é elemento fundamental de escrutínio, prevenção e regulação profissional.

De facto, o panorama atual exige um particular esforço por parte de todos aqueles que estão envolvidos na tarefa de educar. A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) dá destaque à educação quando vê nesta uma forma de valorização do capital humano, com vista a “ [...] *desenvolver as competências e as atitudes que são essenciais para o crescimento económico, a promoção individual e a redução das desigualdades*” (2001, pág.7). Essa afirmação evidencia a importância dada à educação enquanto um instrumento que está diretamente ligado ao desenvolvimento económico de um país, permitindo que o investimento feito tenha um retorno com alta rentabilidade, indicando ainda que os efeitos da educação vão além do

retorno económico, ao permitirem a manutenção da coesão social e do bem-estar individual. Em função desta visão, no documento “*La qualité du personnel enseignant*” (2004), a referida organização realça a importância do professor para a qualidade do ensino, apesar de destacar, com propriedade, não ser esse o único fator decisivo no processo do ensino e da aprendizagem:

“A qualidade do corpo docente é um fator de primeiro plano, quando um país, qualquer que seja, aspira a excelência de seu sistema educacional. Os professores constituem o centro do sistema escolar, e as pesquisas mais diversas confirmaram quanto a qualidade dos professores conta na aquisição dos alunos.” (2004,pág.1)

Em outro documento da mesma organização, *L'école de demain. Repenser l'enseignement. Des scénarios pour agir* (OCDE 2006), é dada ênfase ao facto de a educação não acompanhar, à velocidade exigida, as mudanças que estão a ocorrer na sociedade do conhecimento. Situação essa que, segundo o estudo, terá que obrigatoriamente mudar, traçando alguns cenários que apontam os “caminhos” a seguir, se de facto se quiser que as sociedades se desenvolvam em todos os aspetos. Mas, segundo esse organismo, as decisões no âmbito da educação têm-se resumido a resolver os problemas mais imediatos, esforçando-se para manter o *status quo* com mais eficácia.

As organizações escolares têm hoje de responder a uma diversidade de situações, muitas vezes com meios escassos ou mesmo inexistentes ou ainda sem a preparação necessária dos seus intervenientes. As escolas são realidades sociais complexas que têm uma estruturação própria e que possuem especificidades políticas e organizacionais. Tendo consciência destes factos, e com o objetivo de promover a escola pública ao estatuto de escola de qualidade, onde todos os seus atores devam ter papéis bem determinados, tem que haver um esforço das diversas entidades envolvidas na implementação de sistemas de avaliação.

Os sistemas com vista à melhoria da qualidade do serviço prestado envolvem:

- ✓ Avaliação Externa das Escolas
- ✓ Avaliação Interna das Escolas
- ✓ Avaliação do Desempenho Docente (ADD)

Nesta linha de raciocínio, prestação de um serviço de qualidade pela escola pública, a Gestão de Recursos Humanos assume uma importância vital, pois o maior fator de diferenciação de uma instituição não está só nas infraestruturas e tecnologia existentes, mas também, ou talvez fundamentalmente, no capital humano de que dispõe. Tornou-se lugar-comum afirmar que os recursos humanos (a inteligência) são o principal ativo de uma organização, a sua principal riqueza. Riqueza esta que não pode ser distribuída ou herdada, mas antes dirigida, desenvolvida e treinada. Conseguir retirar o máximo proveito do potencial de cada professor, estabelecer objetivos, elevando a fasquia, ano após ano, em perfeito alinhamento com a estratégia da escola e garantir que os processos organizacionais, os sistemas e as pessoas agem de forma convergente com esta visão, ou seja gerir desempenhos e desenvolver competências individuais, é sem dúvida um enorme desafio que se põe às escolas.

2.1 – CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO ESTUDO

A dificuldade de avaliar os professores deriva muito mais da incerteza que sobreleva a própria essência do ensino e da ausência de consensos a esse respeito, do que de problemas técnicos, sempre subalternos, para não dizer secundários. (...) O objeto da avaliação dos professores é difícil de estabelecer, porque difícil de definir.” (Hadjji, 1995, citado por Gonçalo Simões, 2000,pág.25).

Neste subcapítulo faremos uma análise dos conceitos estruturantes que levaram à elaboração deste trabalho de projeto, trabalho este iniciado através de um processo de leituras exploratórias que nos levaram à clarificação de conceitos cruciais face ao propósito estabelecido: avaliação, desempenho e gestão de desempenho.

2.1.1 – AVALIAÇÃO

“A avaliação deve ajudar-nos a conhecer e a compreender as realidades para que as possamos transformar e melhorar.” (Fernandes, 2009, pág.20)

No relatório Mundial da Educação de 1998 da UNESCO, “Professores e Ensino num mundo em mudança”, são referidas as alterações que se fazem sentir na forma como a sociedade vê a educação e, em particular, as pressões a que estão sujeitos quer as organizações educativas, quer os professores. A esta situação não estão alheias movimentações para a avaliação do desempenho dos sistemas educativos nacionais, em consequência de razões de ordem:

- ✓ económica - a sociedade reclama resultados em consequência dos investimentos progressivos em educação;
- ✓ política - desenvolvimento uma cultura de avaliação e de prestação de contas.

É certo que o conceito de avaliação se tem alterado ao longo dos tempos, de acordo com os diferentes entendimentos sobre o mesmo. Segundo Guba e Lincoln

(1989), citados por Gonçalo Simões (2000), existem quatro períodos distintos de avaliação durante o século XX:

- 1.^a - início do século – medida dos resultados escolares dos alunos (orientada para a medição);
- 2.^a - anos 30 a 50 – verificação da congruência entre os objetivos de um programa e o desempenho dos alunos (orientada para a descrição);
- 3.^a - desde o início de nos 60 – passa a incluir a noção de julgamento no ato de avaliar, considerando que “*avaliar é apreciar o mérito ou o valor de alguma coisa*” (Scriven, 1981:1) - (orientada para a formulação de juízos de valor);
- 4.^a – últimas décadas do século – a avaliação como construção da realidade, atribuição de sentido às situações, influenciada por diferentes elementos contextuais e pelos valores de vários intervenientes no processo (os avaliados são coautores da sua própria avaliação – orientada para a negociação).

Para De Ketele, e na sequências dos trabalhos desenvolvidos por Stuffebeam et al. (1980), avaliar consiste em:

“recolher um conjunto de informações pertinente, válidas e fiáveis e em confrontar este conjunto de informações com um conjunto de critérios, o qual deve ser coerente com um referencial pertinente para fundamentar uma tomada de decisão adequada à função visada.” (1986, pág.42)

Para Hadji, a avaliação é um:

“Processo que possibilita a monitorização sistemática de determinada intervenção formativa, recorrendo para o efeito a padrões de qualidade de referência explícitos ou implícitos com vista à produção de juízos de valor a eventual tomada de decisões” (1994, pág.48)

Poderemos ver nesta definição a sequência em que decorre o processo avaliativo: antes da avaliação, durante a avaliação e a orientação do futuro.

A noção de avaliação encontrada nos normativos da formação de professores remete para um processo contínuo, que comporta a análise da atividade em função dos objetivos previamente definidos, com o fim de vencer as dificuldades e "ajustar o trabalho docente ao quotidiano educativo" (Portaria nº 659/88, art.º 17. 1).

“ A avaliação deve encarar-se como um processo contínuo, comportando a análise da atividade individual e de grupo em função dos objetivos previamente estabelecidos e visando vencer dificuldades e ajustar o trabalho docente ao quotidiano educativo ”

A avaliação é fundamental no planeamento educativo moderno, permitindo a tomada de decisões mais eficazes, equitativas e democráticas, através de um controlo permanente de diversos indicadores sociais, económicos e culturais, como indicam vários estudos (Abrantes, 2011).

No entanto, a avaliação, refere Fernandes, “é um processo difícil de conceber e por em prática”, pois a realidade das escolas é complexa, não só pela diversidade de intervenientes que conduzem logicamente a uma “arco-íris” de visões sobre o ensino, a educação, a escola e mesmo a sociedade, todavia:

“A avaliação só pode ser um processo útil e rigoroso na melhoria das competências e desempenho dos professores se o sistema conseguir um equilíbrio inteligente entre uma perspectiva de desenvolvimento profissional, mais situada e contextualizada, e uma perspectiva de responsabilização ou de prestação de contas, mais standardizada e mais centrada em medidas de desempenho e eficácia.” (2000, pág.30)

Contudo, se permanecer a incerteza da própria essência do ensino, o tipo de professor que se pretende para a escola portuguesa, o objeto da avaliação destes será difícil de estabelecer. A este propósito, Gonçalo Simões refere:

“A avaliação pressupõe a recolha de informação para julgar o mérito e/ou

o valor do professor, daqui resulta que diferentes concepções do trabalho do professor implicam modos distintos de recolha de informação e diferentes modos de emitir juízos de valor. Implícitas nas diferentes concepções do trabalho do professor encontram-se diferentes noções de objetivos educacionais, de planeamento das atividades, de comportamentos interativos e de atividades de auto e hetero avaliação. Ou seja, a concepção do que é ser professor condiciona, necessariamente, a recolha e o uso da informação para julgar o mérito e/ou o valor.” (2000,pág.12)

Será, portanto, difícil à escola pública portuguesa ter um conceito generalizado de avaliação de docência se previamente não forem definidos standards de docência, tipo de professor ou quadro de referência a que nos possamos ancorar, quer sejam definidos pela escola, caso esta tenha autonomia, quer pelo poder central, caso a avaliação seja normalizada.

2.1.2 - DESEMPENHO

Em “Avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades”, Medley (1982), citado por Fernandes define a “competência do professor como um sistema de saberes diversificados que o professor domina, utiliza ou em que acredita.”

Um professor será competente se dominar bem um conjunto de competências específicas que são importantes para boas práticas de ensino. O desempenho está claramente associado àquilo que o professor efetivamente faz quando está a trabalhar.

O efeito do desempenho do professor sobre o aluno, incluindo aquele que exerce sobre as aprendizagens, constitui a eficácia, que depende da sua competência e do seu

desempenho, mas também do que os alunos foram capazes de responder em determinadas situações, bem como de um conjunto significativo de variáveis.

Para Caetano, (2008, pág. 28) “O desempenho pode ser qualificado tendo em conta duas perspectivas: os meios ou os fins”, ou desempenho pode ser analisado sob duas conceções: ou enquanto comportamento (meios) ou enquanto resultados (fins).

Desempenho enquanto comportamentos

O desempenho enquanto comportamento focaliza-se “nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que efetuar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam” (Caetano, 1996, pág. 43), o que significa que os colaboradores sabem o que é importante fazer e como deve ser feito. Neste sentido, o desempenho corresponde aos comportamentos que um colaborador manifesta quando realiza as tarefas que lhe competem.

Este tipo de avaliação resulta da observação direta dos avaliadores, e consequentemente, para ser efetuada, terão de estar elencados os comportamentos mais importantes e mais relevantes -os que têm um impacto significativo na estratégia da instituição. Este tipo de avaliação concentra-se, por isso, em analisar o diferencial entre os comportamentos requeridos pela organização e os comportamentos realmente demonstrados pelos colaboradores, sendo frequentemente utilizado para objetivos de orientação e melhoria de desempenho.

Em 1990, Campebel desenvolveu um dos modelos empiricamente mais validados onde elencava as principais dimensões do desempenho comportamental.

Neste modelo, “o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objetivos” (Caetano, 2008, pág.29). Neste contexto, devem ser tidos em conta oito componentes de desempenho:

1. Proficiência nas tarefas específicas do cargo (domínio técnico);
2. Proficiência nas tarefas não específica do cargo, mas que a dinâmica organizacional requer;
3. Proficiência na comunicação oral e escrita;
4. Demonstração de esforço, ou grau em que o indivíduo se empenha no trabalho, mesmo em condições adversas;
5. Manutenção de disciplina pessoal;
6. Facilitação do desempenho dos colegas ou da equipa;
7. Supervisão/liderança (em cargos hierárquicos ou de coordenação);
8. Gestão/administração, enquanto comportamentos distintos da supervisão direta, como a articulação entre objetivos para a unidade ou organização e a gestão de recursos.

Desempenho enquanto Resultados

Nesta perspectiva, o fundamento da avaliação da eficácia do desempenho focaliza-se nos resultados dos comportamentos, ou seja, na contribuição que estes efetivamente têm para a prossecução dos objetivos organizacionais. Assim, a organização espera dos seus colaboradores que os resultados ou efeitos do seu comportamento acresçam valor para a sustentabilidade da mesma. No entanto, é necessário ter atenção às dificuldades que um sistema baseado exclusivamente nos resultados pode ocasionar, nomeadamente ao nível do diagnóstico e da implementação de medidas corretivas. Ao centrarem-se nos resultados, estes modelos não têm em linha de conta as razões que os fundamentam, isto é, os comportamentos ou as variáveis que estiveram na sua origem.

Sob esta perspectiva da avaliação dos resultados, é essencial “evitar confundir os resultados do desempenho com a pessoa que os obteve ou com os comportamentos que lhes deram origem” (Caetano, 2008, pág.30). Do ponto de vista do colaborador, o desempenho é a consequência dos seus comportamentos, enquanto que, para a organização, o desempenho dos colaboradores traduz-se pelos resultados que estes alcançam.

O ideal é que um modelo de avaliação inclua tanto critérios orientados para os resultados como critérios de avaliação do comportamento pois, dessa forma, conseguirá expressar “a visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidades e desempenho -tornando-se o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável” (Gomes *et al.*, 2008, pág.497)., evitando-se assim a perda de visão

associada aos modelos de avaliação centrados nos resultados, ou que se centrem demasiado nas tarefas específicas e esqueçam os resultados.

2.1.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é mais do que a simples medição dos comportamentos e capacidades dos colaboradores. Tem um desígnio mais profundo e só faz sentido quando integrada num sistema global de gestão de desempenho, onde se articulam os resultados da avaliação com os objetivos estratégicos da organização, para assim se detetar oportunidades de melhoria, tanto a nível individual como a nível organizativo, tecnológico e processual (Gomes, *et al.*, 2008).

Para Caetano (2008-c), a avaliação do desempenho nas organizações, quando implementada, pretende alcançar um conjunto de objetivos estratégicos e administrativos. Em termos estratégicos, a avaliação de desempenho serve para incitar, encorajar, recompensar e motivar os colaboradores. Trata-se de um instrumento de gestão que pode ser usado para manter o desempenho individual, da unidade ou da organização.

Em termos administrativos, a avaliação do desempenho fornece um conjunto de resultados que serão usados na tomada de decisões de recursos humanos, como mecanismos de incentivo e recompensas, promoções, formação e desenvolvimento dos colaboradores.

A avaliação do desempenho docente articula-se com o desenvolvimento profissional dos professores e o seu crescimento é um fator determinante para o sucesso escolar dos alunos. A este propósito, a OCDE em “*La qualité du personnel enseignant*”, refere de forma perentórias a importância do papel do professor:

“A qualidade do corpo docente é um fator fundamental, quando um país, qualquer que seja, aspira a excelência de seu sistema educacional. Os professores constituem o centro do sistema escolar. Diversas pesquisas confirmaram que a qualidade dos professores é determinante para a aprendizagem dos alunos. É por esta razão que os poderes públicos levam tão a sério a melhoria da qualidade dos professores, para assegurar que todos os alunos se beneficiem de um ensino de qualidade.” (2004, pág.1)

Relativamente à perspectiva de que a avaliação deve traduzir o desempenho efetivo do desempenho docente de forma objetiva e eficaz, Caetano (2008, pág.19) refere que a questão essencial da avaliação de desempenho não está no facto de o julgamento traduzir efetivamente o desempenho, mas sim no facto de esse mesmo julgamento ser aceite como exprimindo o desempenho, ou seja, ser socialmente aceite, visto que *“...a avaliação de desempenho surge como um processo que envolve avaliador e avaliado, em que a relação de comunicação entre ambos assume um papel fundamental para a validação social da cotação do desempenho”*. A falta de validação social tem-se assumido como um entrave a qualquer processo de avaliação. Ainda segundo Caetano, a racionalidade dos julgamentos sociais não pode ser analisada apenas com base em critérios estritamente lógicos, probabilísticos ou epistémicos. A racionalidade ou irracionalidade resultante do processamento e integração da informação sobre a pessoa a julgar será mediada pela normativa social que envolve quem julga. O contexto organizacional e os jogos de interesse são relevantes para a emissão dos julgamentos pelos avaliadores, o que significa que a avaliação de

desempenho consiste num processo social e político que se desenvolve no contexto global da gestão organizacional e dos inerentes conflitos de interesses entre grupos e de indivíduos, não constituindo um mero problema de percepção de pessoas.

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesmo, mas um meio para melhorar os resultados; conseqüentemente, a Avaliação de Desempenho deve ser entendida como apenas uma ferramenta que tem como objetivo a melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização. De acordo com Caetano (2008), a avaliação de desempenho docente apenas faz sentido quando enquadrada num determinado contexto organizacional e com as intenções que se pretendem ver alcançadas. Ainda segundo o mesmo autor, "*... do ponto de vista conceptual, a avaliação de desempenho constitui tão-só um componente formalizado do sistema de gestão de desempenho dos colaboradores de uma organização e, enquanto componente deste sistema, não pode ser perspectivado como se tratasse de uma ou mais atividades isoladas que se esgotam em si próprias*". O mesmo autor (1990) define "a avaliação do desempenho profissional como um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização que emergiu como componente da gestão de recursos humanos, praticamente desde que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada". Caetano explica ainda que, tendo por principal objeto de estudo a componente humana da realidade organizacional, a avaliação do desempenho interfere duplamente na produtividade do trabalho, quer como processo de medição e de controlo do desempenho, mas sobretudo nas relações mantidas indiretamente com outras vertentes da gestão de recursos humanos, como sejam os processos de recrutamento e seleção, descrição e análise de funções, formação, desenvolvimento profissional e sistemas de retribuição. Nesta visão

sistemática e integradora da avaliação, as notações e a entrevista mais não são do que componentes de um processo de gestão mais abrangente e alargado: a gestão do desempenho.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho Docentes permite atingir os seguintes objetivos:

- Proporcionar maior justiça na avaliação dos docentes, sendo esta baseada em critérios de avaliação claros, objetivos e rigorosos;
- Reconhecer e premiar a performance individual em função do desempenho efetivo;
- Harmonizar os objetivos individuais dos docentes com os objetivos da instituição;
- Identificar as necessidades de formação do docente, incentivando o seu desenvolvimento profissional;
- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
- Proporcionar indicadores de gestão relativamente ao desempenho global dos recursos humanos.

O processo de avaliação de desempenho é de extrema complexidade, multidimensional e multicausal (Alves & Machado, 2010), pois as realidades também o são. No entanto, um eficaz sistema de Avaliação de Desempenho é aquele onde os seus diversos atores tenham tido participação, porque deste modo a avaliação contribuirá decisivamente para promover a sua motivação, com evidentes reflexos ao nível do desempenho profissional e conseqüente melhoria da organização-escola. Na mesma

linha de raciocínio, a OCDE, em “Building a High-Quality Teaching Profession - Lessons from around the world”, refere:

“Any teacher appraisal system needs to be implemented with care. This involves reconciling the diverging interests of stakeholders, carefully analyzing policy alternatives and their likely impact, and discussing them with stakeholders to aim towards consensus. Teachers can and do see appraisal and feedback in positive terms.”(2011, pág.33)

E o Conselho Científico para a Avaliação de Professores, na sua recomendação nº 6 de 2010, refere no ponto dois – princípios gerais e fundamentos:

“Para além das finalidades e princípios legalmente instituídos, vários autores de referência sustentam que um sistema eficaz de avaliação do desempenho docente deverá assentar num conjunto de princípios, de entre os quais se salientam os seguintes:

✓ *Clareza-que se traduz na necessidade de, quer a natureza do processo de avaliação, quer os seus objetivos, serem formulados de modo perfeitamente claro e compreensível. O que significa que todos os intervenientes no processo deverão ter o entendimento preciso e inequívoco sobre os termos em que a avaliação ocorre, o que se pretende com ela, quais os seus aspetos fundamentais e como pode ser desenvolvida, porque só dessa forma o próprio exercício de avaliação e as suas finalidades poderão ser convenientemente valorizados por todos, permitindo uma boa comunicação e um bom relacionamento interpessoal.*

✓ *Coerência e articulação na formulação dos objetivos- que se exprime na necessidade de procurar um equilíbrio interativo entre os diferentes tipos e níveis de objetivos a considerar (individuais e institucionais). É da maior importância que este conjunto de objetivos seja, tanto quanto possível, coerente e compatível entre si, facilitando desse modo a sua valorização, tanto pelos docentes como pela escola, para potenciar esforços e atingir a eficácia dos resultados.*

✓ *Fiabilidade e utilidade das informações em que a avaliação assenta-que deverá exprimir-se na solidez das informações selecionadas e recolhidas e na forma como a contextualização dos dados são tomadas em consideração, contribuindo para que o processo adquira a credibilidade exigível.*

✓ *Diversificação dos métodos de avaliação e das fontes de dados - de modo a garantir a possibilidade de ter em conta, no quadro do processo de avaliação, diferentes perspetiva e abordagens, bem como várias fontes de informação, contribuindo para uma melhor adequação e rigor.*

✓ *Criação de contextos favoráveis ao desenvolvimento da avaliação - que respeita à necessidade de assegurar as condições organizacionais de suporte ao processo de avaliação, designadamente: a emergência de uma atitude de envolvimento e empenhamento dos membros da comunidade escolar no desenvolvimento do processo; a participação ativa de todos os intervenientes na formulação das estratégias de conceção e implementação do processo, isto é, um diálogo construtivo entre avaliadores e avaliados; uma formação adequada nesta matéria por parte daqueles intervenientes, em especial dos que desempenharem a função de avaliadores.”*

A avaliação de desempenho não deve ser entendida como um instrumento de controlo, mas sim como um meio de obter um conhecimento mais profundo do desempenho docente, proporcionando a melhoria contínua da sua performance e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, pois o objetivo de qualquer sistema de avaliação de desempenho é diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos docentes, promovendo o crescimento pessoal e profissional.

Um modelo de avaliação de desempenho deve, também, ter como objetivo o alinhamento dos objetivos dos diferentes colaboradores com os objetivos da organização. Os objetivos formulados pelos docentes devem ter como referência os objetivos do Projeto Educativo (PE), operacionalizados no Plano Anual de Atividades (PAA) e nos Projetos Curriculares de Turma (PCT). Pretendendo-se, assim, no imediato, como refere Jorge Sarmento Morais (2009, pág.13), fazer com que a ação dos professores seja referenciada ao preceituado nesses documentos e, com esta centralidade, introduzir melhorias nesses documentos e na sua interligação. Deverá permitir estabelecer feedback com os professores, baseado em informações consistentes, podendo assim apoiar os docentes que demonstram algumas dificuldades no seu desempenho, ou promover processos de melhoria contínua em docentes que já asseguram níveis elevados de desempenho.

2.1.4 – GESTÃO DE DESEMPENHO

A definição e conceito de gestão do desempenho, se bem que muito utilizada, muda consoante as organizações; isto é, não há uma definição comum. No entanto, a

gestão de desempenho tem por propósito criar as condições necessárias para que a atividade desenvolvida pelos vários intervenientes e os respetivos resultados ou desempenho contribuam efetivamente para a realização dos objetivos da organização.

“...um sistema de gestão de desempenho concretiza-se através de um processo em que se procura observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objetivos, orientá-los e aconselhá-los sobre as melhorias que é necessário introduzir e o modo de o conseguir. Isso consegue-se através do feedback apropriado periodicamente providenciado pela hierarquia, devendo realizar-se tantos ciclos quanto os necessários para os propósitos do sistema”. Caetano (2008,pág.27).

A gestão de desempenho visa, através da observação, comparar/confrontar o desempenho com as expectativas/objetivos dos intervenientes, de forma a poder reequacionar a sua prestação, com vista à prossecução das expectativas/objetivos de cada e, conseqüentemente, uma melhoria efetiva do desempenho da organização. A este propósito, Caetano afirma

“ A ideia de gestão por objetivos foi inicialmente elaborada há mais de meio século e propõe que, no fim de período, se analisem dos resultados do trabalho, utilizando como padrão de comparação, os objetivos previamente estabelecidos.” (2008:pág.45).

Como refere Madureira e Rodrigues, no Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões, organizado pela FLUP:

“Um sistema de gestão do desempenho deverá assegurar a integração estratégica recorrendo a indicadores de desempenho comuns a planos e acordos de desempenho que existam para os níveis organizacional, departamental e individual. Num contexto deste tipo, a exatidão das notações deixa de ser primordial a não ser que se encontre intimamente relacionada com os objetivos do sistema.” (2011, pág.,8)

Ainda assim, parece ser certo que num contexto de incentivo à gestão das performances, a avaliação constitui-se como um elemento determinante numa série de processos interdependentes, visando a melhoria do desempenho individual dos grupos e, como tal, das organizações. Pretende-se, desta forma, melhorar as performances e

desenvolver os agentes organizacionais até ao máximo das suas capacidades com o propósito do alcance dos objetivos organizacionais.

No entanto, para Down et al, (1999),

“Apesar dos professores padronizarem e reconhecerem o processo de avaliação das suas capacidades e relatarem que esta pode reforçar a sua autoconfiança e melhorar as suas expectativas, somente uma minoria é capaz de identificar melhorias no seu ensino com o resultado da avaliação. Os estudos empíricos de avaliação docente e gestão de desempenho mostram que o impacto da avaliação sobre o ensino e a aprendizagem não tem sido substancial.” (1999, pág.75)

Para o Ministério da Educação, tanto a avaliação das escolas como a avaliação de desempenho dos professores têm por objetivo a melhoria dos resultados das aprendizagens, devendo a avaliação das escolas abranger a monitorização da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Para Nóvoa,

“As escolas não podem mudar sem o empenhamento dos professores e estes não podem mudar sem uma transformação das instituições onde trabalham. O desenvolvimento profissional dos professores tem de estar articulado com as escolas e os seus projetos” (1992, pág. 28)

Poderemos então concluir que a avaliação de desempenho do docente está intimamente relacionada com a avaliação das escolas, dando-se cada vez maior importância ao contexto socioeducativo em que está inserida.

As organizações, como organismos vivos que são, estão em permanente aprendizagem e, portanto, devem conjugar esforços tanto para facilitar a partilha de conhecimento como para codificar e sistematizar o mesmo que obviamente se encontra disperso pelos vários colaboradores. É, portanto, fundamental que as organizações reflitam a capacidade em crescer e aprender a responder às constantes mudanças sociais, económicas e até mesmo políticas. Se as escolas são a força vital da sociedade, é necessário reconstruir a escola, tornando-a um laboratório de aprendizagem ao longo da

vida, não só para as crianças, mas também para os professores. Terá de se criar condições adequadas, para que cada educador se torne num estudante da educação. A este propósito, a OCDE, atenta em relação as necessidades e as condições em que os professores desenvolvem o seu trabalho, realizou um estudo, onde identificou as causas e algumas condições básicas para tornarem a profissão mais atraente. Desse estudo resultou o documento “La qualité du personnel enseignant” (2004), no qual se enumeradas condições que podem tornar a profissão mais atraente, como: a remuneração; o plano de carreira; as condições de trabalho (o tamanho da turma, a direção da escola, a presença de pessoal auxiliar, a qualidade das instalações e dos materiais pedagógicos, a segurança, a responsabilidade pelo ensino); a profissionalização do ensino (as normas de certificação, a autonomia profissional, as possibilidades de colaboração e de participação nas decisões, as possibilidades de aperfeiçoamento profissional); a flexibilidade do emprego (plano de reformas, possibilidade de trabalhar em tempo parcial); a segurança do emprego; a estrutura da formação inicial e a necessidade de obter um diploma para exercer a profissão; a satisfação de trabalhar com os alunos e constatar o seu desenvolvimento.

Os sistemas de gestão do desempenho com maior sucesso não têm por objetivo detetar e punir falhas, mas identificar o que funciona e o que necessita ser melhorado, reequacionando/ajustando a estratégia de forma a atingir os objetivos propostos. A gestão eficaz do desempenho deve desenvolver nos colaboradores a ideia do que deve ser realizado, deve ajudá-los a melhorar a sua performance e remunerar com base nos contributos de cada um. Numa perspetiva estratégica, a gestão da recompensa é um processo de desenvolvimento e implementação de estratégias, políticas e sistemas que ajudam a organização a realizar os seus objetivos através da obtenção e retenção das

pessoas, aumentando a sua motivação e implicação. O sistema de recompensas não é somente monetário, está relacionado com a motivação intrínseca e extrínseca, com aspetos financeiros e não financeiros. O sistema de recompensas deve ser concebido de forma a apoiar a estratégia da organização. Deve basear-se numa filosofia de recompensa adaptada à organização que no sentido da sua manutenção quer no sentido da sua mudança.

O papel da gestão de desempenho é apoiar a realização da estratégia da organização, através da especificação em detalhe da visão, missão, metas e objetivos, aos diversos níveis hierárquicos e postos de trabalho. Para tal, deverá:

- ✓ Promover a colaboração entre colegas;
- ✓ Definir metas substanciais para o crescimento profissional;
- ✓ Oferecer oportunidades para autorreflexão;
- ✓ Atender às necessidades profissionais do professor;
- ✓ Centrar o seu trabalho no aluno.

No entanto, o funcionamento eficaz da Gestão do Desempenho numa organização irá depender de vários fatores, nomeadamente:

- Clarificar a razão da sua implementação e determinar quais os resultados que se esperam;
- Conceber o processo correspondente a estes objetivos (processo este que vai diversificar consoante as organizações, com o objetivo de refletir diferentes funções e empregos);

- Fornecer formação a todos os que estão envolvidos no processo;
- Realizar uma avaliação contínua do impacto da atividade.

O que significa que gerir o desempenho dos professores, numa ótica reguladora e formativa, ao serviço dos propósitos da escola, será tanto mais fácil de fazer quanto mais a organização-escola estiver, ela própria, orientada em torno de objetivos claros e pertinentes e sistematizados e definidos os procedimentos, as estruturas departamentais, as funções e responsabilidades. E nesse sentido, é legítimo pensar que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode criar ressonância e efeitos secundários positivos ao nível de toda a organização, pois só quando esta se encontra eficazmente estruturada pode gerir convenientemente o desempenho dos seus colaboradores.

2.2 - HISTÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PORTUGAL

Em Portugal, a avaliação de desempenho tem vindo a sofrer alterações, sempre associada a diferentes ideologias políticas. Não é possível entender a avaliação de desempenho sem um enquadramento sócio-político-económico e mesmo histórico. Nesta linha de raciocínio, pareceu-nos pertinente elencar os principais aspetos dos diversos momentos de avaliação de desempenho docente da nossa história recente.

Uma leitura atenta dos testemunhos do que foi o papel dos professores nas escolas portuguesas leva-nos a concluir que a visão prática do ensinar-aprender esteve adormecida, poderá mesmo dizer-se abafada, durante muitos anos, em contexto

educativo. Na verdade, o sistema educativo português caracterizou-se, durante muito tempo, por uma excessiva centralização. Portugal viveu demasiado tempo sob o desígnio de poder do Estado Novo, o que dificultou a abertura das mentalidades para uma outra forma de encarar a cultura e o saber (Alarcão, 1996). No período de 1933 a 1974, o estado Autocrata atribuía à Escola e aos seus docentes o papel de dar continuidade à sua ideologia, implementando-a de forma inquestionável, estando isso patente no Decreto-Lei nº 30 508 de 17 de Setembro de 1947, no qual era criada a figura da inspeção como um mecanismo de controlo eficaz das escolas e dos docentes. O Inspector tinha por função fiscalizar, graduar e classificar. As classificações atribuídas eram *Bom* ou *Deficiente* e cruzavam as observações feitas pelo inspetor com as informações do reitor (Pacheco & Flores, 1999; Barroso 1995). O docente não tinha o direito de fazer qualquer tipo de observação sobre a sua avaliação (Barroso 1995).

Com a Revolução de Abril de 1974 e a passagem de um sistema totalitário para um sistema democrático, assistiu-se a profundas alterações do sistema de ensino, entre as quais a dimensão da Avaliação. No entanto, o primeiro modelo de avaliação de desempenho, com características meramente administrativas e sem qualquer impacto na carreira ou no desenvolvimento profissional, perduraria desde o Estado Novo até 1986, altura em que as preocupações sobre a Avaliação de desempenho voltam a estar na agenda política nacional, através da publicação da Lei 46/86 de 14 de Outubro

A primeira regulamentação pós 25 de Abril surge com o Decreto - Regulamentar nº 14/92 de 4 de Julho, que visa reforçar a autonomia das escolas e promover o desenvolvimento dos professores. A carreira docente foi, então, dividida em dez escalões. A progressão na carreira era feita mediante a entrega de um Relatório Crítico da atividade desenvolvida por parte do docente, devendo este, no período de avaliação,

frequentar Ações de Formação Acreditadas. O relatório era entregue na Delegação Escolar ou ao Presidente do Conselho Executivo, conforme o grau de ensino. Da análise do Relatório Crítico, o Órgão de Gestão atribuía a Menção de *Satisfaz* ou *Não Satisfaz*, podendo o docente, neste último caso, exercer o seu direito de reclamação no prazo de cinco dias. Também com base neste mesmo diploma, os docentes com mais de dez anos de tempo de serviço podiam requerer uma única avaliação extraordinária ao longo da carreira, com vista à obtenção da menção de “Mérito Excepcional”, a qual concedia a bonificação de dois anos de tempo de serviço (Pacheco & Flores, 1999).

Com o Decreto-Lei nº 1/98 de 2 de Janeiro, surge a revisão do estatuto da carreira docente que, conjuntamente com o Decreto-Regulamentar nº 11/98 de 15 de Maio, vem regulamentar a avaliação de desempenho docente; neste documento, a avaliação de desempenho visa a institucionalização de mecanismos de promoção do mérito e do profissionalismo e a melhoria da qualidade das escolas. Ainda segundo a mesma regulamentação, o docente elaboraria um *Documento de Reflexão Crítica*, ao qual anexava os certificados das ações de formação frequentadas². A estruturação deste documento é uma reflexão crítica, da responsabilidade do docente, e contempla a referência a indicadores de avaliação de desempenho expressos no ponto 2 do artigo 6º, tais como: serviço distribuído; relação pedagógica com os alunos; cumprimento dos núcleos essenciais dos programas curriculares; desempenho de outras funções educativas, designadamente de administração e gestão escolares, de orientação educativa e de supervisão pedagógica; participação em projetos da escola e em atividades desenvolvidas no âmbito da comunidade educativa; frequência de ações de

² Em 1989 começa a emergir a concepção de professor reflexivo. Neste sentido, cabe aos professores a investigação de processos que lhes permitam «*construir e reconstruir sua realidade*», adequando as teorias a dimensões práticas, passíveis de constantes actualizações (Nóvoa, 1989).

formação e respetivas certificações; estudos realizados e trabalhos publicados.

A análise deste *Documento de Reflexão Crítica* era da responsabilidade do Órgão de Gestão, tendo em conta o parecer de uma Comissão Especializada integrada no Conselho Pedagógico.

A 19 de Janeiro de 2007, surge o decreto-lei nº 15 que vem alterar o Estatuto da Carreira Docente, bem como o Regime Jurídico da Formação Contínua, de modo a assegurar que a formação não só não prejudica as atividades lécticas, mas contribui efetivamente para a aquisição e desenvolvimento de competências científicas e pedagógicas que sejam relevantes para o trabalho dos docentes e particularmente para a sua atividade letiva. Este novo enquadramento legal visa “a melhoria da qualidade da educação e ensino ministrados, através do desenvolvimento pessoal e profissional do docente. Neste novo Estatuto da Carreira Docente, o objetivo da escola é “...promover o sucesso dos alunos, prevenir o abandono escolar precoce e melhorar a qualidade das aprendizagens.” Relativamente aos docentes, o principal objetivo é a melhoria dos resultados escolares dos alunos e da qualidade das aprendizagens e proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional, no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência.

A avaliação de desempenho do pessoal docente desenvolve-se de acordo com os princípios consagrados no artigo 39º da Lei de Bases do sistema educativo.

Artigo 39.º

Princípios gerais das carreiras de pessoal docente e de outros profissionais da educação

1- Os educadores, professores e outros profissionais da educação têm direito a retribuição e carreira compatíveis com as suas habilitações e responsabilidades profissionais, sociais e culturais.

2- 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.

3- Aos educadores, professores e outros profissionais da educação é reconhecido o direito de recurso das decisões da avaliação referida no número anterior.

Tendo em atenção as finalidades previstas no enquadramento legal, o modelo contempla duas vertentes da ADD: a avaliação formativa e sumativa. Neste modelo, podemos analisar nove objetivos específicos, que segundo o relatório da OCDE poderão ser agrupados em três conjuntos, com diferentes finalidades:

- ✓ estimulação e o desenvolvimento das alterações às práticas dos professores: (i) contribuir para a melhoria da prática pedagógica do docente; (ii) identificar as necessidades de formação pessoal docente; (iii) promover o trabalho de cooperação entre os docentes tendo em vista a melhoria do seu desempenho; (iiii) promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional.
- ✓ premiar o mérito e excelência: (i) contribuir para a valorização do trabalho e da profissão do docente (ii) premiar os melhores profissionais no âmbito do sistema de progressão na carreira docente.

- ✓ recolha de informações que facilite e promova uma melhor gestão de decisões: (i) diferenciar os melhores profissionais no âmbito do sistema de progressão na carreira docente (ii) facultar indicadores de gestão: em matéria de pessoal docente, (iii) promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente.

Esta bivalência da avaliação de desempenho continuará vigente nas reformulações posteriores efetuadas pela tutela.

O Decreto-Regulamentar n.º 2/2010, de 23 de Junho, preconiza o modelo de avaliação de desempenho, segundo o qual *“A avaliação do desempenho do pessoal docente visa a melhoria da qualidade do serviço educativo e das aprendizagens dos alunos, bem como a valorização e o desenvolvimento pessoal dos docentes, mediante acompanhamento e supervisão da prática pedagógica, no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência”*; e *“...diagnosticar as necessidades de formação dos docentes devendo estas ser consideradas no plano de formação de cada agrupamento de escolas ou escolas não agrupadas.”*

A vinte e um de fevereiro de 2011, no Decreto Regulamentar n.º 26/2012, procedeu-se ao desenvolvimento dos princípios que presidiram ao estabelecimento de um novo regime de avaliação do desempenho docente instituído na 11.ª alteração ao Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário.

No referido diploma, mais especificamente no artigo 3.º, pode ler-se que *“...a avaliação do desempenho docente visa a melhoria da qualidade do serviço educativo e da aprendizagem dos alunos, bem como a valorização e o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes”* e *“... deverá ainda “...permitir diagnosticar as necessidades*

de formação dos docentes, a considerar no plano de formação de cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada”.

Para a avaliação do desempenho docente, (e como já acontecia na legislação precedente), existem elementos de referência:

- *Os objetivos e as metas fixadas no projeto educativo do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada;*
- *Os parâmetros estabelecidos para cada uma das dimensões aprovados pelo conselho pedagógico.*

Relativamente à natureza da avaliação, pode consultar-se no Artigo 7.º, que esta é composta por *uma componente interna e externa*, em que *a avaliação interna é efetuada pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada do docente e é realizada em todos os escalões* e a avaliação externa centra-se na dimensão científica e pedagógica e realiza-se através da observação de aulas por avaliadores externos, nas situações previstas no n.º 2 do artigo 18.º, devendo o recrutamento do avaliador externo reunir cumulativamente os seguintes requisitos:

- a) Estar integrado em escalão igual ou superior ao do avaliado;
- b) Pertencer ao mesmo grupo de recrutamento do avaliado;
- c) Ser titular de formação em avaliação do desempenho ou supervisão pedagógica ou deter experiência profissional em supervisão pedagógica.

O avaliador interno, por seu turno, é o coordenador de departamento curricular ou quem este designar, considerando-se, para este efeito, preferencialmente os requisitos constantes do artigo anterior para a seleção do avaliador externo.

No Artigo 43.º do Decreto-Lei n.º 137/2012 de 2 de julho, articulação e gestão curricular, pode ler-se no ponto 5 que “O coordenador de departamento curricular deve ser um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional.”

A avaliação sumativa permite uma maior valorização e conseqüentemente mais rápida progressão na carreira, pois é baseada em classificações/menções, enquanto que a avaliação formativa, devido ao ser caráter pedagógico/acompanhamento, permite identificar as necessidades de formação tendo em vista desenvolver e estimular os docentes para a obtenção de um melhor conhecimento que se irá refletir na prática pedagógica.

O fracasso ou sucesso de qualquer organização, e em particular das escolas, depende da participação e motivação de seus colaboradores; para isso, os gestores devem assegurar as expectativas e necessidades daqueles. Em 2009, a OCDE refere: “[...] a avaliação dos professores só valerá a pena, a longo prazo, caso se torne parte integrante de uma cultura em que cada escola é uma comunidade profissional de aprendizagem. Os diretores das escolas e as suas equipas [...] devem ser líderes pedagógicos com a visão, o compromisso e as capacidades para desenvolver plena e eficazmente o respetivo corpo docente. As lideranças nas escolas têm uma importância fundamental na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem e na melhoria dos níveis de desempenho escolar nas escolas portuguesas.” (idem)

2.3 - A SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Se o propósito da gestão de desempenho é criar as condições necessárias para que a atividade desenvolvida pelos vários intervenientes e os respetivos resultados ou desempenho contribuam efetivamente a realização dos objetivos da organização, então, é necessário que a organização/ hierarquia proporcione periodicamente momentos de feedback/ reflexão, momentos esses fundamentais para aferir o grau de desenvolvimento do processo.

Deste modo, práticas reflexivas implicam abertura interna e vontade de cooperar com o "outro", entendidos todos os envolvidos nesta dinâmica como sujeitos epistémicos, que buscam o saber de forma crítica, numa visão de conjunto, onde confluem as visões de natureza analítica e intuitiva (Perrenoud, 2002). Nesta perspetiva, a supervisão regula o ato pedagógico e “a pedagogia sem supervisão é menos pedagógica, tal como o será a supervisão sem uma visão da pedagogia” (Vieira, 2009, pág.200). Assim, considerando a pedagogia como o objeto de estudo da supervisão, a expressão supervisão pedagógica evidencia uma visão de supervisão dinâmica, construtora de novos saberes, “potencialmente educativa” (ibid.). Por conseguinte, “a supervisão é uma prática acompanhada, interativa, colaborativa e reflexiva” (Chaves, 2000, pág.75), o que aporta à visão de uma supervisão pedagógica, em que as dimensões do ensino e da aprendizagem recebem novos contornos de adequação dos saberes, aos contextos em que os mesmos se inserem, deixando estes de estar circunscritos a domínios preestabelecidos e passando a situar-se no âmbito do aprender a aprender. Mas “esta avaliação crítica da prática vai revelando a necessidade de uma série de virtudes ou qualidades, sem as quais não é possível nem ela, a avaliação, nem

tampouco o respeito do educando” (Freire, 1996, pág. 38), o que indica que mudar a escola é também mudar a sua organização, repensá-la e, acima de tudo, transformá-la.

Embora as práticas supervisivas continuem a revelar uma conotação de controle, é cada vez mais relevante associar o processo supervisivo ao desenvolvimento profissional, bem como à (re) construção do professor como um constante aprendiz que, obrigatoriamente, exige competências relacionadas com a crítica e a reflexividade. Isso implica uma mudança de paradigma educacional, tendo em conta que, agora, esta perspectiva deve estar centrada na aprendizagem permanente que “requer professores emocionalmente inteligentes que sejam formados para pensar, refletir” (Day,2001, pág.319). No entanto, “ninguém cria a partir da ignorância, ninguém inova sem conhecimento adquirido” (Justino,2009, pág.99) e, neste sentido, ao novo paradigma da aprendizagem ao longo de toda a carreira do professor junta-se um outro que apresenta novos contornos, a saber: o paradigma do professor competente. Portanto, e neste contexto, “mais do que aprender a fazer, a aprendizagem tem de orientar-se para o aprender a pensar”. (Justino, 2010, pág. 84).

Ainda percorrendo o trajeto da nova forma de entender a prática profissional docente, segundo Isabel Alarcão e Maria do Céu Roldão (2008), a supervisão pedagógica surge como um conceito basilar da construção do conhecimento profissional, enquanto que, para Flávia Vieira (1993), a supervisão pedagógica constitui uma atuação de monitorização sistemática da prática pedagógica, sobretudo através de procedimentos de reflexão e de experimentação. Segundo estes princípios, a supervisão pedagógica “insere-se num novo paradigma” que, segundo Lamy (2008, pág.75), estando associada a conceitos como: missão, competências, estratégias, finalidades, responsabilidade e coresponsabilidade, monitorização, gestão do currículo, gestão de

qualidade e avaliação, estabelecendo-se assim ligação estreita com a avaliação formativa, a qual pretende:

- a melhoria da prática pedagógica do docente;
- a identificação das necessidades de formação pessoal docente;
- a promoção o trabalho de cooperação entre os docentes tendo em vista a melhoria do seu desempenho;
- a promoção da responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional

Qualquer modelo de avaliação docente necessita de uma constante legitimação dos seus destinatários, reconhecendo-os não só como suporte do seu desenvolvimento pessoal e profissional, mas também como fonte da sua credibilização social.

Mais do que uma questão de estatuto e de critério administrativo, a avaliação do professor é uma necessidade institucional, profissional e pessoal, alicerçando-se na diversidade de critérios e avaliadores, na pluralidade metodológica e na dimensão formadora. Se o objetivo último da avaliação do professor é o de contribuir para a qualidade do sistema educativo, fomentando práticas de aprendizagem organizacional e profissional, bem como práticas de melhoria do sucesso das aprendizagens, o modelo administrativo, ou burocrático, apenas atende a questões de pragmatismo escolar, facilmente enredadas por intervenções técnicas dos professores e pela vontade de a Administração atingir resultados, independentemente dos processos de aprendizagem.

Pelo contrário, se o objetivo da avaliação persistir na busca da profissionalidade docente (Estrela, 2001), integrando dimensões do contexto profissional e do desenvolvimento pessoal, o modelo constrói-se numa multiplicidade de critérios,

definidos tanto pela Administração, quanto pelas escolas e pelos professores, sendo para isso fundamental que tais critérios sejam explicitados e comumente definidos, sem que o processo de avaliar se transforme no cumprimento de um ritual administrativo, como tem acontecido na realidade portuguesa. (Pacheco, 2009, pág.47)

A busca da profissionalidade docente implica uma atitude reflexiva, reflexividade essa que pode ser benéfica, se os professores forem estimulados a refletir sobre as suas práticas, de forma explícita e sistemática (atendendo à consonância das dimensões – cognitiva, emocional, volitiva e comportamental), introduzidas de forma realista, eficazes, quando recolhem gradualmente dados das experiências profissionais, promovendo deste modo a meta-reflexão e a aprendizagem reflexiva por pares, o que prepara para uma aprendizagem profissional contínua com os colegas quando se tornam professores e (...) equilibra a cultura de ensino altamente individualista e não colaborativa (Flores & Simão, 2009, pág. 51), que vivenciamos ainda nas escolas.

2.4 PERGUNTA DE PARTIDA E QUESTÕES ORIENTADORAS

Após a clarificação dos conceitos estruturantes deste trabalho de projeto, pensamos que é de todo importante referir as opções estratégicas tomadas para a “materialização” do mesmo. Como já foi referido, a construção do inquérito por questionário teve como referência o modelo de Avaliação de Desempenho defendido por António Caetano (2008), bem como documentos internos elaborados pelos órgãos de gestão da escola, atas do Conselho Pedagógico e da CCAD.

A implementação de um sistema de ADD tem-se debatido com inúmeros obstáculos quer em termos estruturais, quer em termos processuais, como refere Caetano (2008, pág. 87). Relativamente a estes, podemos citar designadamente:

- ✓ *a inconsistência entre as finalidades declaradas do sistema e as consequências efetivas da avaliação;*
- ✓ *a incongruência entre o sistema concebido e a cultura e prática de gestão em uso na organização;*
- ✓ *o deficiente conhecimento do sistema e dos procedimentos por parte dos avaliados e avaliadores;*
- ✓ *o fraco nível de competência de avaliação e de liderança por parte dos avaliadores;*
- ✓ *o jogos políticos implícitos ou explícitos e manobras de influência e manipulação associadas;*
- ✓ *as experiências negativas com avaliações anteriores.*
- ✓

No que concerne aqueles poderemos referir:

- ✓ *a deficiente conceção do próprio sistema de avaliação no que diz respeito aos procedimentos, ao tipo de indicadores a avaliar, às âncoras e métricas ou escalas de cotação utilizadas;*
- ✓ *a multiplicidade de finalidades simultaneamente pretendidas para o sistema e as suas relações com outros sistemas de gestão de recursos humanos, como as recompensas, as promoções e a formação;*
- ✓ *a inadequação dos procedimentos no que se refere ao envolvimento dos atores e aos tipos de fontes de avaliação;*
- ✓ *a falta de transparência e inépcia dos mecanismos de homologação e padronização das avaliações e de recursos.*

Tendo consciências das dificuldades a enfrentar e que, no âmbito deste trabalho, não nos era possível abarcar todas as etapas da implementação de um sistema de ADD, optámos por aquelas que nos pareceram suscitar mais inquietação aos docentes. Esta perceção resultou da observação dos comportamentos manifestados, designadamente de expressões usadas com “Para que é que isto serve?” “ Tanto trabalho para nada!”, ”Estávamos tão bem como estávamos” ou ainda “ Mandaram fazer assim...”, entre muitas outras expressões.

Para que um sistema de ADD consiga ultrapassar os obstáculos que se lhe levantam, é obviamente necessário perceber se há necessidade desse mesmo sistema ou se se pode realizar a gestão do desempenho com outras alternativas de gestão de pessoas. A integração estratégica da avaliação é vital para o “arranque” de todo o processo de ADD, pois a ser necessário (e a legislação assim o decreta), dever-se-á clarificar a sua relação com a estratégia global da organização (refletida nomeadamente no seu PE ou no seu PAA), com os valores organizacionais e com as práticas de gestão e também o grau de coerência, de complementaridade e de valor acrescentado que se espera do sistema de avaliação. Os objetivos que se podem alcançar com a implementação de um sistema de ADD são nomeadamente: aumento de níveis de produtividade, eficácia de gestão geral, motivação e qualidade de vida no trabalho, pelo que há necessidade de validação e compromisso da alta direção da organização.

A este propósito Sanches afirma:

“...a escola intervém no processo de avaliação de desempenho através da referenciação. Na verdade, a avaliação de desempenho tem como elementos de referencia os objetivos e as metas definidas no projeto educativo e no plano anual de atividades do agrupamento...” “...a definição de objetivos e metas de escola ou agrupamento que possam constituir-se como referencias para que os professores definam os seus próprios objetivos individuais no seu próprio modelo de avaliação de desempenho exige, como suporte, um bom diagnostico da escola o que só um processo de avaliação pode estabelecer...”
(2008, pág. 143)

E no Decreto Regulamentar n.º 26/2012 de 21 de fevereiro, no seu Artigo 8.º, pode-se ler:

São intervenientes no processo de avaliação do desempenho docente:

- a) O presidente do conselho geral;
- b) O director;
- c) O conselho pedagógico;
- d) A secção de avaliação de desempenho docente do conselho pedagógico;
- e) Os avaliadores externos e internos;

f) Os avaliados.

Em nossa opinião, está legalmente assegurada a participação da alta direção em todo o processo e o sistema de AD, que também existe para facilitar a coordenação e o desenvolvimento de todas as pessoas na organização, deve ser bem conhecido e assumido pelos responsáveis dos diversos níveis da organização. Mas só com o desenrolar do processo se poderá verificar se existe ou não validação e compromisso.

Os Objetivos mais frequentes da integração estratégica e objetivos da avaliação de desempenho são:

Objetivos mais frequentes da integração estratégica e objetivos da avaliação de desempenho são:

- reconhecer o desempenho ou resultados alcançados
- dar feedback acerca do desempenho individual ou grupal
- identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional
- recompensar os membros de uma organização (prémios,...)
- fundamentar decisões de gestão sobre carreiras profissionais (por ex.: promoção e progressão)

Os objetivos estabelecidos para o sistema de avaliação condicionam o tipo de sistema a criar no que diz respeito aos critérios e ao processo de medição, aos intervenientes ou fontes de avaliação, aos procedimentos e ao processo e conteúdo da comunicação e das decisões associadas à avaliação. Numa dimensão estratégica da avaliação, pretende-se gerir desempenho, melhorar, assegurar interesses

organizacionais, articular objetivos dos colaboradores com objetivos organizacionais, criar organizações aprendentes. Numa dimensão administrativa, pretende-se classificar e hierarquizar. Em nossa opinião, com a implementação de um sistema de ADD nas escolas poder-se-á:

- Melhorar os resultados escolares dos alunos e a qualidade das aprendizagens.
- Proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência.
- Identificar o potencial de evolução e desenvolvimento profissional do docente.
- Diagnosticar necessidades de formação, de modo a poder elaborar planos de formação mais consequentes.

O sistema de AD deve facilitar a gestão das pessoas e, nesse sentido, melhorar o desempenho global da organização e aumentar as suas vantagens competitivas, vantagens essas que numa escola podem passar, entre outras, pela maior procura por parte das famílias daquela instituição.

Segundo o relatório da OCDE, 2012,

“Tanto os modelos de avaliação de 2010 como de 2011 visam a atribuir grande importância à dimensão do desenvolvimento da avaliação de professores. O processo de avaliação de professores destina-se a ajudar a identificar áreas de melhoria e preparar planos de melhoria individuais para professores que deve ter em conta o plano geral de desenvolvimento da escola (Santiago et al., 2009).”

O envolvimento na conceção do modelo de avaliação é, a nosso ver, outro dos pontos nevrálgicos para o sistema de ADD, pois o envolvimento significa apropriação, e é conveniente que seja apropriado” por toda a escola, e consequentemente, “convide” à

ação. Para um envolvimento de todos, deve-se criar um grupo de trabalho alargado que envolva responsáveis de vários departamentos/grupos disciplinares, de modo a acompanhar todo o processo e contribuir para a adequação do sistema às reais necessidades e objetivos da organização. Essa participação estimula a motivação para a mudança, facilita a difusão do conhecimento por todos os docentes e confronta a conceção do sistema com “testes de realidade” ou críticas dos seus principais futuros utilizadores. Permitirá também a validação do sistema, um dos fatores críticos para a implementação com sucesso da avaliação.

Candeias em “Complexidade, reflexão e colaboração - a trilogia da mudança“, refere:

“Na dimensão do desenvolvimento organizacional o professor tem de participar em grupos de análise, decisão, ação e avaliação da escola concebendo, acompanhando e avaliando o projeto que organiza as pessoas, os recursos, os tempos, os espaços e as parcerias, em profunda interação com as decisões tomadas no âmbito do desenvolvimento curricular. Aqui, como elementos de uma organização que aprende, os professores definem prioridades, metas, estratégias de ação coletiva e formas de avaliar, acompanham o desenvolvimento das ações e introduzem as alterações necessárias de acordo com os resultados dos processos reflexivos. É de ter em conta que a reflexão e a decisão, em termos da organização da escola, é da responsabilidade de todos os professores, porque mesmo que se afastem das lideranças explícitas, são cúmplices através das lideranças implícitas, fazendo parte de grupos de trabalho onde a sua opinião conta, mesmo quando se manifesta pelo silêncio (2007, pág.100).

Tradicionalmente, o principal alvo da avaliação era o desempenho individual, cujos objetivos podem ser:

- ✓ *A melhoria dos resultados escolares dos alunos;*
- ✓ *A redução do abandono escolar;*
- ✓ *A prestação de apoio à aprendizagem dos alunos;*
- ✓ *A participação nas estruturas de orientação educativa;*
- ✓ *A relação com a comunidade;*
- ✓ *A formação contínua;*
- ✓ *A participação e a dinamização de projectos*

Relativamente á definição de objetivos individuais, Machado & al. Referem:

“Deste modo, a formulação dos OIs deve atender à especificidade do contexto numa dinâmica de mudança, tendo em conta uma intervenção contingente (num determinado tempo, com determinadas variáveis e para um grupo definido de sujeitos), o que se liga, como veremos adiante, ao seu carácter iterativo. Os objetivos formulados, negociados e acordados devem, pois, ser pertinentes e válidos em função de uma determinada realidade, a qual servirá para compreender e legitimar o próprio processo de avaliação.” (2008, pág.215)

E referem ainda:

“A natureza, objetivos, princípios e práticas da ADD. deve consagrar intenções que lhe servem de moldura e que lhe são imputadas pelos documentos que a regulamentam, a saber:
- *aumentar a qualidade do ensino*
- *aprendizagem nas escolas*
- *contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de docentes*
- *contribuir para a promoção do sucesso académico*
- *contribuir para a diminuição das taxas de abandono da vida académica por parte dos alunos.” (2008, pág.218)*

Mais recentemente, as equipas são também alvo de avaliação. A avaliação das equipas é relevante de modo a evitar a atomização dos desempenhos individuais e a fazer perder de vista a dimensão colaborativa enquanto fator-crítico de sucesso da organização.

Os instrumentos ou formulários devem ser o mais simplificado possível, limitando-se ao estritamente necessário (os fins que serve), e evitando-se pedir informação que não vai ser utilizada, pois provoca desgaste e, principalmente, “deixa” a sensação de inutilidade.

Um instrumento de avaliação, embora condicionados pelos objetivos da ADD, deve, na opinião de Caetano, *ter como “... aspeto fundamental ...a clareza” dos mesmos, “da escala a utilizar, dos seus níveis, as dimensões a avaliar e em como isto tudo resulta na avaliação global.” (2008, pág.90)* e podem conter elementos, tais como:

- ✓ *Aspectos administrativos: identificação do avaliado e avaliador(es), período a que diz respeito a avaliação e data, validação formal (assinatura) dos intervenientes;*
- ✓ *Resultados a avaliar: com base no plano de objetivos ou standards estabelecidos para o período em análise;*

- ✓ *Dimensões de desempenho (processo) a avaliar: comportamentos, competências, com respectivas escalas de medição;*
- ✓ *Campos para a apreciação global: acerca do desempenho e acerca do processo de avaliação (avaliador e avaliado);*
- ✓ *Planeamento para o período seguinte: plano de objectivos/actividades, planos de desenvolvimento pessoal.*

Há vantagens que o suporte do formulário funcione on-line, pois fica registado numa base central, permitindo efetuar análises e produzir informação relevante para outros sistemas de gestão de pessoas.

Um sistema de ADD consiste num projeto de mudança. Por isso, a formação de avaliadores e de avaliados é importante. Há necessidade de informar devidamente todos os membros da organização, quer na fase de conceção do sistema, quer antes da sua implementação, salientando claramente quais os seus objetivos, as suas características globais e o que se espera dos seus intervenientes. Convém, igualmente, clarificar os procedimentos e etapas da sua implementação.

Eis alguns dos aspetos críticos da avaliação:

- ✓ *Objectivos do sistema, sua relação com outros sistemas de gestão das pessoas e com os objectivos e estratégia global da organização*
- ✓ *Critérios de avaliação e dimensões a utilizar (objectivos de trabalho, competências ou comportamentos a observar)*
- ✓ *Tipo de medição a utilizar (clarificação e treino prático das escalas e das ponderações, assim como a definição dos objectivos que possam ser avaliáveis)*
- ✓ *Enviesamentos e erros cognitivos que podem ocorrer na recolha, armazenamento e recuperação da informação acerca do desempenho, assim como os processos para controlar/reduzir os seus efeitos na avaliação (auto-avaliação como hetero-avaliação)*
- ✓ *Procedimentos específicos a seguir, de acordo com o manual de instruções a analisar com os formandos*
- ✓ *Estruturação e condução da entrevista de avaliação de desempenho (e de plano de actividades/objectivos para o período seguinte)*
- ✓ *Formalização da avaliação e etapas seguintes*
- ✓ *Algum tipo de simulação da aplicação do sistema que inclua a familiarização com os objectivos, as escalas de avaliação e com a entrevista.*

Para a harmonização das avaliações, redução da disparidade avaliativa, não obstante todos os cuidados, é difícil garantir critérios homogêneos de percepção de desempenho entre departamentos ou mesmo entre um mesmo departamento. É, portanto, conveniente que o coordenador de departamento prepare a avaliação com os avaliadores que a si reportam e que valide as apreciações globais que estes fazem dos seus colaboradores.

Este processo pode implicar algum tipo de distribuição forçada ou pode implicar uma discussão e consensualização acerca da interpretação dos níveis de desempenho (por exemplo, em que consiste um desempenho excepcional).

O manual de avaliação é fundamental para o sistema, pois permite a clarificação das principais características do processo de avaliação de desempenho e fornece orientações específicas sobre os procedimentos formais e a atuação desejável por parte dos avaliadores e dos avaliados.

Estrutura de um possível do Manual de Avaliação poderá ser:

- ✓ *Introdução (fundamentação da necessidade de criar o sistema de avaliação) e sua relação com a estratégia da empresa*
- ✓ *Objectivos do sistema e efeitos que terá na gestão de pessoas e no desempenho da organização*
- ✓ *Procedimentos formais a cumprir por toda a organização*
- ✓ *Dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) devidamente especificadas*
- ✓ *Tipo de instrumento a utilizar, as escalas e os parâmetros de medição (dos objectivos como das competências), eventualmente com exemplos específicos*
- ✓ *Ponderações (se as houver) e modo de cálculo da avaliação global;*
- ✓ *Preparação e condução da entrevista de feedback e de planeamento;*
- ✓ *Instruções de preenchimento dos campos do formulário*
- ✓ *Cópia do formulário ou ficha de avaliação*
- ✓ *Contactos do help desk para informações complementares ou dúvidas sobre o processo.*

Optámos por realizar este estudo dentro de uma organização que nos é familiar, o que nos permite maior facilidade na recolha de dados, uma vez que, desta forma, as fontes interagem com o investigador no seu ambiente natural.

Os intervenientes (professores, director cessante e diretor) terão também a noção que o resultado do processo estará repleto de importância e significado, possibilitando melhorar as práticas do processo da avaliação de docentes no Agrupamento.

Estes factos moldaram a escolha do tema para a elaboração deste trabalho, formulado na seguinte pergunta de partida:

Que estratégias de melhoria poderão ser implementadas de modo a promover e consolidar uma avaliação de desempenho com forte componente formativa e que sirva propósitos organizacionais?

Para nos ajudar a responder a esta questão, socorremo-nos de duas questões orientadoras:

-Quais as perceções que os docentes têm sobre o processo de ADD desenvolvido?

-Quais os aspetos fundamentais que se devem ver referenciados num processo de Add?

3 - METODOLOGIA E INVESTIGAÇÃO

3.1- OPÇÕES METODOLÓGICAS E PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

O processo de investigação empírica não é só um processo de conhecimento mas também um processo de planificação e criatividade controlada. Este tipo de investigação tem como objetivo contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se escolheu fazer a investigação, precisando, portanto, de se efetuar escolhas em termos do tema e das hipóteses específicas a testar, tendo ainda que se definir um planeamento dos métodos de recolha de dados e ainda que se pense adiante para planejar as análises de dados antes de começar a parte empírica da investigação.

Este projeto insere-se no âmbito de uma perspetiva interpretativa e, portanto, particular, em que a investigadora procura compreender, numa perspetiva integral, os contextos genuínos e espontâneos para deles extrair algum sentido. Assim, antes da apresentação detalhada das opções metodológicas adotadas no desenho desta investigação, importa definir o quadro de princípios que o orientaram.

A investigadora é participante e, como tal, observa, orienta, intervém e recolhe informação com a finalidade para posteriormente analisar. O estudo situa-se, portanto, num paradigma interpretativo com recurso à metodologia investigação-ação e que se concretizou através da opção estudo de caso. Passaremos a explicitação das opções metodológicas definidas neste projeto.

Na sua definição de investigação qualitativa, Gómez, Flores & Jiménez (1996) reforçam a convicção de que um estudo desta natureza é fundamental, sobretudo, para os sujeitos implicados, que tentam compreender, numa perspetiva holística, uma realidade no seu contexto natural para daí extrair algum significado. Justifica-se, portanto, o paradigma naturalista de matriz qualitativa em que se insere o

desenvolvimento da presente investigação, cuja intenção é precisamente a de compreender uma situação real, em termos gerais, a avaliação de desempenho docente, bem como todos os procedimentos e recursos que lhe estão associados, em contexto natural. O estudo está circunscrito a um contexto específico, não pretendendo, assim, qualquer tipo de comparação e/ou generalização. Atendendo à natureza do problema em estudo e não pretendendo obter generalizações de resultados mas fundamentalmente descrever e compreender situações particulares, optou-se por uma abordagem de natureza essencialmente interpretativa tomando por design, conforme sugerido largamente pela literatura, o estudo de caso. Yin (1989,pág.19) considera que o estudo de caso representa “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Deste modo, de um estudo de caso espera-se que abarque a complexidade e a particularidade de um caso singular com um interesse muito especial, ressaltando a sua grande utilidade quando se pretende compreender determinados indivíduos, problemas ou situações particulares em grande profundidade.

Inquérito por questionário

A mobilização da técnica do inquérito por questionário teve como objetivo:

- O que se aperceberam que aconteceu na ADD e aquilo que julgariam que deveria ser, pois é nosso entendimento que dele resultarão respostas diferentes consoante a formação, as habilitações académicas, o tempo de serviço e a frequência se ações de formação no âmbito da avaliação de desempenho.

Neste estudo, recorreremos ao inquérito por questionário aplicado a noventa e seis professores. Justificamos o uso desta técnica baseando-nos em diversos autores. Mucchielli (1979: V) define o questionário como uma “sequência de proposições que têm uma forma determinada e distribuídas numa certa ordem, para as quais se solicita a opinião, o julgamento ou a avaliação do sujeito que se interroga”. De acordo com Mucchielli (1979, pág.49), o questionário “não deve ser uma lista de questões diretas quando se trata de sondar, através das respostas dos sujeitos, os fatores de comportamentos sociais”. Nos nossos questionários, tal como adverte este autor, não “caindo em tentação” de colocar os objetivos da investigação diretamente sob a forma de perguntas. Javeau (1992, pág.30) considera que os inquéritos por questionário visam recolher três categorias de dados:

-factos;

-opiniões subjetivas sobre os factos, as ideias;

-cognições, isto é, indícios do nível de conhecimento dos diversos objetos estudados.

A nível da construção dos questionários, formulámos as nossas questões de acordo com o objeto de estudo. Foram utilizados diversos modelos de questões: questões “fechadas” colocadas sob a forma afirmativa com as repostas já determinadas. De acordo com Mucchielli (1979, pág.35), “um conjunto de questões fechadas constitui o que se chama um questionário pré-codificado”. A questão fechada é definida como: “questão cujas respostas possíveis são previstas de antemão e apresentadas de tal forma que a pessoa que responde necessita apenas assinalar uma delas” (idem: I).

Ao contrário da precedente, a questão chamada “aberta” não prevê respostas e deixa ao indivíduo a completa liberdade de se expressar como quiser, de formular o seu modo de resposta à questão colocada. Mucchielli (1979: II) apresenta uma definição de questão aberta: “questão que não comporta resposta previamente codificada e para a qual o entrevistado formula livremente uma resposta dizendo o que pensa (por escrito ou oralmente). Essa resposta deverá ser posteriormente analisada e codificada”.

Singly (1992) considera que as questões abertas apresentam como vantagens o facto de privilegiarem as categorias nas quais os indivíduos percebem o mundo social, em vez de as impor pela modalidade de respostas “fechadas”. O inconveniente destas questões incide no trabalho do investigador, que poderá eliminar eventualmente indicações preciosas ou resumir as respostas. Para além disso, as respostas recolhidas podem também ser inutilizáveis, porque não respondem às questões.

Procurámos cuidar da apresentação gráfica dos questionários, assim como da clareza das questões. Na introdução elaborada, pretendeu-se que esta fosse clara e eficaz com o objetivo de atenuar reações de desconfiança ou de rejeição ao preenchimento do inquérito por questionário. Mencionamos a entidade na qual estávamos a desenvolver a investigação, bem como a razão do estudo e pedimos a colaboração de todos os professores. O cuidado com a extensão dos questionários também fez parte das nossas reflexões.

Fizemos um pré-teste com quatro professores de uma outra escola, cronometrando o tempo que necessitaram para a realização do inquérito e estando obviamente disponível para eventuais esclarecimentos. Esses esclarecimentos iriam permitir uma reflexão sobre o inquérito proposto e possível melhoramento

O inquérito por entrevista

O inquérito por entrevista é uma forma de interação humana, um processo de comunicação, frequentemente utilizado nas investigações qualitativas em Ciências da Educação e nas Ciências Sociais em geral. A entrevista, nomeadamente a entrevista semiestruturada (Bogdan & Biklen, 1994; Olabuénaga, 2003; Flick, 2004) é considerada como uma técnica importante. De acordo com Bogdan e Biklen (1994, pág.134), a entrevista é aconselhada para “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”. A entrevista semiestruturada tem subjacente a não diretividade, contudo, existe um guião orientador da mesma que servirá de orientação (Kaufmann, 2008).

Lima (2001, pág.63) considera que “o interesse por aceder aos pensamentos, aos mundos dos significados e das perceções dos sujeitos será uma das razões que impulsionaram a sua utilização”. Jarry Richardson (1985, cit. Lima: ibidem) considera que “a melhor situação para participar na mente doutro ser humano é a interação frente a frente (...) o que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos”. De acordo com Guerra (2006, pág.18), “nas entrevistas compreensivas os sujeitos tomam o estatuto de informadores privilegiados”, e nesta postura epistemológica o controlo do saber está na personagem a entrevistar.

A entrevista realizada à senhora então diretora da escola-alvo, tinha por objetivo confrontar os resultados obtidos no inquérito por questionário e as suas expectativas aquando da implementação na escola do “nosso modelo” de ADD.

Com a reorganização da rede de escolar, a escola-alvo passou a ser a escola sede do agrupamento de escolas. Com esta nova reorganização, a direção do referido estabelecimento de ensino alterou-se, e como pensamos ser de todo o interesse que a nova direção tenha conhecimento dos dados recolhidos, foi solicitado ao novo diretor uma entrevista. Com esta entrevista pretendia-se dar a conhecer as perceções dos docentes sobre o que deveria ser um sistema de ADD. Foram ainda solicitadas a oito colegas, que se manifestassem sobre os dados recolhidos.

Tendo em conta os referidos pressupostos metodológicos, os objetivos deste estudo são:

- Análise documental e formulação de teoria;
- Análise da legislação, do R.I., P.E. da Escola e de documentação produzida no âmbito do processo de avaliação;
- Construção de um inquérito por questionário a aplicar aos docentes, quer para relatores, quer avaliados, para assim analisar as suas perceções sobre a avaliação docente;
- Análise do contexto das entrevistas e dos resultados dos inquéritos

3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O inquérito por questionário foi aplicado em fevereiro de 2012 aos docentes que no ano letivo anterior (2010/2011) locionavam na escola-alvo de estudo e não tinham sido alvo de avaliação por condições especiais. Com esta condição, o inquérito por

questionário foi distribuído a noventa e oito professores, tendo-se obtido feedback de cerca de 76% dos colegas solicitados a participar no estudo. Da análise dos dados recolhidos sobre as habilitações académicas dos docentes, constatamos que mais de 80% detêm licenciatura, sendo que os restantes detêm o grau de mestre (Gráfico A).

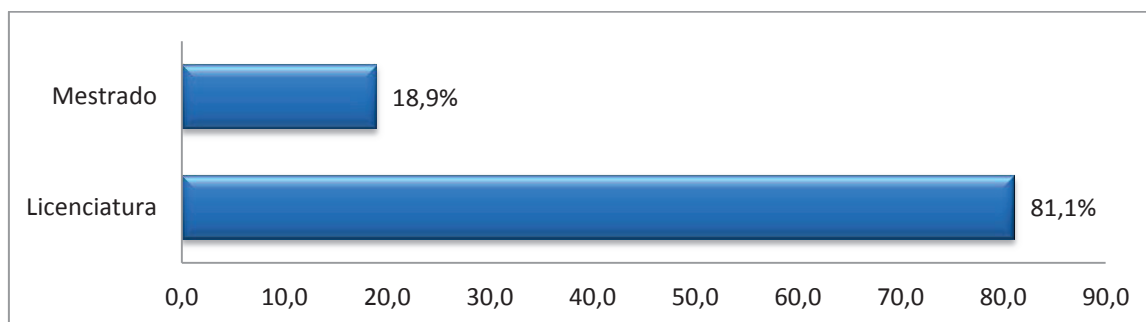


Gráfico A - Habilitações académicas

Relativamente ao tempo de serviço, este foi agrupado em "janelas de tempo", tendo-se verificado que mais de 90% dos docentes têm mais de onze anos de tempo de serviço e destes mais de 70% exercem funções à menos de 20 anos.

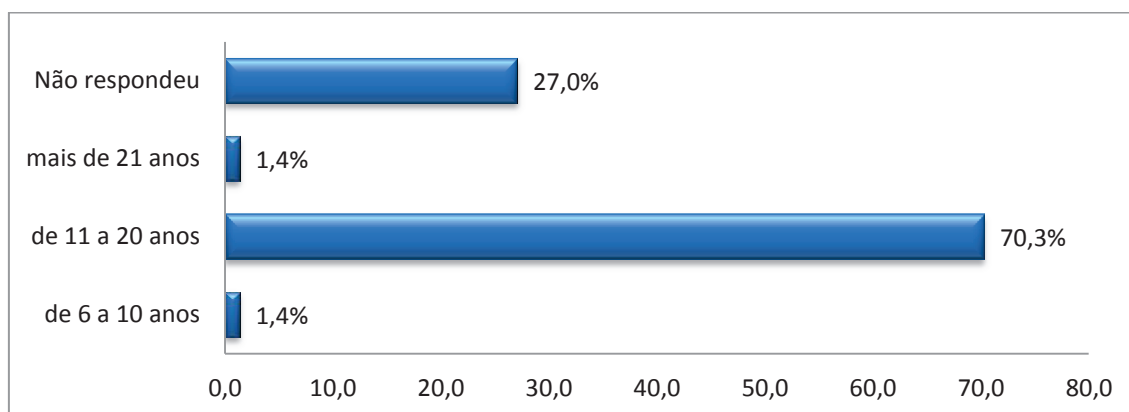


Gráfico B - Tempo serviço

No que concerne à frequência de ações de formação sobre avaliação de desempenho nos últimos cinco anos, constatou-se que mais de sessenta por cento dos docentes não frequentaram qualquer tipo de formação (Gráfico C).

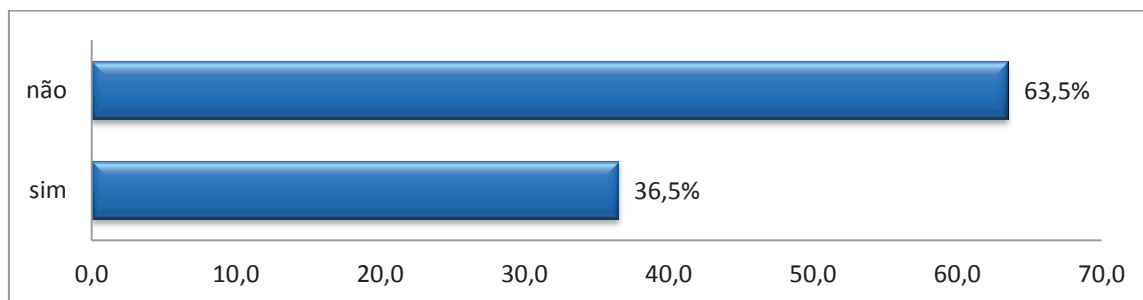


Gráfico C - Ações de formação

Somos da opinião de que dadas as profundas alterações no sistema de avaliação docente implementadas neste período, provavelmente seria de todo vantajoso a sua frequência, uma vez que as “regras do jogo” deviam ser conhecidas por parte de todos os intervenientes, quer avaliadores/relatores quer por parte dos avaliados.

Dos docentes que frequentaram algum tipo de formação em avaliação, constata-se que aproximadamente 50% o fizeram em ações de formação sobre o tema e cerca de um quarto frequenta ou está em processo de conclusão de mestrado nesta área (Gráfico D).

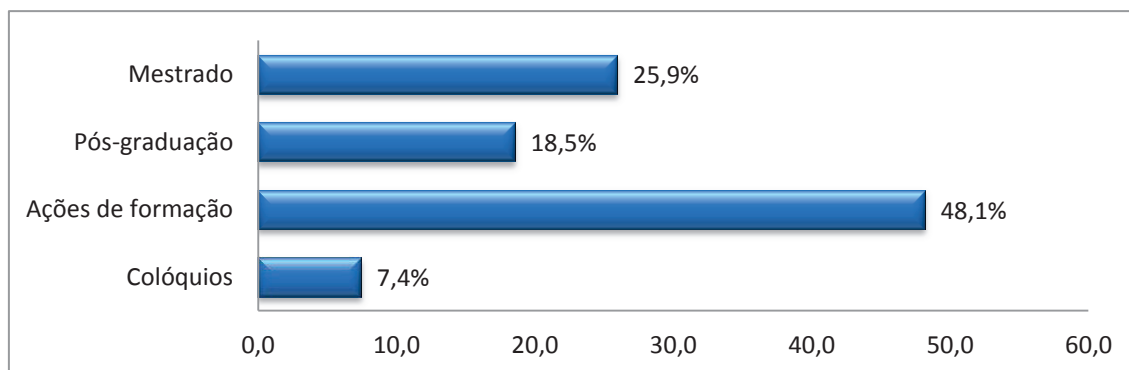


Gráfico D - Tipo de Formação

Relativamente á situação fase à ADD, mais de cinquenta por cento dos docentes respondentes encontrava-se na situação de avaliado sem aulas assistidas. (Gráfico E)

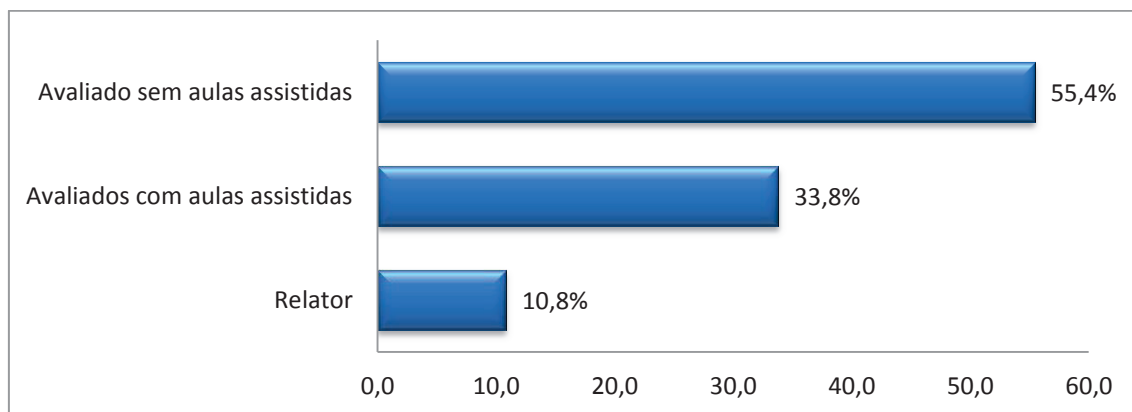


Gráfico E - Situação ADD

4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O inquérito por questionário foi construído tendo por base as sugestões apresentadas por Caetano para as organizações que pretendem utilizar a “*avaliação de desempenho como alavanca para o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e responsabilização*”, referindo ainda que os dezoito passos que apresentava para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho “*devem ser ponderados no âmbito do contexto organizacional específico, interno e externo...*” (2008, pág.89). Dos dezoito passos apresentados, como já referimos e justificamos, aqueles em que nos baseamos para o desenvolvimento do nosso estudo são:

- ✓ Integração Estratégica da Avaliação;
- ✓ Objectivos da Avaliação;
- ✓ Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho;
- ✓ Quem envolver na conceção do modelo de Avaliação;
- ✓ Alvos da Avaliação;
- ✓ Formulário;
- ✓ Formação de avaliadores e de Avaliados;
- ✓ Harmonização da avaliação;
- ✓ Manual de Avaliação;
- ✓ Metodologia.

Para cada uma dos itens, por nós considerados pertinentes para a investigação que pretendíamos desenvolver e atendendo ao contexto organizacional, foram elaboradas questões às quais era solicitado que o respondente se posicionasse em

relação ao que havia sido desenvolvido no processo de avaliação de desempenho e a sua pertinência no desenvolvimento de um futuro processo de avaliação de desempenho.

Na elaboração do inquérito existiu ainda o cuidado de uma distribuição equitativa do número de afirmações sobre cada passo do processo de avaliação de desempenho.

4.1- ANÁLISE DA PERGUNTA ABERTA DO INQUÉRITO

À questão “O que entende por desempenho docente?”, 45,9% dos respondentes não exprimem qualquer opinião, enquanto 50,0% define a avaliação de desempenho em termos de comportamento (Gráfico F).

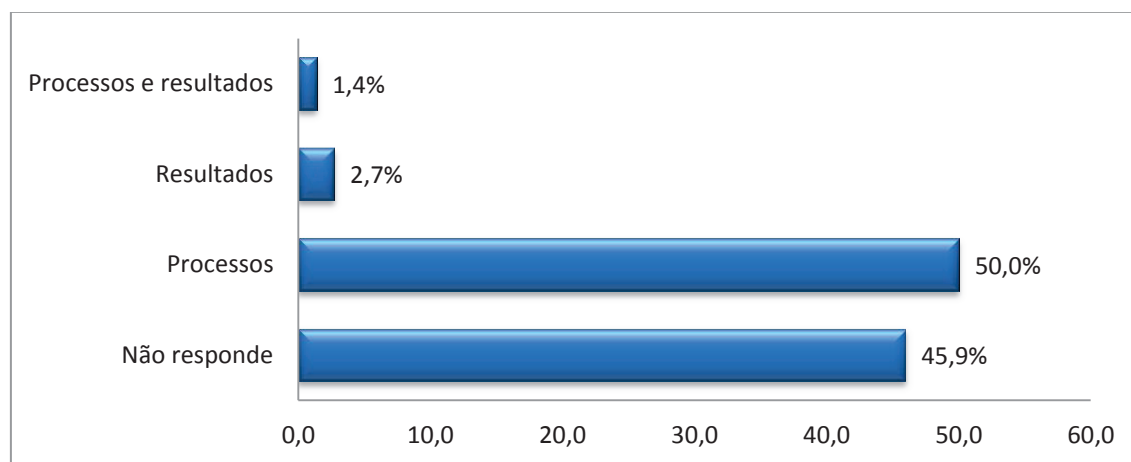


Gráfico F - O que entende por desempenho docente

As respostas obtidas nesta questão levam-nos a refletir sobre questões básicas como “saber para onde vamos”, “o que queremos” e, portanto, saber o que se pretende dos profissionais da educação e que estes saibam o que se espera deles. O conhecimento do perfil de desempenho docente é fundamental para se poder definir “o que se quer

avaliar”. Num documento da Direção Geral de Recursos Humanos da Educação, Rodrigues e Peralta referem que:

“O perfil de desempenho traçado é o de um profissional, necessariamente comprometido e empenhado na sua missão fundamental e implicado, em profundidade, na aprendizagem dos seus alunos.” (2008, pág.8)

Da análise do conceito de perfil de desempenho apresentado pela DGRHE, este remete-nos para o desempenho como resultados.

Analisando os resultados obtidos, consta-se que quase metade dos respondentes (45,9%) não expressa opinião sobre o assunto e 50%, são de opinião que o desempenho docente está associado aos processos, à forma e ao modo de agir/interagir com os alunos. Também nos comentários feitos pelos docentes inquiridos relativamente aos dados recolhidos sobre esta questão, podemos constatar também uma diversidade de opiniões:

“Trabalho desenvolvido pelo professor ao longo da sua vida profissional. Deve promover a formação (ao longo da vida) e uma prática consistente e adequada à realidade escolar e à especificidade da disciplina/área que leciona”

“É tudo aquilo que efetivamente o professor faz no âmbito das suas funções sem nunca descorar o seu contexto escolar e as relações que ele estabelece com o mesmo”

“A forma como executa as suas tarefas”

Interpelada acerca dos resultados obtidos nesta questão, nomeadamente a ausência de resposta, a diretora cessante a quem realizámos uma entrevista semiestruturada, afirma:

“Não tenho qualquer dúvida que uma parte substancial de professores não responde por considerar que o desempenho não é mensurável por conter em si inúmeras variáveis cujo foco de atenção pode ser muito diversificado, o que os faz desconfiar à partida da transparência e exequibilidade de todo o processo.”

E ainda é da opinião que:

“A metade do total de respondentes que associam o desempenho ao processo, atrever-me-ia a dizer que são os que acompanharam desde o início todo o processo, intuindo que este é o alicerce mais importante

do desempenho docente: a melhoria contínua do desempenho por via de um processo centrado em fatores de ordem qualitativa de partilha de experiências entre pares”

Na literatura estudada, pudemos constatar que o conceito de desempenho está intimamente ligado com o conceito de resultados; no entanto, encontramos alguns autores que interligam este com um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento, sempre com a finalidade única dos resultados, das metas e das expectativas, alvo da avaliação.

A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como o melhor desempenho. Nesta ótica, poderemos identificar aspetos associados tanto aos processos como aos resultados.

Da análise dos comentários feitos pelos docentes entrevistados relativamente aos dados recolhidos sobre a questão supracitada, podemos constatar também uma diversidade de opiniões:

“Não posso construir uma opinião muito sólida, uma vez que não se ouve, no presente, falar sobre desempenho docente. Na altura, todos falavam “mal” do processo, mas deu-me a sensação que foram cumprindo com o que lhes era solicitado.”

“Sem dúvida que os resultados devem e tem de contar e ser importante. Não só os académicos, das classificações obtidas em exame, como numa perspetiva de empregabilidade ou empreendedorismo, após conclusão de um determinado nível de estudos. Daí, das opções supravertidas, tendencialmente optaria pelos resultados e processos.... A nível do desempenho docente, o quadro legislativo, embora confesse não ter um conhecimento profundo, está, por vezes, aquém das necessidades. Embora em alguns documentos acabem por ser atribuídas funções a determinados cargos, ao “professor” não está tão explicitado. Daí os múltiplos documentos que surgiram nas diferentes escolas/agrupamentos. Porque realmente a questão que se coloca é quais os objetivos que temos a nível de desempenho que venha a ser avaliado e como mensurar. Penso que na escola não serão tantos os que realmente não saberão qual o seu desempenho, muitos são os que trabalham com afinco. Mas muito trabalho é realizado sem que alguns sequer saibam da sua existência.”

“Os resultados demonstram que o conceito de “desempenho docente” será algo ambíguo, pouco objetivo e dúbio para uma grande franja da classe docente e daí a não resposta de uma percentagem substancial”

“...registra-se ainda algum desconhecimento sobre esta nova figura pedagógico-didática em que se induzem facilmente os objetivos (até politicamente falando...), mas se desconhecem (ou questionam...) as fases para lá chegar”

Inferre-se da multiplicidade de respostas obtidas uma insegurança que, em nossa opinião, em relação à essência do ensino que justifica ser revista, ainda que reconheçamos que os normativos emanados pelo ME refiram fundamentalmente o conceito de avaliação do desempenho como estando intimamente ligado aos processos.

4.2 – DESCRIÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

Neste subcapítulo, apresentaremos os resultados do inquérito em que os respondentes eram solicitados a posicionarem-se face às afirmações sobre o que acham que “O SISTEMA DE ADD” permite e o que deveria permitir. No inquérito construído, as várias afirmações sobre cada passo do processo de avaliação de desempenho estavam aleatoriamente distribuídas. Os dados recolhidos foram agrupados, de acordo com as fases da AD que tinham por referência, referido ou seja, os principais momentos para conceber e implementar um processo de Avaliação de Desempenho (AD), concebidos e preconizados por António Caetano (2008) e por nós adaptados à avaliação de desempenho de docentes, tendo em linha de conta a legislação e os documentos

orientadores da escola alvo de estudo. É nossa opinião que, desta forma, podemos construir uma visão de conjunto sobre cada fase do processo ADD.

Será ainda efetuada uma comparação em cada questão entre as duas situações em estudo para melhor percepção de situações específicas.

4.2.1- Integração estratégica da avaliação

Quando se constata que uma organização necessita de um sistema de avaliação de desempenho para responder às suas necessidades, é imprescindível que todos os atores se impliquem no processo, com preponderância para o topo da organização. A implementação de qualquer sistema ADD pode constituir um foco de tensões, pois altera o quotidiano de uma organização e, conseqüentemente, “obriga” à saída da zona de conforto.

No caso particular de uma organização como a escola, onde a legislação obriga à implementação de um sistema de avaliação, é necessário que todos os atores estejam preparados para a implementação do sistema, caso contrário este estará certamente condenado ao insucesso.

Os resultados obtidos, relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD no que diz respeito à “Implementação estratégica da avaliação” são apresentados no gráfico 1.

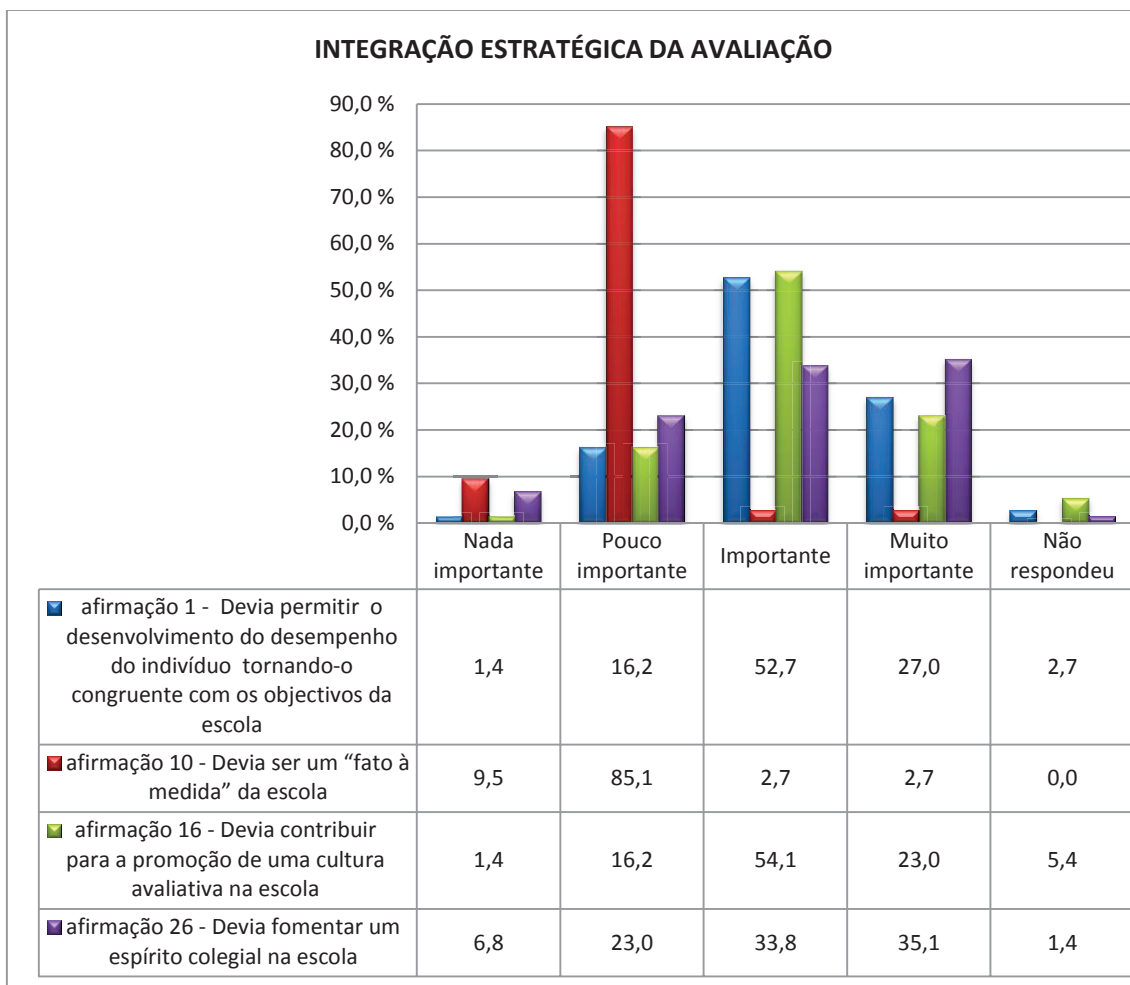


Gráfico 1 – Integração estratégica da avaliação

Num universo de setenta e quatro respondentes:

-cinquenta e nove (79,7%) são da opinião que a ADD “Devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objetivos da escola”;

-quatro (5,4 %) são da opinião que a ADD “Devia ser um “fato à medida” da escola”;

-cinquenta e sete (77,1 %) são da opinião que a ADD “Devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola”;

-cinquenta e um (68,9%) são da opinião que a ADD “Devia fomentar um espírito colegial na escola”.

Tentamos, também, perceber a influência que fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas podiam exercer em cada um dos itens considerados pertinentes para a integração estratégica da avaliação e confrontamo-nos com os resultados seguintes:

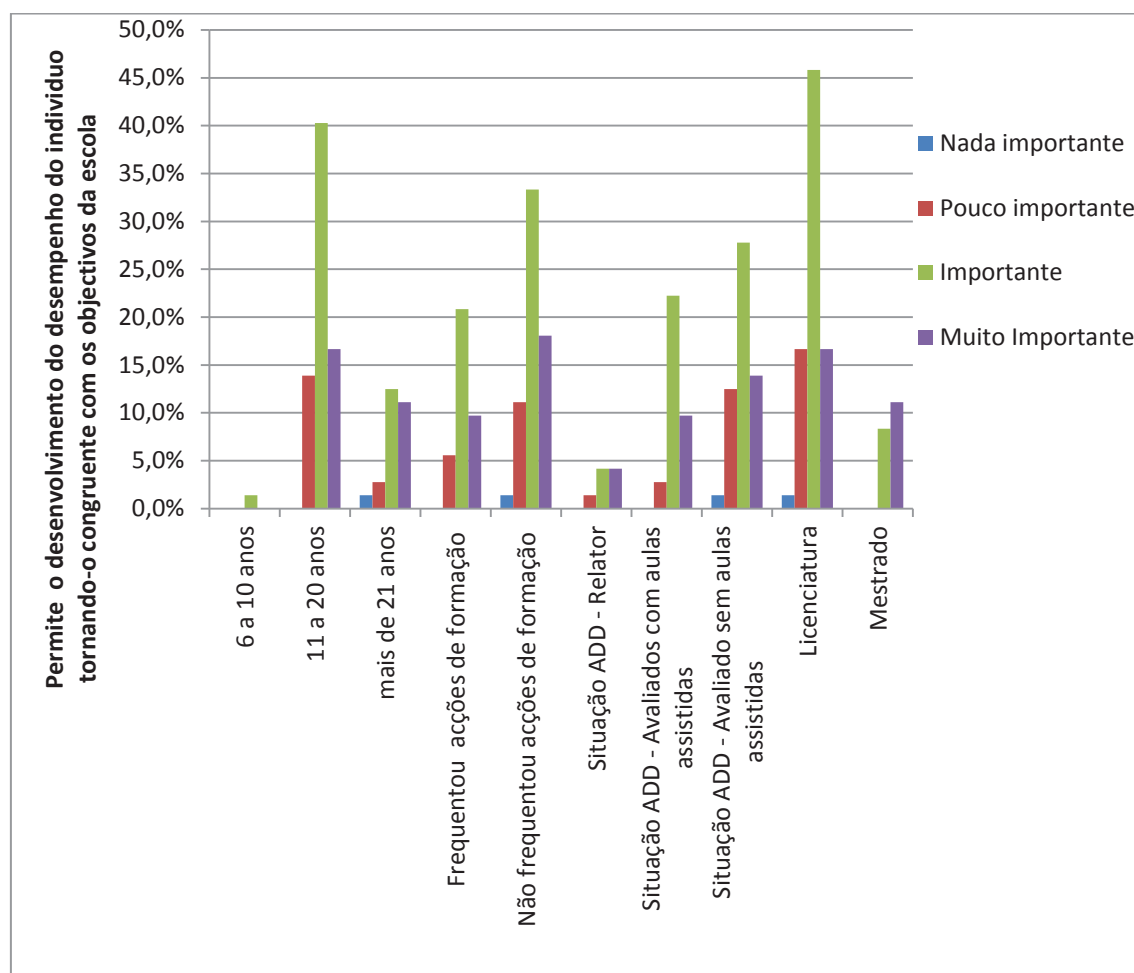


Gráfico A1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia permite o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objetivos da escola

Os docentes que frequentaram ações de formação em avaliação, são aqueles que acreditam menos que a avaliação de desempenho docente devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objetivos da escola, quando comparados com os que não realizaram qualquer tipo de ação nesta área. Verifica-se também que os relatores são mais céticos que os restantes colegas, isto pode-se compreender, pois como já mencionado e de acordo com Caetano, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode induzir um clima de angústia e ansiedade em alguns professores (principalmente por parte dos avaliadores/reletores).

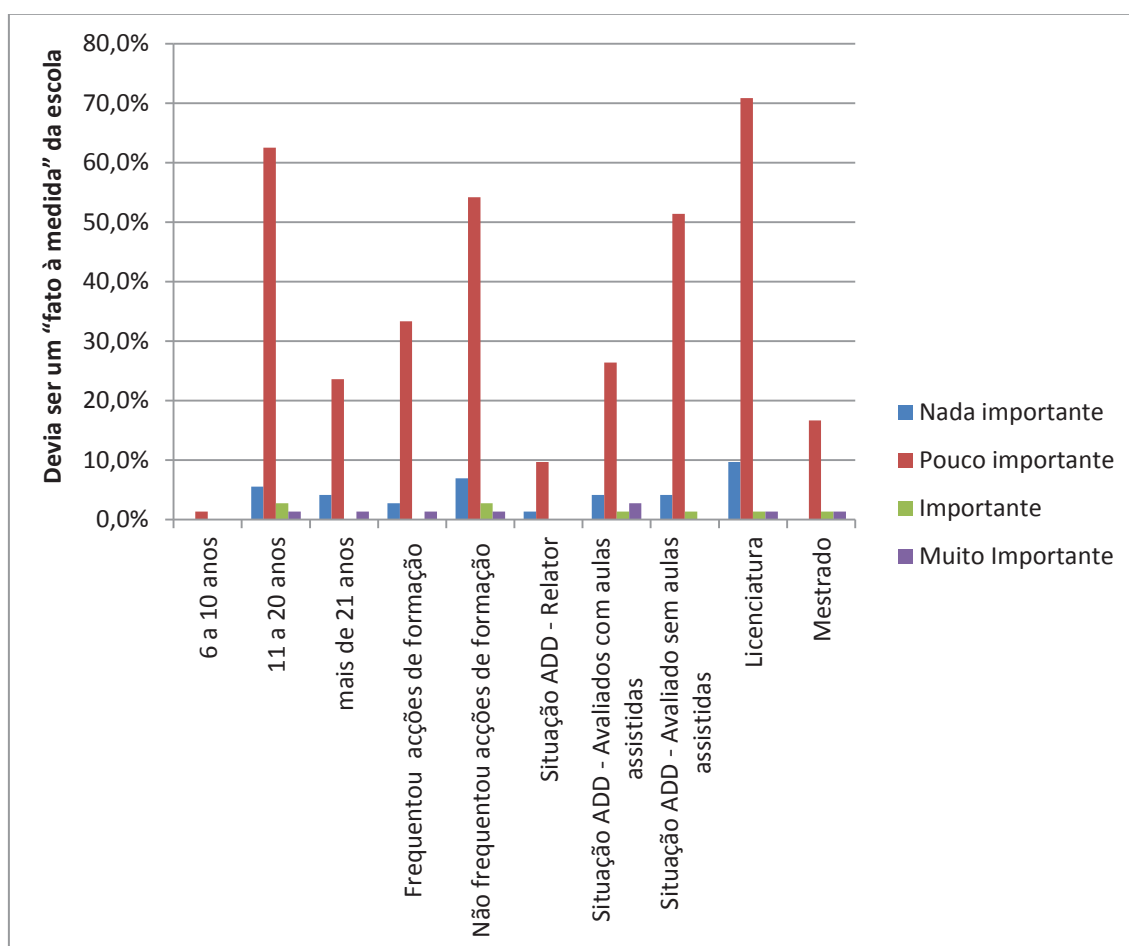


Gráfico A2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia ser um “fato à medida” da escola

Os docentes que frequentaram ações de formação em avaliação são aqueles que acreditam menos que a avaliação de desempenho docente devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objetivos da escola, quando comparados com os que não realizaram qualquer tipo de ação nesta área. Verifica-se também que os relatores são mais céticos que os restantes colegas. Isto pode-se compreender, pois como já mencionado e de acordo com Caetano (2008), a implementação de um sistema de avaliação de desempenho pode induzir um clima de angústia e ansiedade em alguns professores (principalmente por parte dos avaliadores/re relatores).

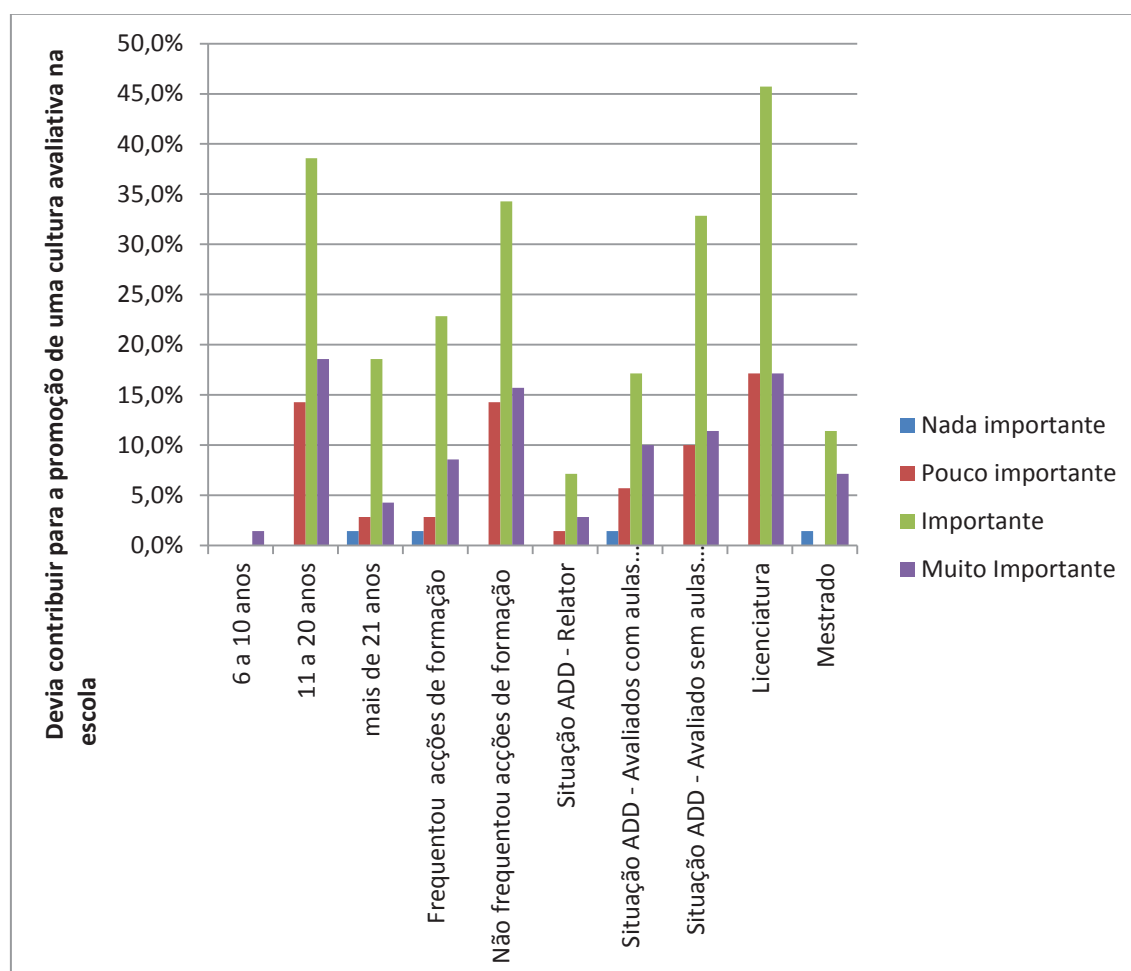


Gráfico A3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola

A análise destes resultados revela um grupo de docentes que não que crê que a avaliação de desempenho possa contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola.

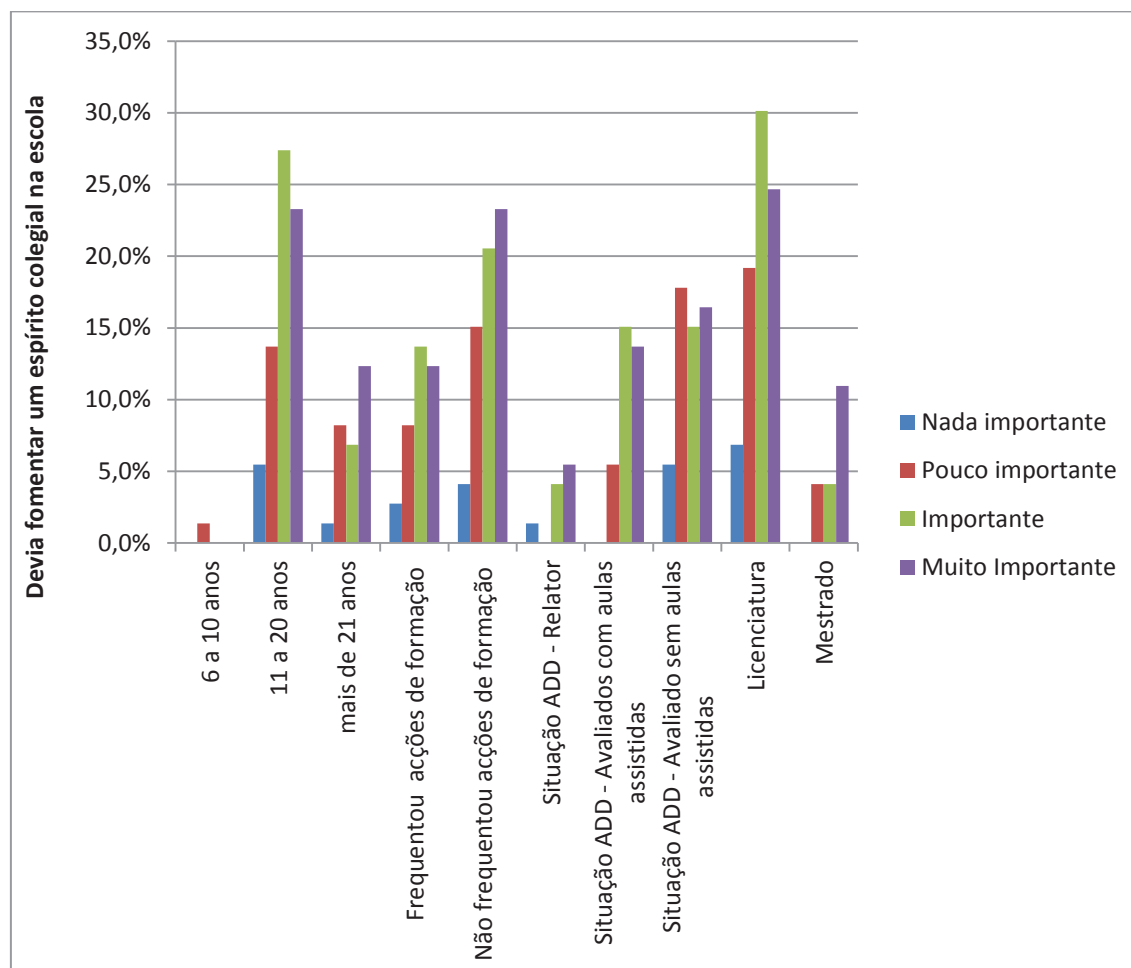


Gráfico A4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia fomentar um espírito colegial na escola

Desta análise, podemos constatar que um conjunto significativo de docentes é da opinião que a avaliação de desempenho docente não irá fomentar um espírito colegial na escola. Como afirma Hargreaves, o desenvolvimento do “espírito colegial” “*implica uma estrutura institucional, isto é, uma sociedade organizada de pessoas.*”

Relativamente às percepções dos docentes sobre o que havia sido já realizado na implementação do sistema de ADD, as respostas encontram-se no gráfico 1A:

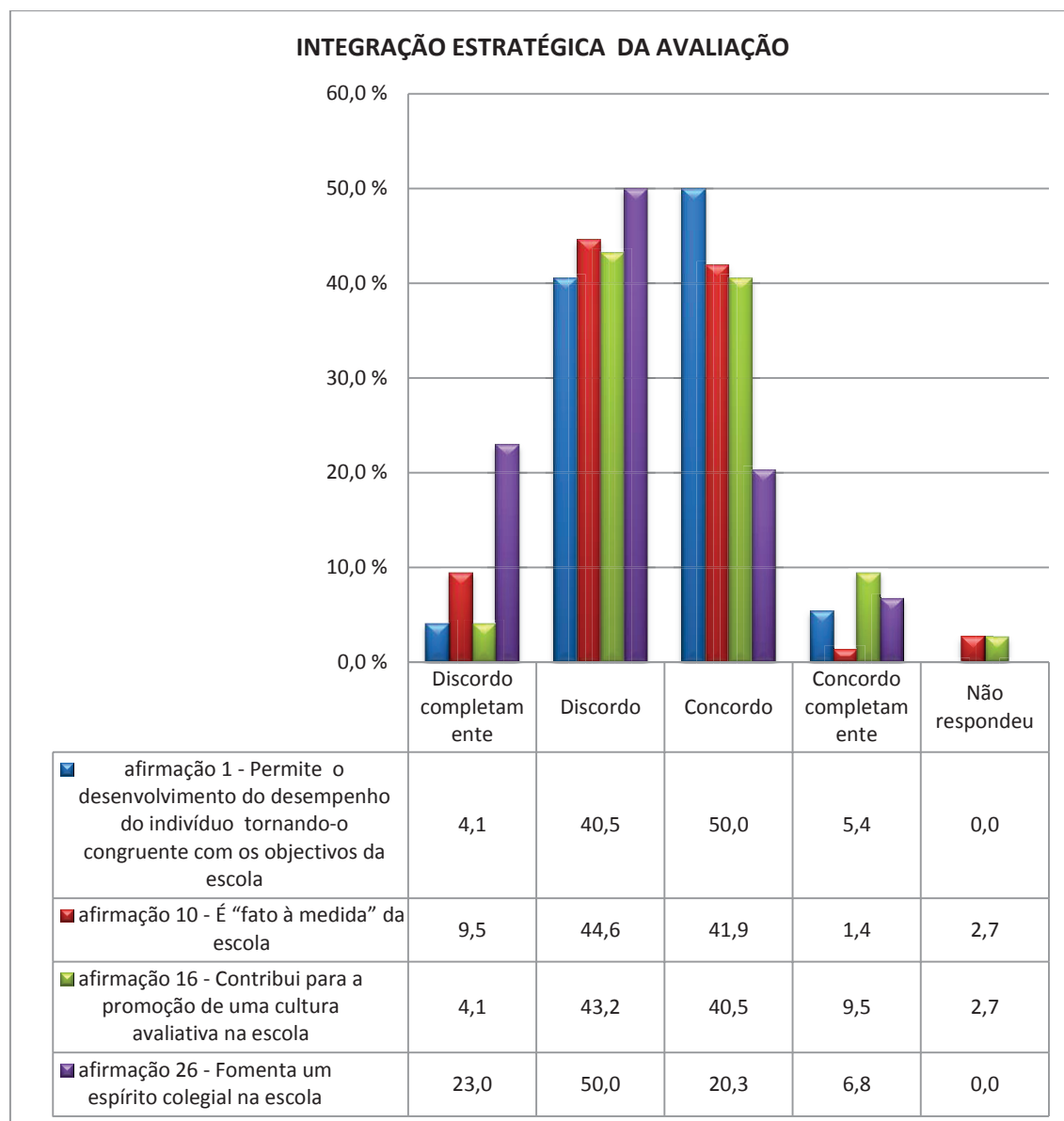


Gráfico 1A – Integração estratégica da avaliação

-quarenta e um (55,4%) são da opinião que a ADD “Permite o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objetivos da escola”;

-trinta e dois (43,3 %) são da opinião que a ADD “É um “fato à medida” da escola”;

-trinta e sete (50,0 %) são da opinião que a ADD “Contribui para a promoção de uma cultura avaliativa na escola”;

-vinte (27,1%) são da opinião que a ADD “Fomenta um espírito colegial na escola”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS (cujas tabelas se encontram no anexo 5), para cruzamento de variáveis entre as percepções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne aos “Integração estratégica da avaliação”, constatamos que:

-entre as afirmações “Permite o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objetivos da escola” e “Devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objetivos da escola”, verificamos que trinta e três dos respondentes discordam completamente ou mesmo discordam que o sistema de ADD implementado na escola-alvo permita o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objetivos da escola, embora destes, vinte e seis sejam da opinião que é importante ou mesmo muito importante que o permitisse;

-entre as afirmações “ devia ser um “fato” à medida da escola” e “é um “fato” à medida” da escola”, verificamos que quarenta acham que o atual sistema de ADD não foi elaborado à medida da escola e, destes, somente três acham que será importante ou mesmo muito importante; sessenta e oito inquiridos pensam mesmo que um sistema de ADD não deverá ser feito à medida da organização que tem de servir;

-entre as afirmações “contribui para a promoção de uma cultura avaliativa na escola” e “ devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola”, trinta

e dois são de opinião que o sistema atual o conseguiu e que qualquer outro sistema que viesse a ser implementado também o deveria permitir; no entanto, cerca de 20 % não consideraram relevante o desenvolvimento deste item;

-entre as afirmações “fomenta um espírito colegial na escola” e “devia fomentar um espírito colegial na escola”, cinquenta e quatro acreditam que este item não foi conseguido, e destes, quarenta têm a percepção de que é importante ou muito importante o seu desenvolvimento.

A anterior diretora comenta assim os resultados obtidos:

“...tudo leva a crer que os professores que recusam o desempenho docente como uma mais-valia para a melhoria da profissionalidade docente de cada um e da escola enquanto organização, mantêm essa coerência de uma forma quase “cega” recusando-se a aceitar que uma visão comum, perseguida por objetivos comuns, se pode constituir como um poderoso instrumento de melhoria das escolas e consequentemente do sucesso escolar dos alunos.”

E ainda

“... denotando a dificuldade de qualquer organização implementar uma estratégia de avaliação que seja imune a comparações entre os seus avaliados, logo, “criando um certo mal-estar entre os mesmos o que os afasta de um espírito colegial.”

Relativamente à análise feita pelos outros colegas entrevistados, resalto as seguintes opiniões:

“Outra situação que pude observar foi o afastamento entre alguns colegas, a necessidade de “esconderem” o que andavam a fazer... “

“Do que pude ir observando, a maioria dos professores não achava que houvesse relação entre o trabalho que desenvolviam na escola e aquilo que realmente podia ser avaliado neste processo, sentiam que este não seria o método mais justo.”

“Alguns dos inquiridos terão lido os documentos orientadores da escola em vigor na altura? Quis-me parecer em alguns momentos do processo que nem todos o terão realizado. Daí alguns dos inquiridos poderem discordar da afirmação 1 e 16. “

A análise dos documentos orientadores da escola, nomeadamente o seu PCE para o quadriénio 2009/2013, permite saber que a sua missão é

“A missão da Escola é prestar à comunidade um serviço de qualidade, assente num ambiente de humanismo, responsabilidade e autonomia, tendo por base elevados padrões de exigência e um dinamismo constante.” (2009, pág.4)

Com a visão de: *“Valorizar as potencialidades de cada um, estimulando o trabalho em equipa, num ambiente de partilha e de colaboração” (2009, pág.4).*

E, como refere Candeias, sabendo que a integração estratégica da avaliação está intimamente ligada com a visão da escola:

“A visão permite construir uma resposta estratégica ao problema, uma resposta no campo intencional, a partir do conhecimento do contexto e da identificação dos problemas. Permite também escolher o paradigma que melhor se adequa ao contexto, construir estratégias fundamentadas, utilizar metodologias de avaliação coerentes com os dados recolhidos. A visão é o conhecimento do passado e a perspetiva do futuro, utilizados para a realização do presente.” (2009, pág.:103)

Pensamos ser importante que se reflita sobre a implementação estratégica da avaliação, nomeadamente no que concerne ao” desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objetivos da escola” e à “fomentação do espírito colegial”, pois como afirma Bolívar:

“É ainda importante ter-se consciência de que “[...] as mudanças educativas, que visam ter uma incidência real na vida da escola, terão de ser geradas a partir do seu interior e capacitá-la para desenvolver a sua própria cultura inovadora, incidindo na estrutura organizativa e laboral, ao redesenhar, ou seja, ao apresentar uma nova conceção dos contextos laborais e dos papéis a desempenhar, ao potenciar a tomada de decisões e o desenvolvimento institucional ou organizativo, com o objetivo de implicar os professores numa análise reflexiva das suas práticas”. (2003, pág.22)

Quando questionado sobre o facto de mais de 90% dos respondentes terem considerado nada ou pouco importante que a “avaliação de desempenho docente deva ser um fato à medida da escola”, o atual diretor é da opinião que:

“...no modelo anterior, sim, devia ser, pois o projeto era do diretor e este escolhia para seus colaboradores aqueles que lhe ofereciam garantias implementação e realização do mesmo. Neste modelo não é bem assim!”

4.2.2 - Objetivos da avaliação

Os objetivos estabelecidos para o sistema de avaliação condicionam o sistema que se pretende criar, refletindo-se, como já havíamos mencionado no processo de medição, nos intervenientes ou nas fontes de avaliação, nos procedimentos e no processo e conteúdo da comunicação e nas decisões associadas à avaliação. O modelo atual de avaliação de professores aponta para a melhoria da qualidade do desempenho docente e a responsabilização do cumprimento de objetivos, através da elaboração de um documento de autoavaliação.

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD no que diz respeito “aos objetivos da avaliação” são apresentados no gráfico 2.

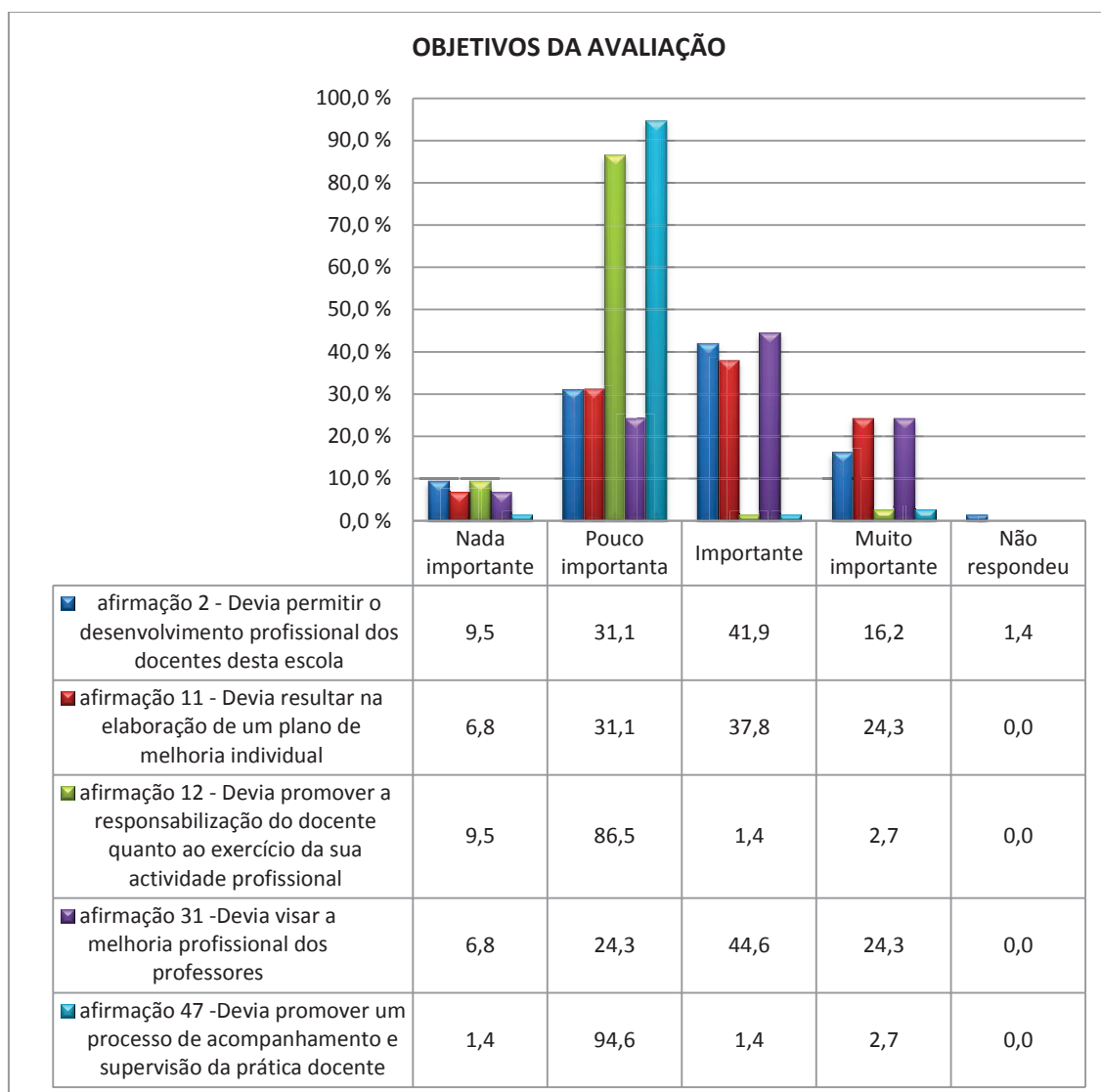


Gráfico 2 – Objetivos da avaliação

Este gráfico revela que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-quarenta e três (58,1%) são da opinião que a ADD “Devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola”;

-quarenta e seis (62,1 %) são da opinião que a ADD “Devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual”;

-três (4,1 %) são da opinião que a ADD “Devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional”;

-cinquenta e um (68,9 %) são da opinião que a ADD “Devia visar a melhoria profissional dos professores”;

-três (4,1%) são da opinião que a ADD “Devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente”.

Também neste caso procurámos perceber a influência de fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para os “objetivos da avaliação”

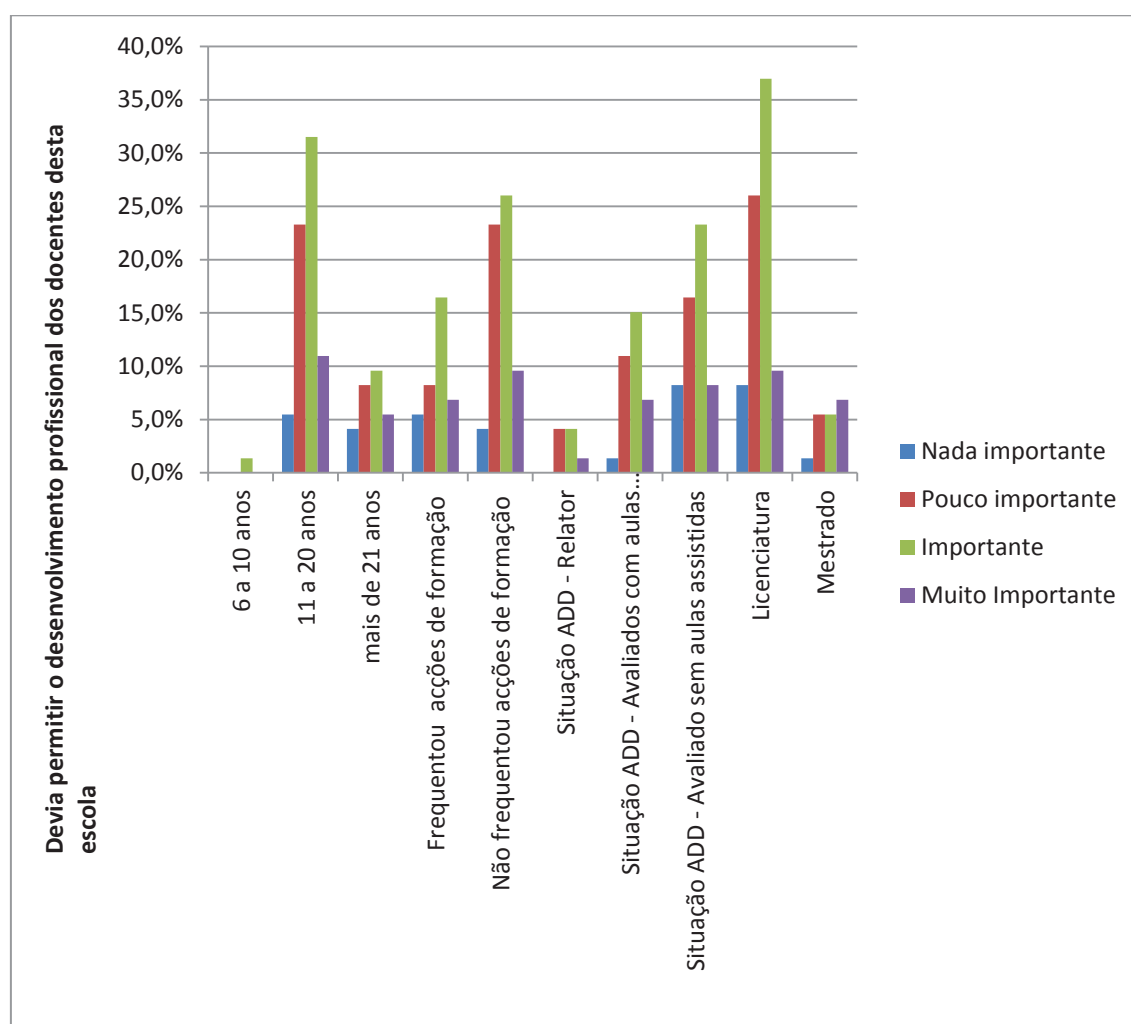


Gráfico B1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

Há um núcleo significativo de docentes que considera pouco importante que a avaliação de desempenho docente permita o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola; no entanto, dos dados recolhidos para a integração estratégica da avaliação, 77,1% dos respondentes (gráfico 1) são da opinião que a ADD “Devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola”. Ora, a promoção de uma cultura avaliativa está, em nossa opinião, intimamente associada ao desenvolvimento profissional.

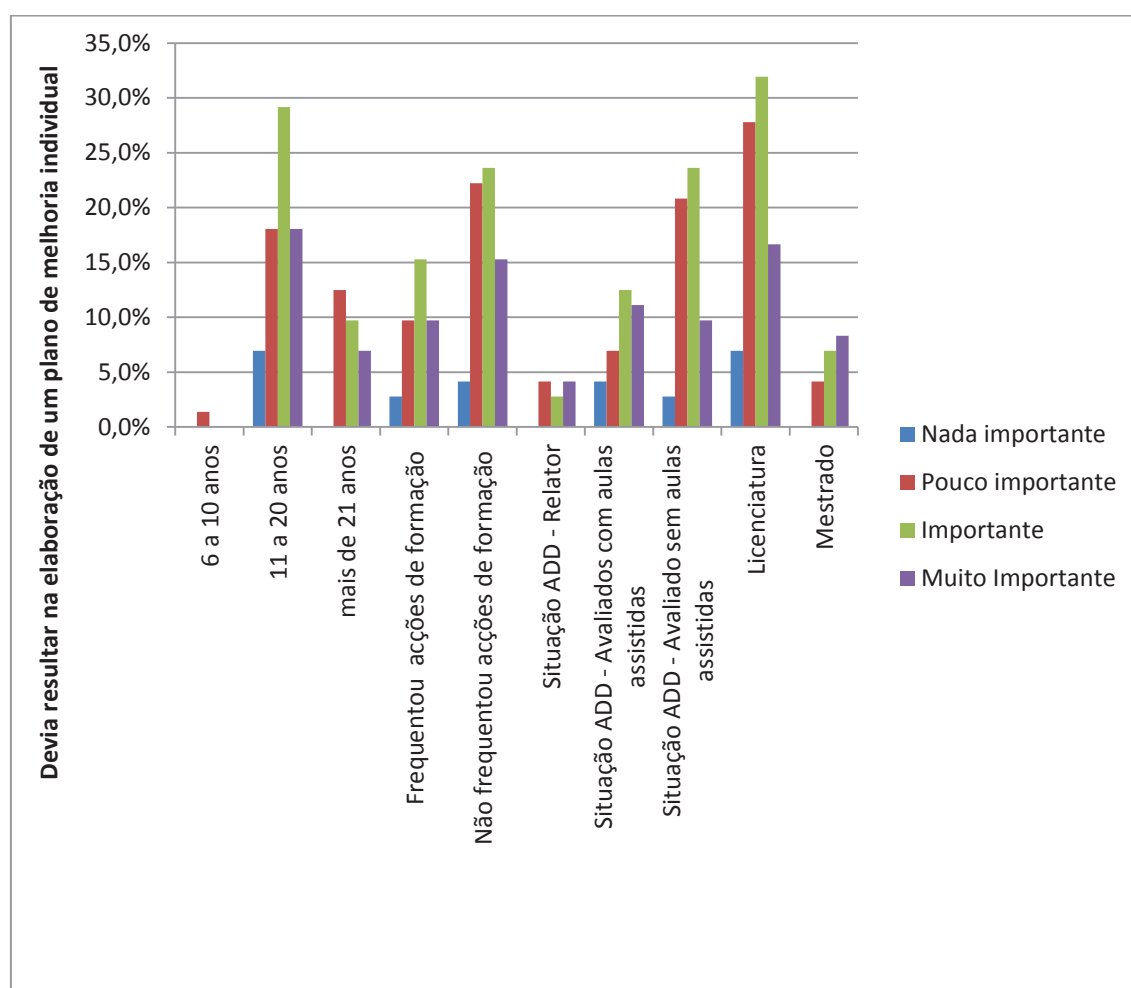


Gráfico B2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual

Comparando os resultados obtidos neste gráfico com os anteriores, provavelmente para se desenvolver um plano de melhoria individual ter-se-á que ter “vontade” de se desenvolver profissionalmente.

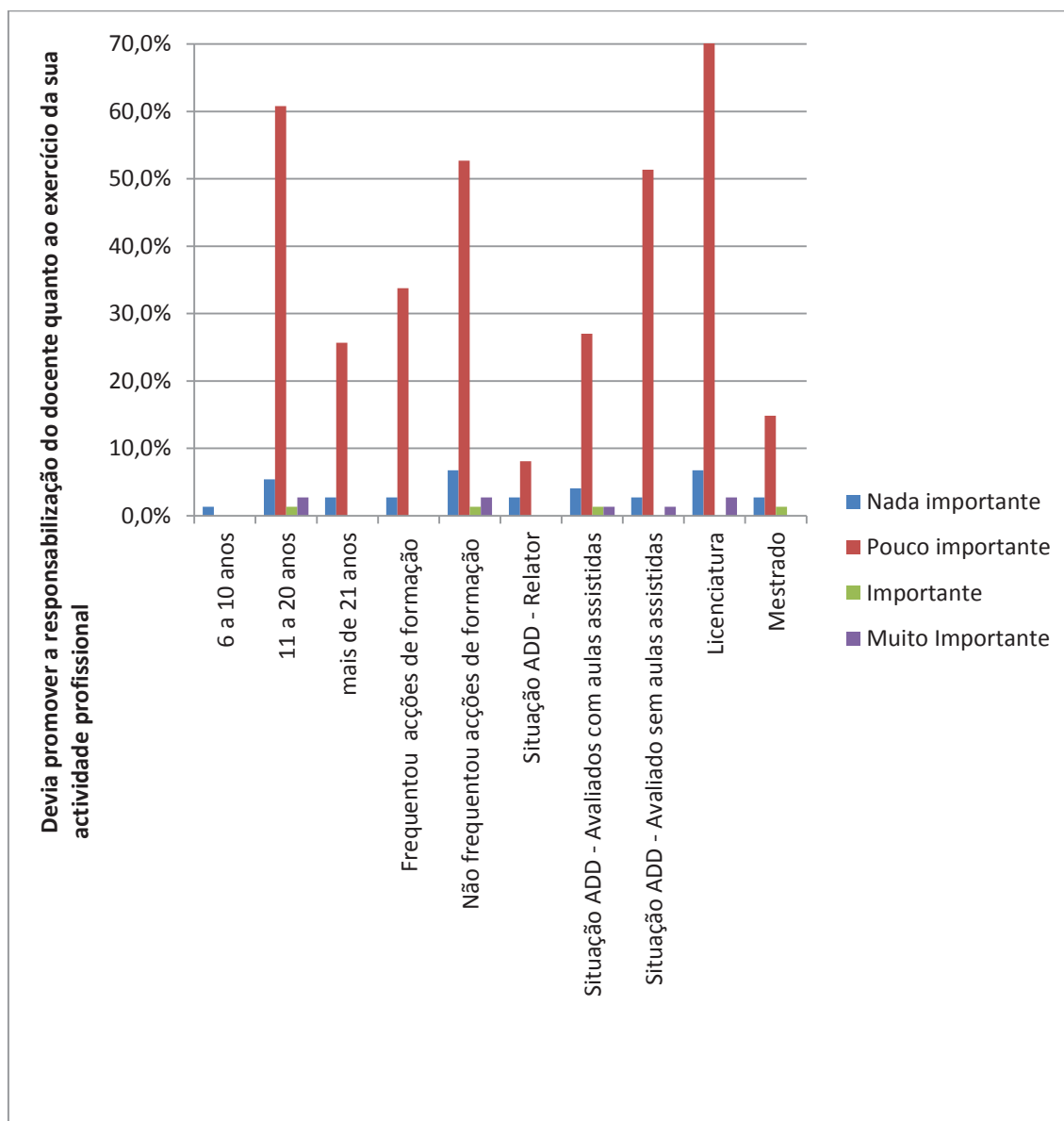


Gráfico B3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional

Continuando as comparações, atrevemo-nos a dizer que não pode haver “plano de melhoria individual” sem que haja uma responsabilização e a *avaliação de desempenho permitirá certamente o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e responsabilização.*

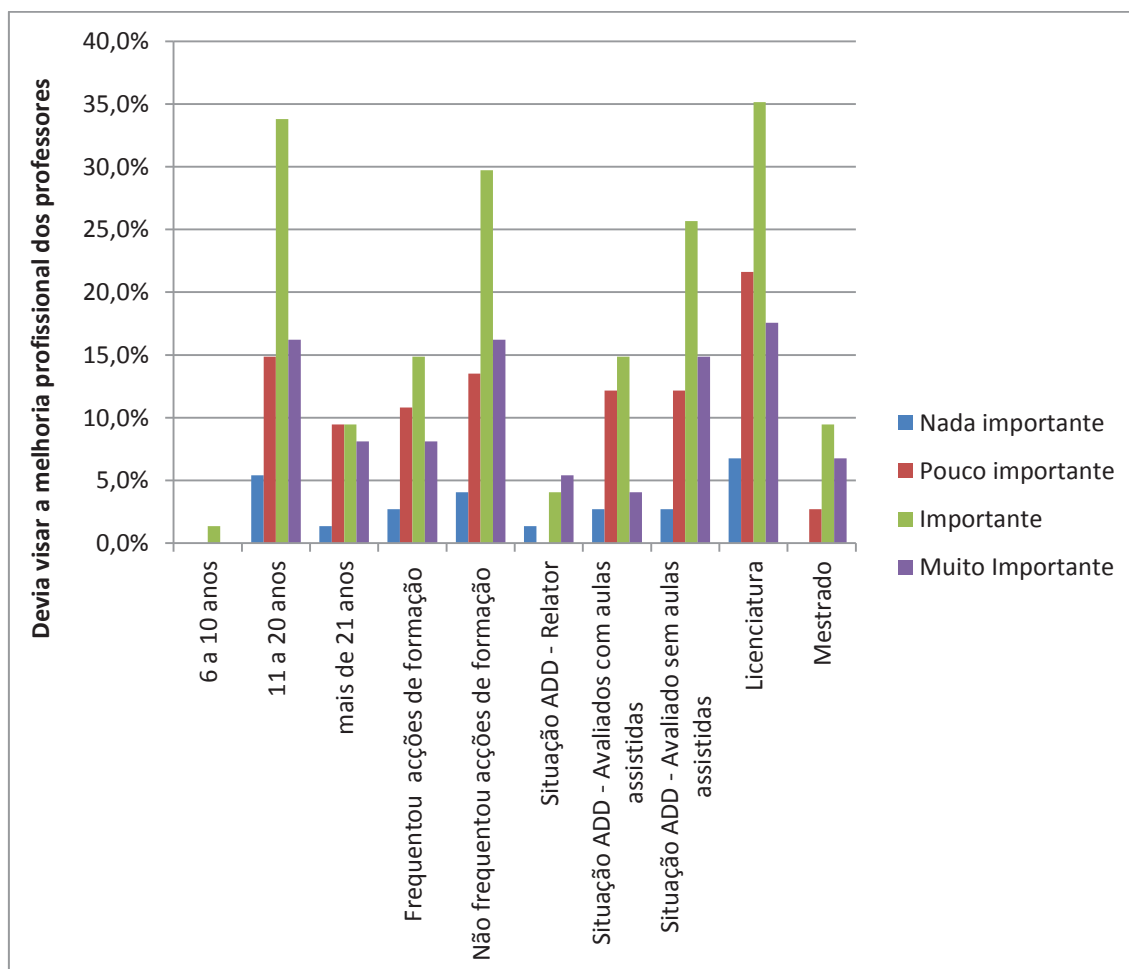


Gráfico B4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia visar a melhoria profissional dos professores

Ao analisar este gráfico perguntamo-nos:

“Como é possível a melhoria profissional dos professores sem uma responsabilização?”

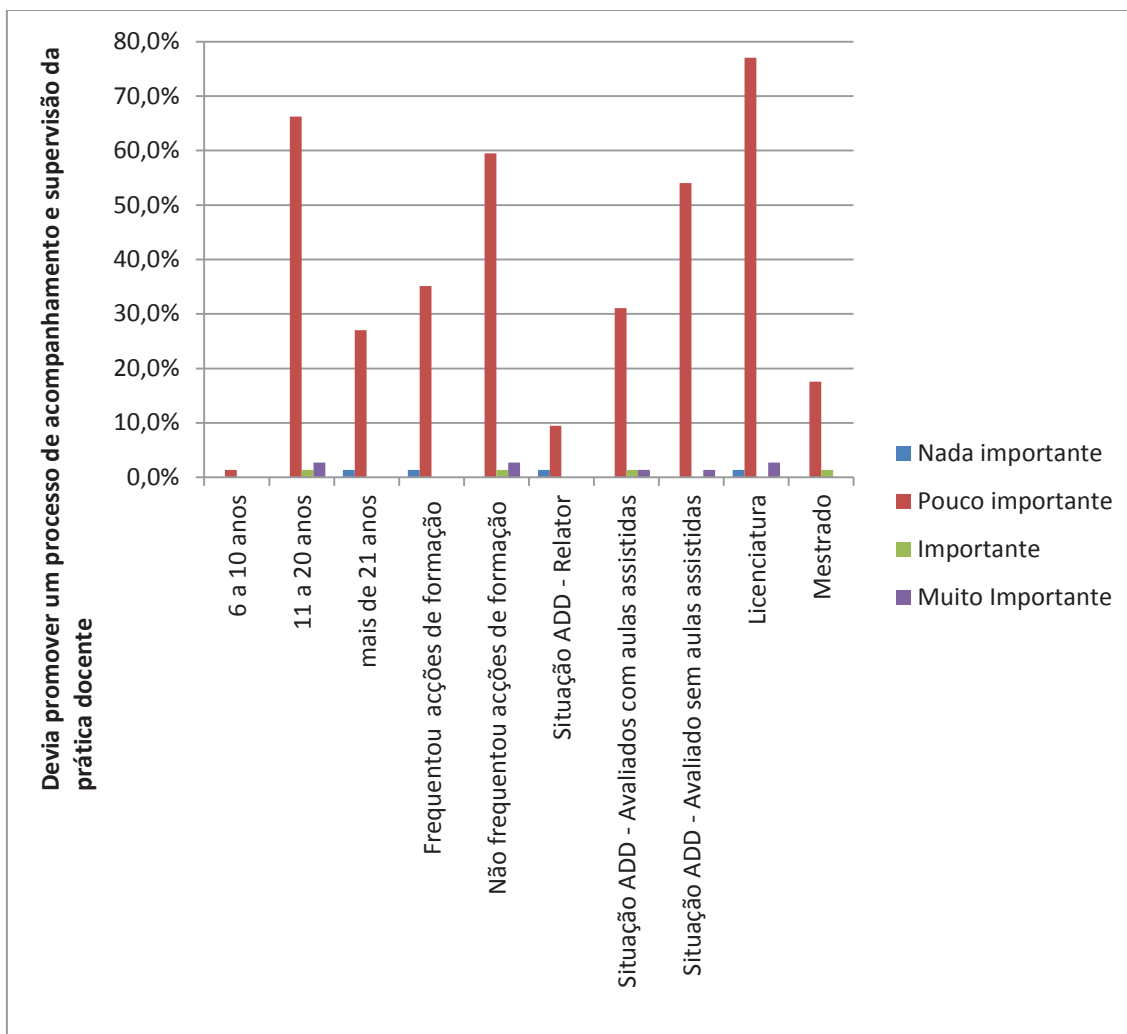


Gráfico B5 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente

Como já referimos, o processo supervisivo está cada vez mais associado ao desenvolvimento profissional, bem como à (re) construção do professor como um constante aprendente que, obrigatoriamente, exige competências relacionadas com a crítica e a reflexividade.

Podemos concluir que não existe influência dos fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual

face à ADD e habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes neste passo do processo de ADD.

Estamos em crer que existe um núcleo significativo de docentes cujas perceções sobre os “objetivos da avaliação” se encontram em rota de colisão com o legislado. O artigo 3º do Decreto Regulamentar n.º 26/2012, de 21 de fevereiro, refere no ponto 1 que:

“A avaliação do desempenho do pessoal docente 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.”

Acresce-se ainda a preocupação, em particular, dos resultados obtidos nas afirmações doze e quarenta e sete, pois um dos objetivos de um sistema de ADD é o efetivamente permitir o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, pois só assim será possível o desenvolvimento da organização. Com refere Domingos Fernandes:

“É um processo que, apesar das dificuldades em relação à definição do conceito de qualidade, nos permite pronunciar acerca da qualidade do ensino. É também um processo que, entre outros propósitos, visa contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores e para o seu bem-estar, motivando uns e incentivando e apoiando outros.” (2008, pág.14)

Segundo o relatório da OCDE:

“Tanto os modelos de avaliação de 2010 como de 2011 visam a atribuir grande importância à dimensão do desenvolvimento da avaliação de professores. O processo de avaliação de professores destina-se a ajudar a identificar áreas de melhoria e preparar planos de melhoria individuais para professores que deve ter em conta o plano geral de desenvolvimento da escola (Santiago et al., 2009).”

Relativamente às percepções dos docentes sobre o que havia realizado na implementação do sistema de ADD, as respostas são as constantes no gráfico seguinte.

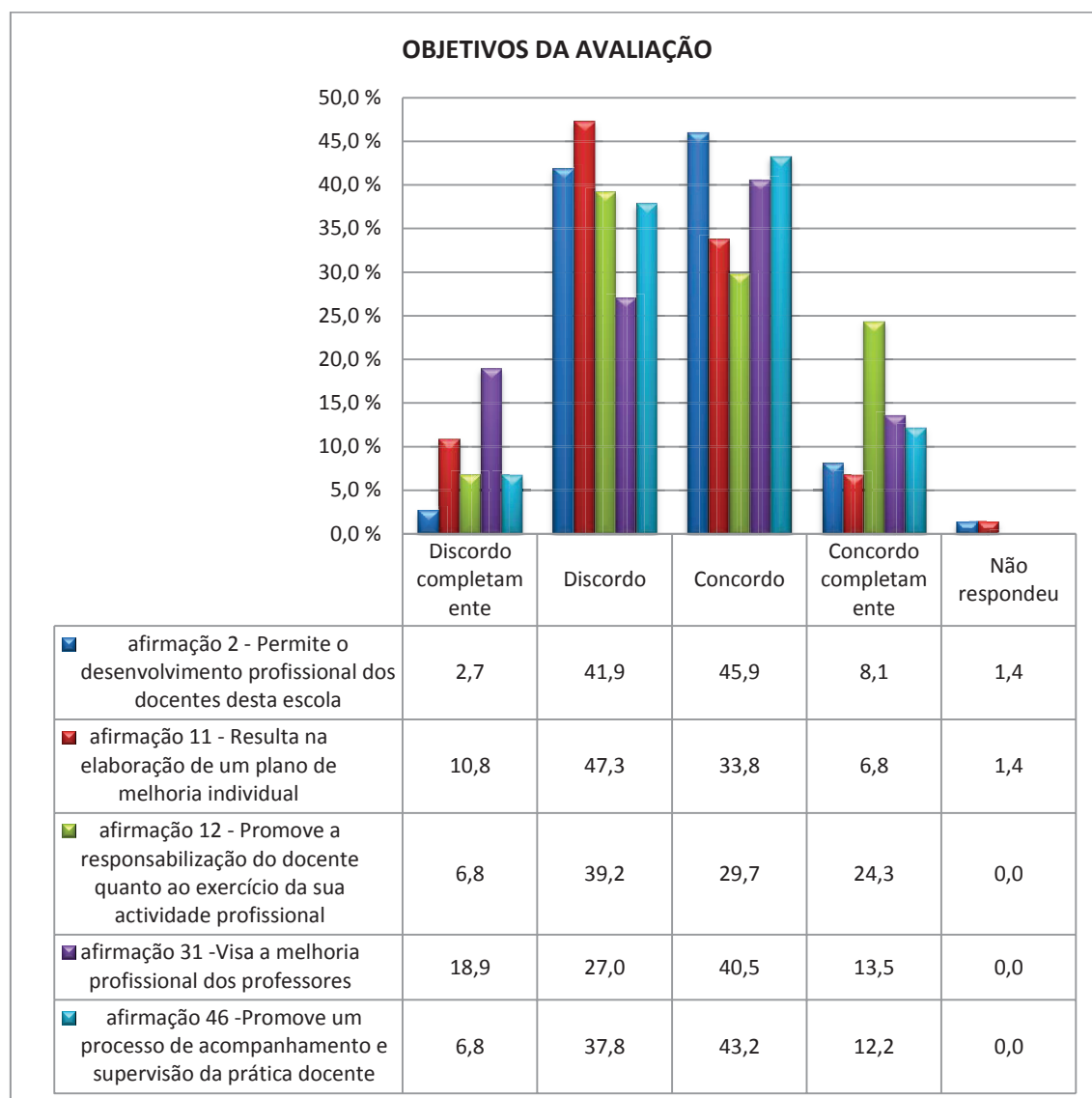


Gráfico 2A – Objetivos da avaliação

As principais conclusões a retirar são, assim, que:

-quarenta e um (55,0%) são da opinião que a ADD “Permite o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola”;

-trinta (40,6%) são da opinião que a ADD “Devia ser um “Resultado na elaboração de um plano de melhoria individual”;

-quarenta (54,0 %) são da opinião que a ADD “Promove a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional”;

-quarenta (54,0 %) são da opinião que a ADD “Visa a melhoria profissional dos professores”;

-quarenta e um (55,4%) são da opinião que a ADD “Promove um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS , para cruzamento de variáveis entre as percepções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne aos “Objetivos da avaliação”, constatamos que:

-entre as afirmações “Devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola” e “ Permite o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola”, apuramos que quarenta e dois respondentes são da opinião que é importante ou mesmo muito importante que um sistema de ADD permita a consciencialização das necessidades de formação e, destes, vinte e sete são da opinião que o atual sistema de ADD já o permite; no entanto, trinta dos respondentes (mais de um terço) não consideram importante que um sistema de ADD o permita;

-entre as afirmações “Devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual” e “Resultado na elaboração de um plano de melhoria individual”, quarenta e três respondentes são da opinião que o atual sistema não o permite; no entanto, cerca de

35% destes (quinze docentes) não acham que o deveria e vinte e sete dos respondentes considera este item pouco ou nada importante

-entre as afirmações “Devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional” e “Promove a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional”, nenhum dos setenta e quatro docentes acha que o atual sistema de ADD e um futuro sistema de ADD deva, e verifica-se ainda que setenta e um dos respondentes têm a percepção que, num sistema de ADD, é pouco ou nada importante que se promova essa mesma responsabilização;

-entre as afirmações “devia visar a melhoria profissional dos professores” e “visa a melhoria profissional dos professores”, cinquenta e um respondentes são da opinião que um sistema de ADD “devia visar a melhoria profissional dos professor e, destes, trinta são da opinião que o sistema atual já o permite; no entanto, cerca de um terço, vinte e três respondentes, não acha relevante que um sistema ADD o contemple;

-entre as afirmações “Devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente” e “Promove um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente”, setenta e um dos respondentes (95,9%) acham pouco ou nada importante, contrapondo com quarenta e um dos respondentes (55,4%) que acreditam que, na atual situação, o acompanhamento e a prática supervisiva tiveram lugar.

Na entrevista realizada ao atual diretor do agrupamento, a leitura que este faz dos dados recolhidos é:

“ A responsabilização devia estar enraizada na prática docente, e portanto não seria um sistema de ADD a promove-lo.”

e na mesma linha de raciocínio, refere ainda:

“Sem ADD, já estava previsto o acompanhamento e supervisão da prática docente”

Já a colega E1 (devia assinalar com estes códigos todas as afirmações. Para trás, isto não foi feito) refere:

“Senti que, na opinião dos meus pares, este tipo de modelo de avaliação não promovia a responsabilização do docente no que concerne ao exercício da sua atividade profissional, quanto ao acompanhamento da prática docente só era sentido esporadicamente, aquando das aulas observadas bem como na elaboração do relatório final”;

Para o colega E2, da análise aos resultados concluí:

“Penso que os votantes “concordo plenamente” com a afirmação 12 deveriam ter mantido a mesma inclinação de voto nas afirmações 2, 11 e 13. Na afirmação 11 compreendo que alguns tenham recuado uma vez que poder-se-ia interpretar que se resumisse tão só a isso.”

Para a diretora cessante:

“... quanto aos objetivos da avaliação o processo da escola foi mais conseguido uma vez que a maioria dos professores admite poder vir a melhorar a sua prestação profissional com um processo supervisão. Já no que concerne aos itens que abordam a questão da “responsabilidade” os inquiridos “defendem-se” na medida em que maioritariamente já se consideram responsáveis, o que não é de estranhar dado que interpretam responsabilidade como o cumprimento do horário, da disciplina, da segurança dos alunos, da transmissão de conhecimento aos alunos, revelando algum desconhecimento quanto ao valor acrescentado (VA) que cada professor pode acrescentar aos seus alunos e á importância de a escola dever funcionar como uma unidade orgânica, com uma visão e uma missão bem definidas, em que cada um dos seus “atores” tem de fazer a sua parte”.

Relativamente ao “espírito colegial”, cerca de 30% dos docentes são da opinião que é pouco ou nada importante o seu desenvolvimento num novo sistema de ADD. De acordo com Hargreaves, o desenvolvimento do “espírito colegial” *“implica uma*

estrutura institucional, isto é, uma sociedade organizada de pessoas.”, como já havíamos referido. E como refere um dos entrevistados:

“A cultura avaliativa na escola e o espírito colegial podem, eventualmente, ser ingredientes também a potenciar, mas numa fase muito mais avançada.”

4.2.3-Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho

Os resultados obtidos, relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito à “Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho” são apresentados no gráfico seguinte,

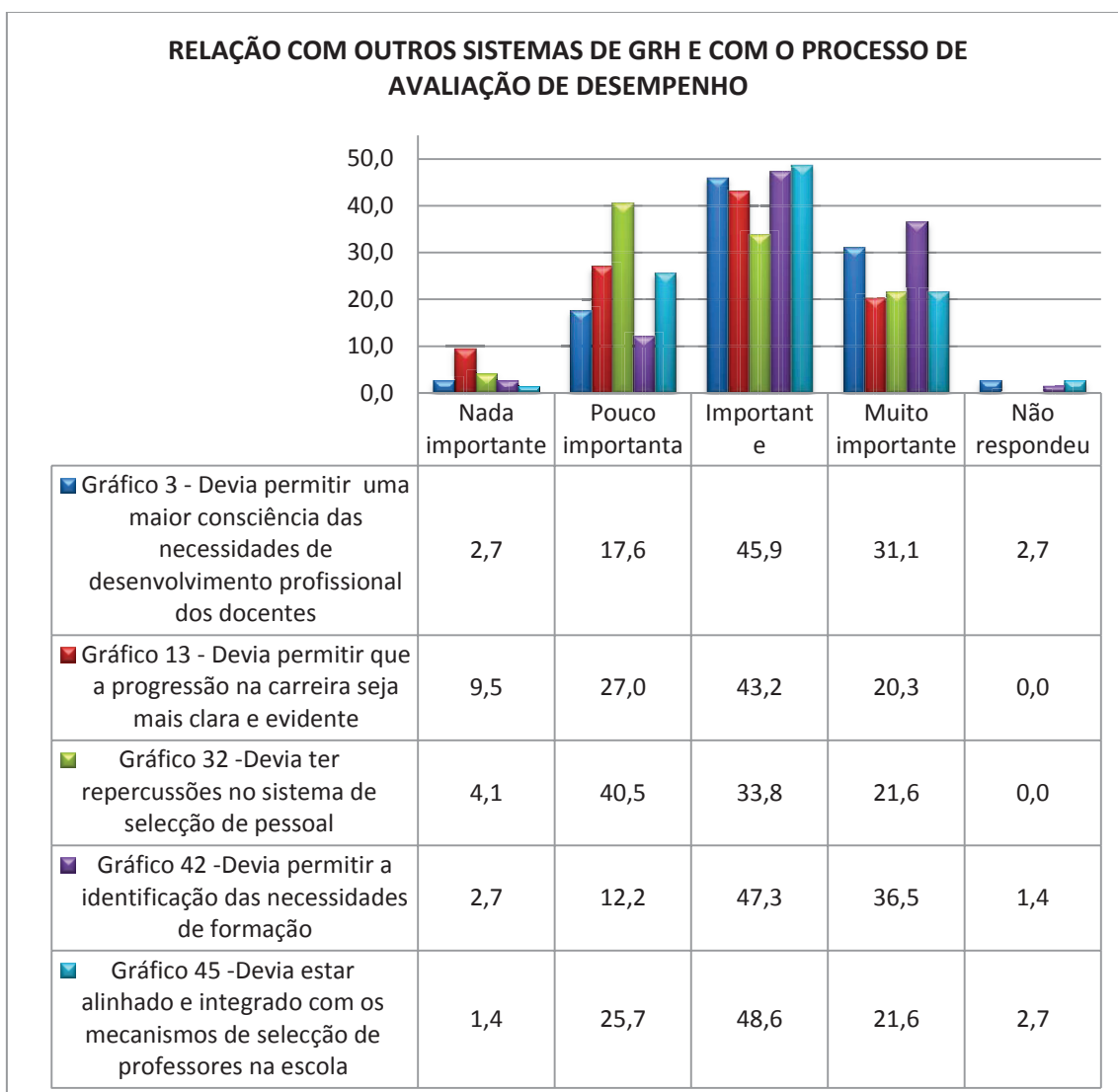


Gráfico 3 – Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-cinquenta e sete (77,0 %) são da opinião que a ADD “Devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes”;

-quarenta e sete (63,5 %) são da opinião que a ADD “Devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente”;

-quarenta e um (55,4 %) são da opinião que a ADD “Devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal”;

-sessenta e dois (83,8%) são da opinião que a ADD “Devia permitir a identificação das necessidades de formação”;

-cinquenta e dois (70,2%) são da opinião que a ADD “Devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de seleção de professores na escola”.

Continuando a conjugar fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas, com cada um dos itens considerados pertinentes para a “ Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho”, para assim tentar perceber a influência daqueles, confrontamo-nos com os seguintes resultados:

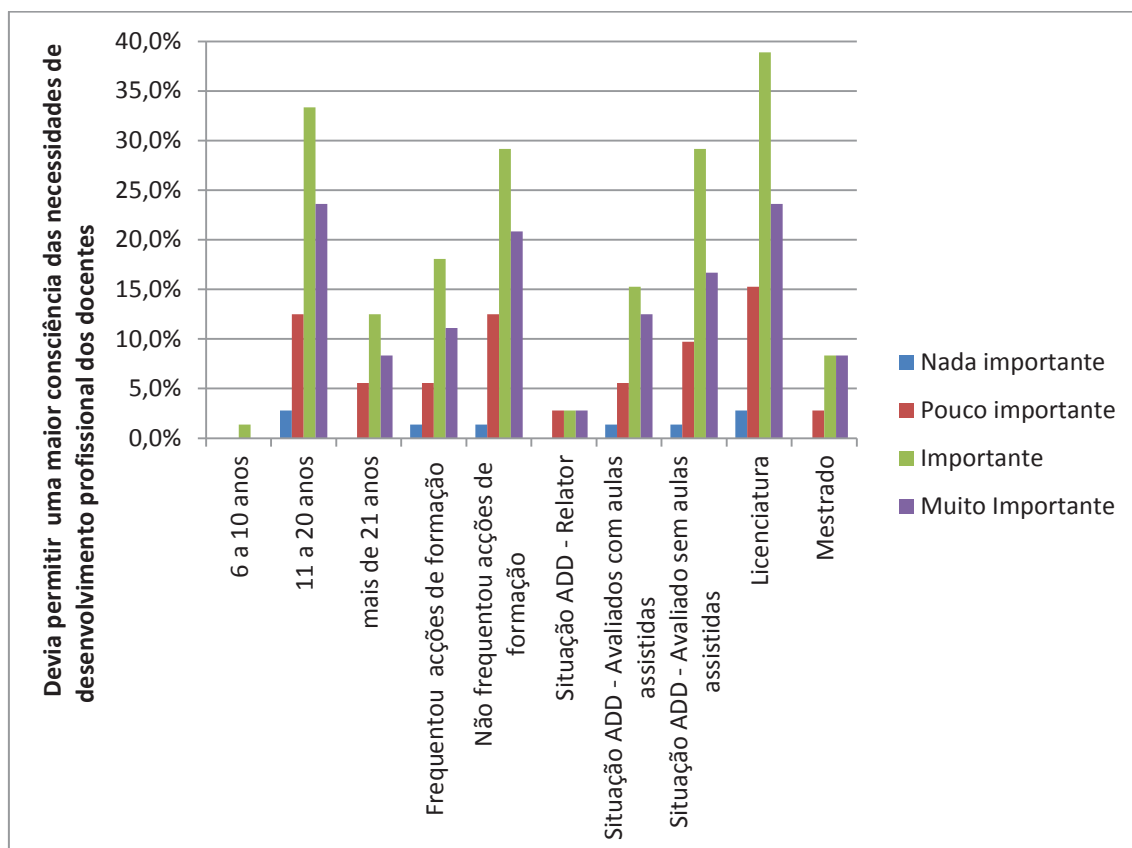


Gráfico C1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes

A análise destes resultados permite perceber que os respondentes, maioritariamente, têm a perceção da importância de um sistema ADD numa maior consciencialização das necessidades de desenvolvimento profissional. Em nossa opinião, a tomada de consciência será um “passo” para permitir o desenvolvimento profissional e conseqüente responsabilização. Em contrapartida, os 96% de respondentes (gráfico 2) que responderam ser pouco ou nada importante a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade suscitam-nos algumas dúvidas quanto ao conhecimento de que dispõem do que constitui um processo de ADD.

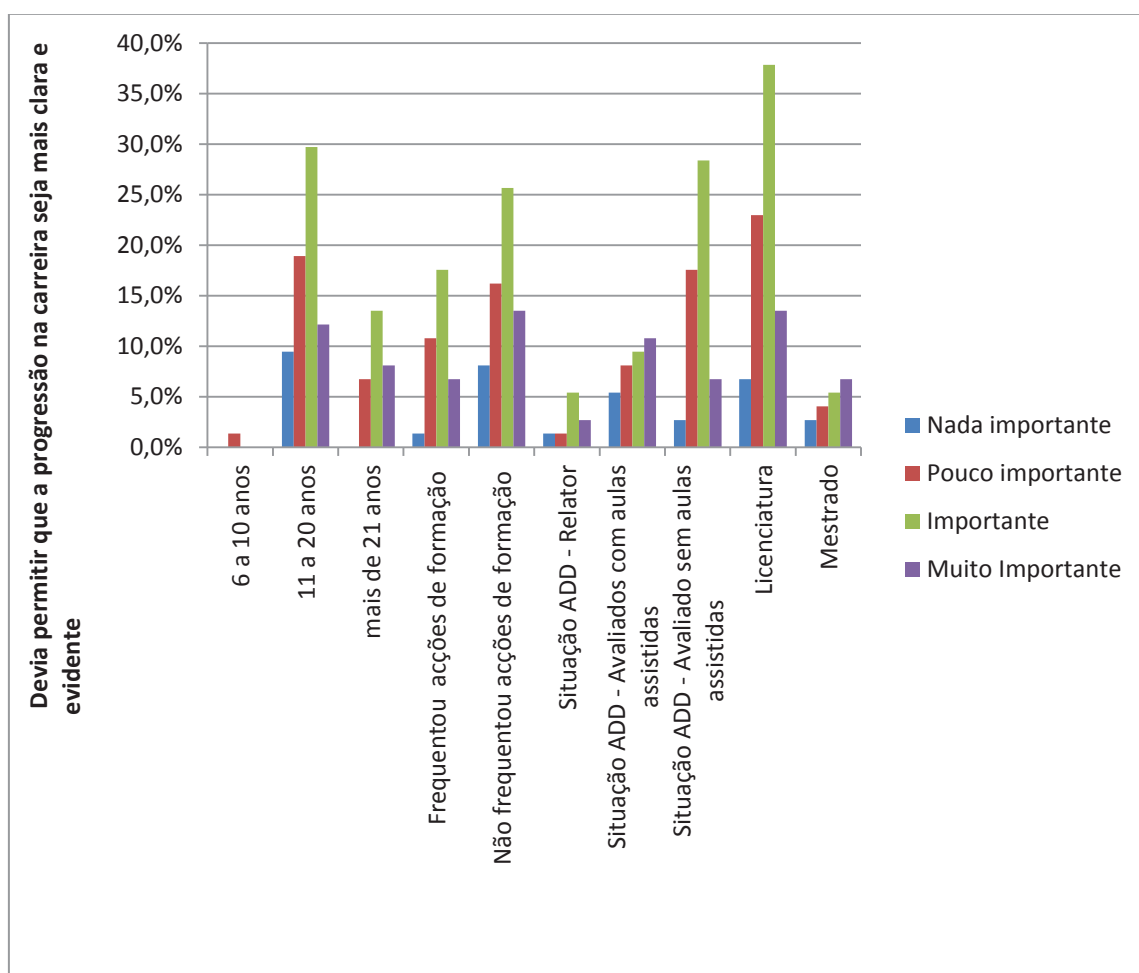


Gráfico C2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente

Analisando os resultados obtidos, e embora exista um núcleo de respondentes que é da opinião que este objetivo é pouco ou nada importante, o número de respondentes que tem a percepção da sua importância tem maior expressão. Estas percepções remetem-nos para processos transparentes e fiáveis.

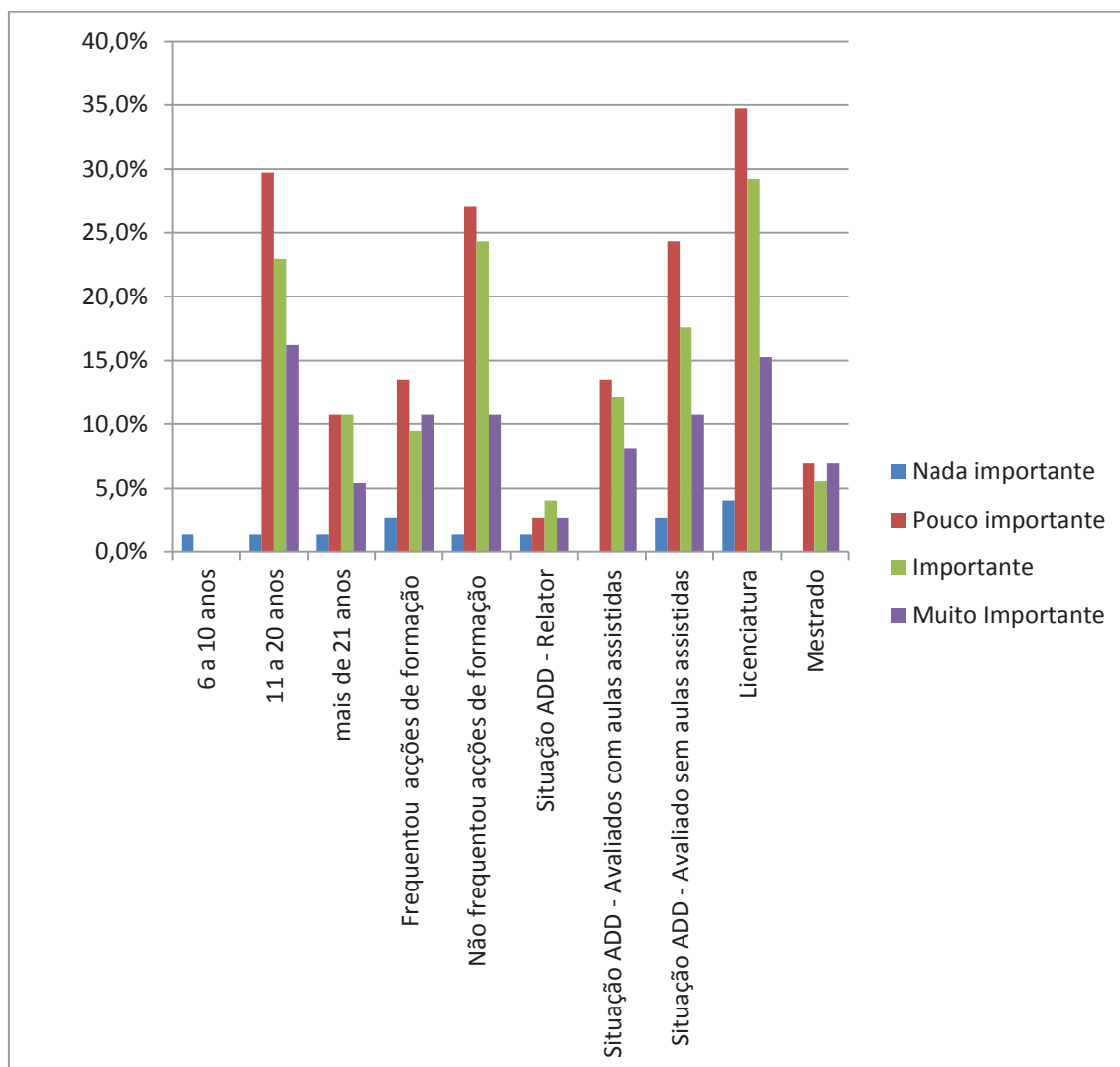


Gráfico C3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia ter repercussões no sistema de seleção de pessoal

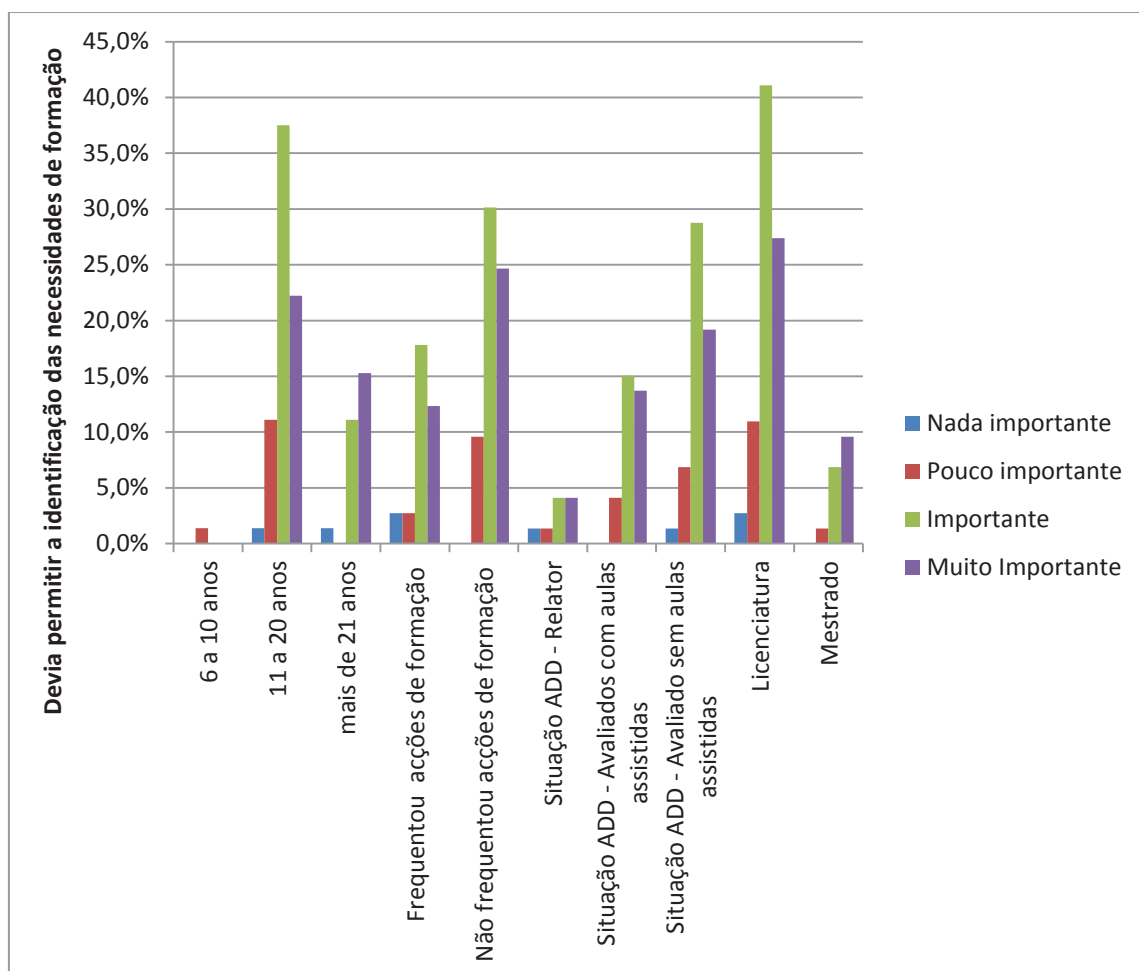


Gráfico C4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia permitir a identificação das necessidades de formação

Analisando a tabela C4, constata-se que a maioria dos docentes acha importante ou muito importante que se possa identificar as necessidades de formação com base na ADD, ponto fundamental para a melhoria do processo de ensino/aprendizagem. Um dos objetivos de um sistema de ADD é diagnosticar necessidades de formação, de modo a poder elaborar planos de formação mais consequentes e a consequente melhoria no desempenho.

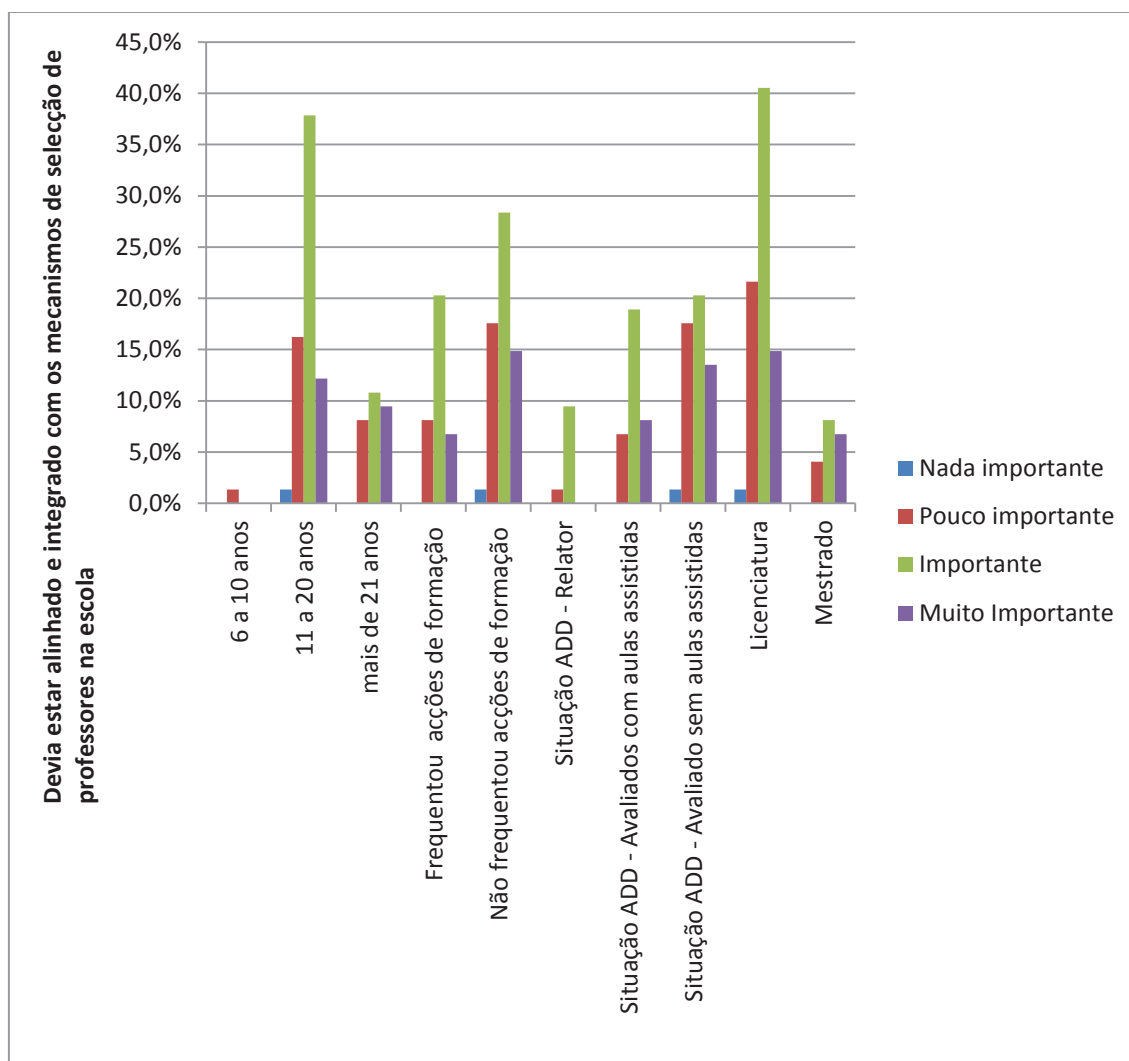


Gráfico C5 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de seleção de professores na escola

No contexto atual da escola pública, a seleção de professores tem uma expressão pouco significativa. Embora, em nossa opinião, bem como na dos respondentes, isso seja importante, pois permitiria adequar a seleção de professores à realidade de cada escola. Todavia, a implementação deste mecanismo, com expressão significativa, só será possível com a autonomia das escolas.

A análise efetuada permitiu concluir que não existe influência dos fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas, em cada um dos itens considerados pertinentes neste passo do processo de ADD.

Ainda o Decreto Regulamentar n.º 26/2012 de 21 de fevereiro, no artigo 3 do ponto 2 refere:

“Para além dos objetivos estabelecidos no n.º 3 do artigo 40.º do ECD, o sistema de avaliação do desempenho deve ainda permitir diagnosticar as necessidades de formação dos docentes, a considerar no plano de formação de cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada.”

Relativamente às perceções dos docentes sobre o que havia realizado na implementação do sistema de ADD, as conclusões apresentam-se no gráfico seguinte.

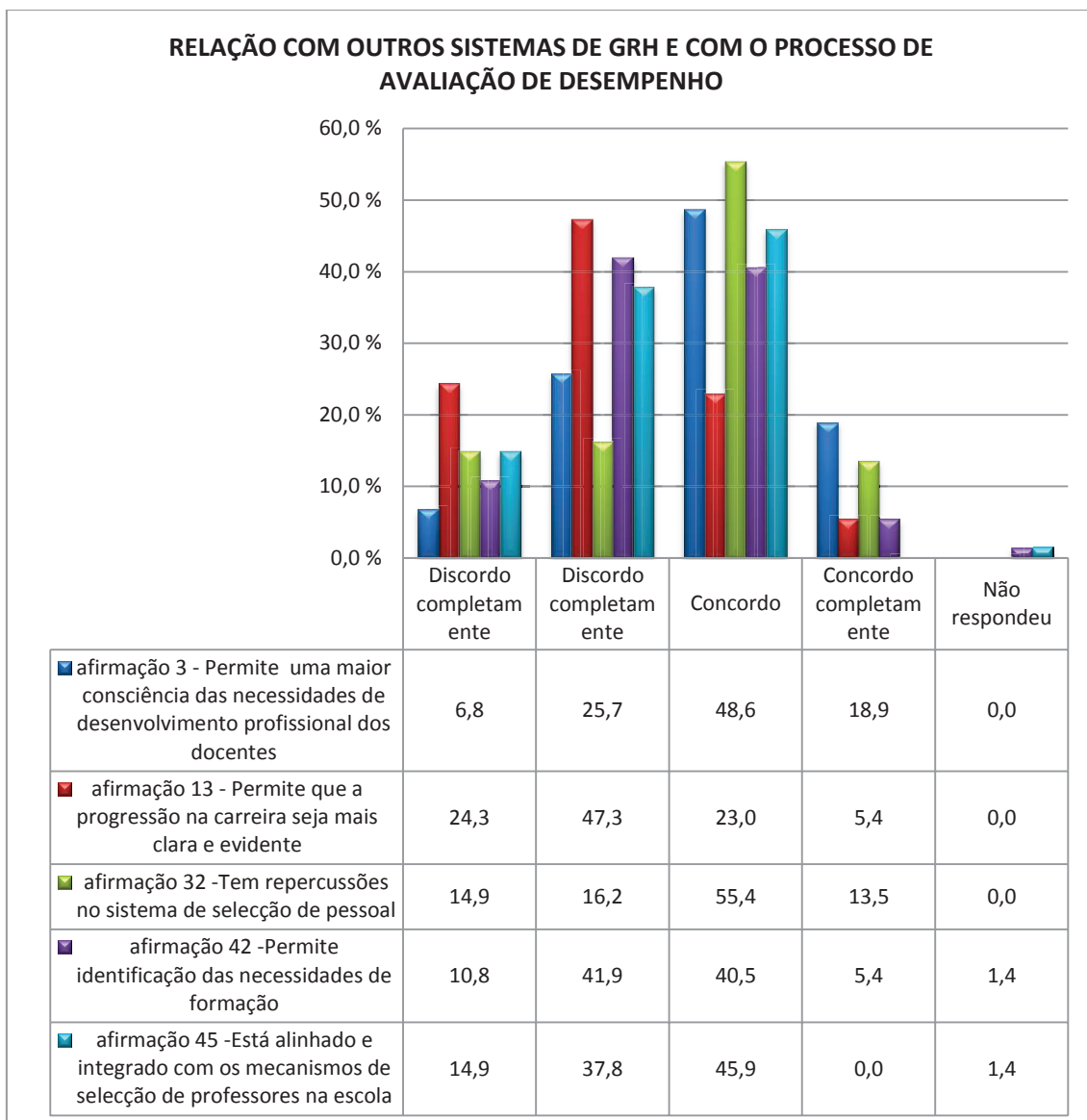


Gráfico 3A – Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho

Estes dados revelam que, no mesmo universo:

-cinquenta (67,5 %) são da opinião que a ADD “Permite uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes”;

-vinte e um (28,4 %) são da opinião que a ADD “Permite que a progressão na carreira seja mais clara e evidente”;

-cinquenta e um (68,9 %) são da opinião que a ADD “Tem repercussões no sistema de seleção de pessoal”;

-trinta e quatro (45,9%) são da opinião que a ADD “Permite a identificação das necessidades de formação”;

-trinta e quatro (45,9%) são da opinião que a ADD “Está alinhado e integrado com os mecanismos de seleção de professores na escola”;

Os dados recolhidos colidem com o relatório da OCDE (2012) onde se refere que os planos de formação (individuais e de escola) terão que ser baseados nas necessidades de desenvolvimento de cada professor, necessidades essas que serão também identificadas através da ADD.

“...até 2011/12, as escolas não eram obrigados a desenvolver planos de melhoria na sequência de um processo de avaliação ...”

“...O novo ciclo de controlos externos, lançado em 2011/12, procura abordar esta questão, trazendo a obrigatoriedade de um plano de melhoria para cada escola inspecionada....”

Analisando os dados obtidos com o SPSS, para cruzamento de variáveis entre as perceções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne à “Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho”, constatamos que:

-entre as afirmações “Permite uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes”, quarenta e oito docentes (66,7%) concordam ou concordam completamente que com o atual sistema de ADD é permitida essa consciencialização, havendo cinquenta e sete docentes (79,2%) da opinião que um

sistema de ADD “devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes”;

-entre as afirmações “Permite que a progressão na carreira seja mais clara e evidente” e “ Devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente”, constata-se que cinquenta e três dos respondentes discordam completamente ou discordam que o atual sistema de ADD permita uma progressão na carreira mais clara e evidente, destes, dezoito acham pouco ou nada importante que um sistema de ADD o permita; mais de um terço dos respondentes crê que é pouco ou nada importante que um sistema de ADD o permita;

-entre as afirmações “Devia ter repercussões no sistema de seleção de pessoal” e “Tem repercussões no sistema de seleção de pessoal”, trinta e três respondentes (mais de 40%) descreem da sua necessidade num sistema de ADD

-entre as afirmações “Permite a identificação das necessidades de formação”, trinta e nove dos respondentes discordam completamente ou discordam que o atual sistema de ADD o permitisse fazer; no entanto, sessenta e dois docentes consideram que um sistema de ADD “ devia permitir a identificação das necessidades de formação”;

-entre as afirmações “Está alinhado e integrado com os mecanismos de seleção de professores na escola” e “Devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de seleção de professores na escola” trinta e nove dos docentes discordam completamente ou discordam que tal se verifica; no entanto, cinquenta e dois docentes pensam que um sistema de ADD deva refletir este alinhamento.

4.2.4- Quem envolver na concepção do modelo da avaliação

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito a “Implementação estratégica da avaliação” são os contantes no gráfico seguinte.

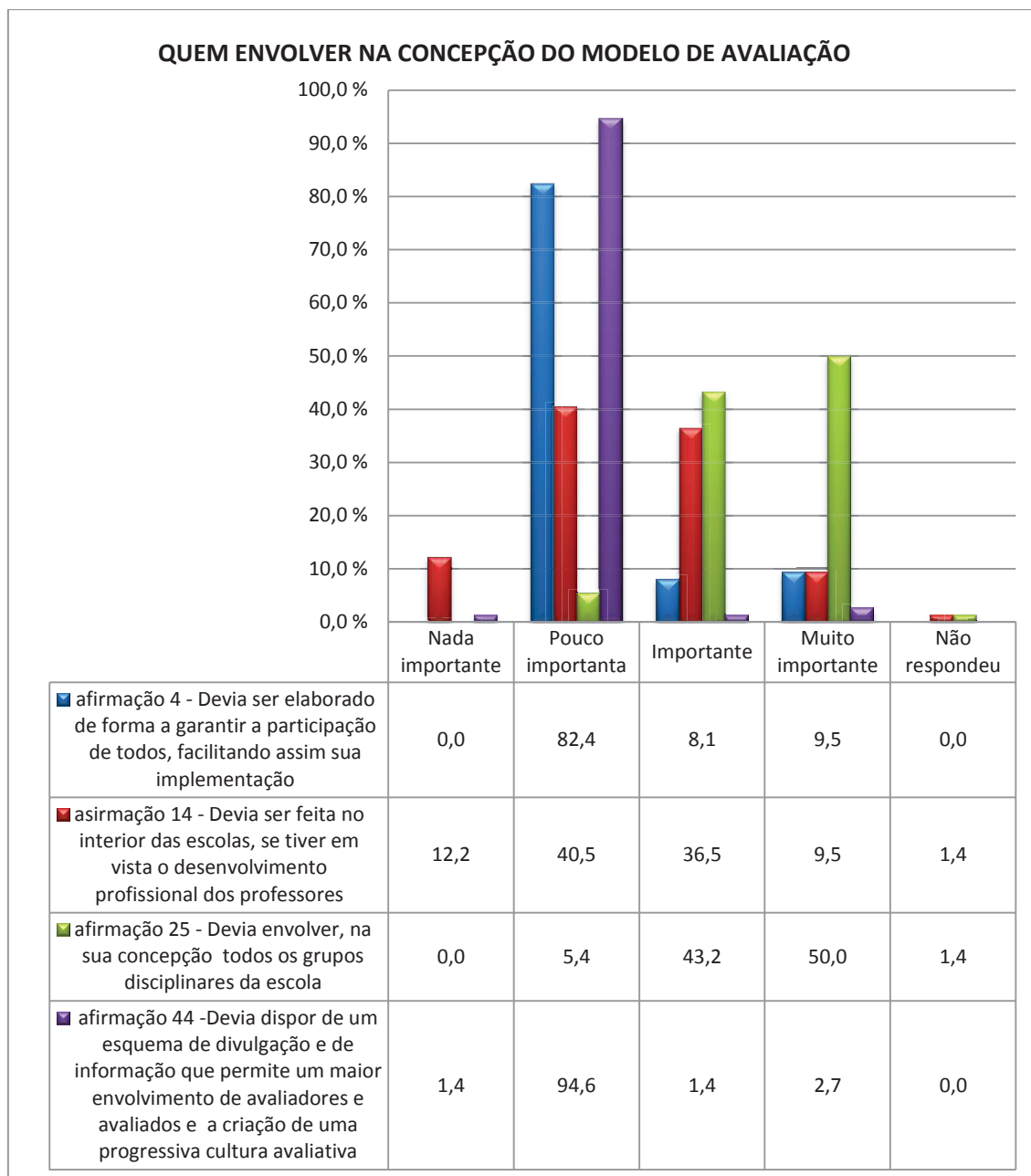


Gráfico 4 – Quem envolver na concepção do modelo de avaliação

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-treze (17,6%) são da opinião que a ADD “Devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação”;

-trinta e quatro (46,0 %) são da opinião que a ADD “Devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores”;

-sessenta e nove (93,2 %) são da opinião que a ADD “Devia envolver, na sua conceção, todos os grupos disciplinares da escola”;

-três (4,1 %) são da opinião que a ADD “Devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa”.

De novo, procurámos perceber a influência de fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para “Quem envolver na conceção do modelo de avaliação”. Eis os resultados,

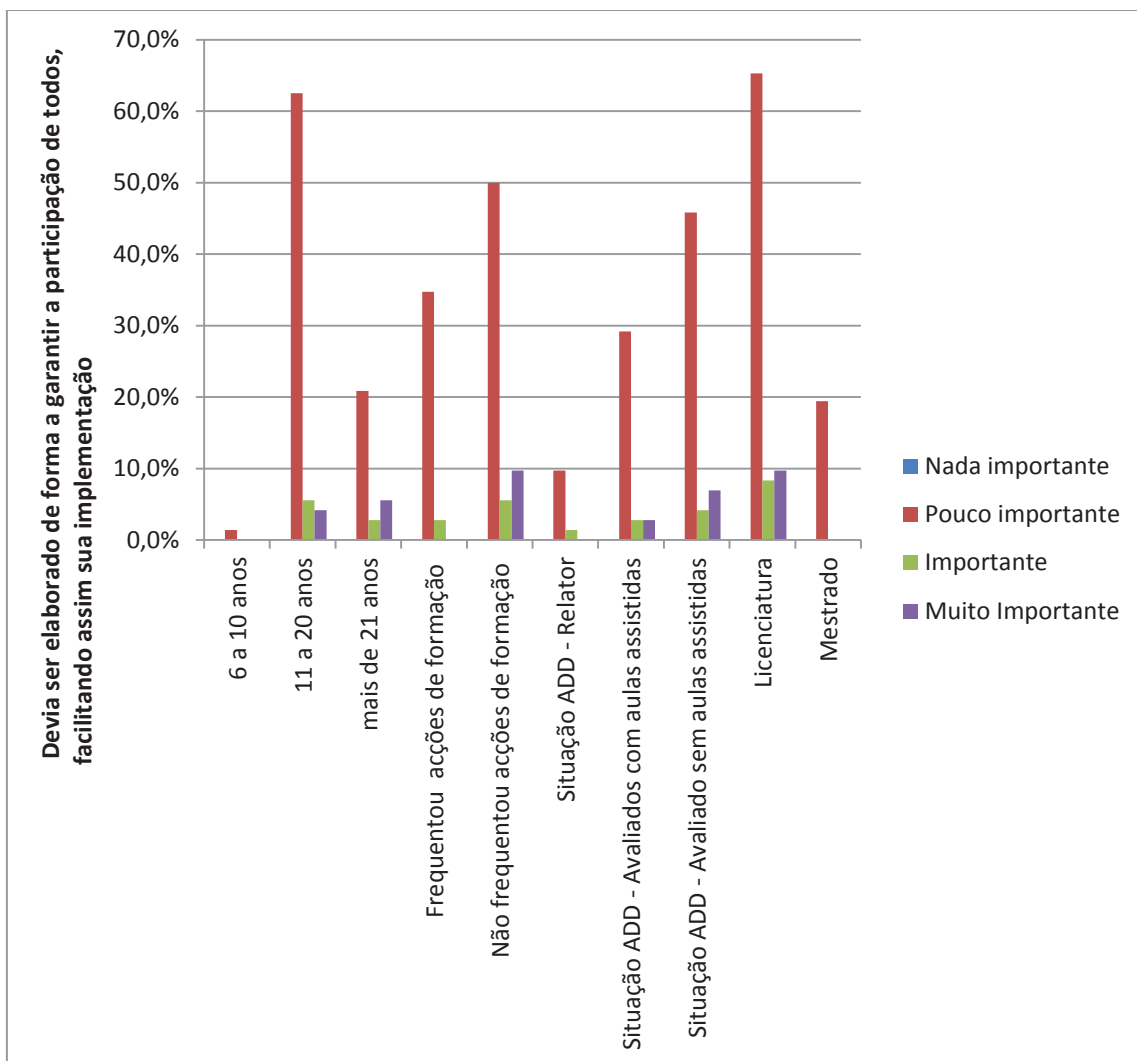


Gráfico D1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação

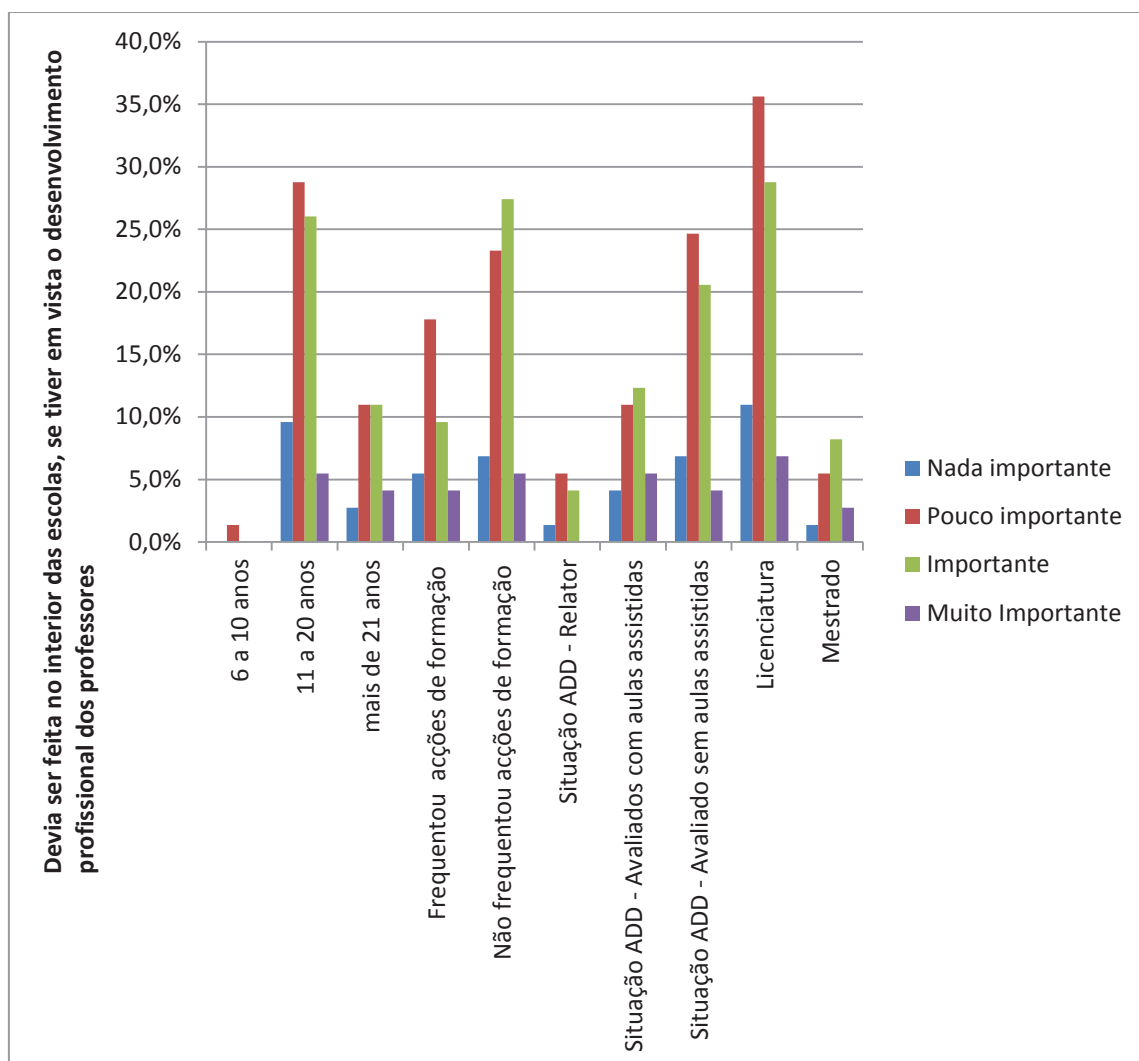


Gráfico D2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores

Analisando o gráfico D1, apenas os docentes que não frequentaram ações de formação apresentam uma tendência diferente; os restantes grupos mantêm uma tendência semelhante.

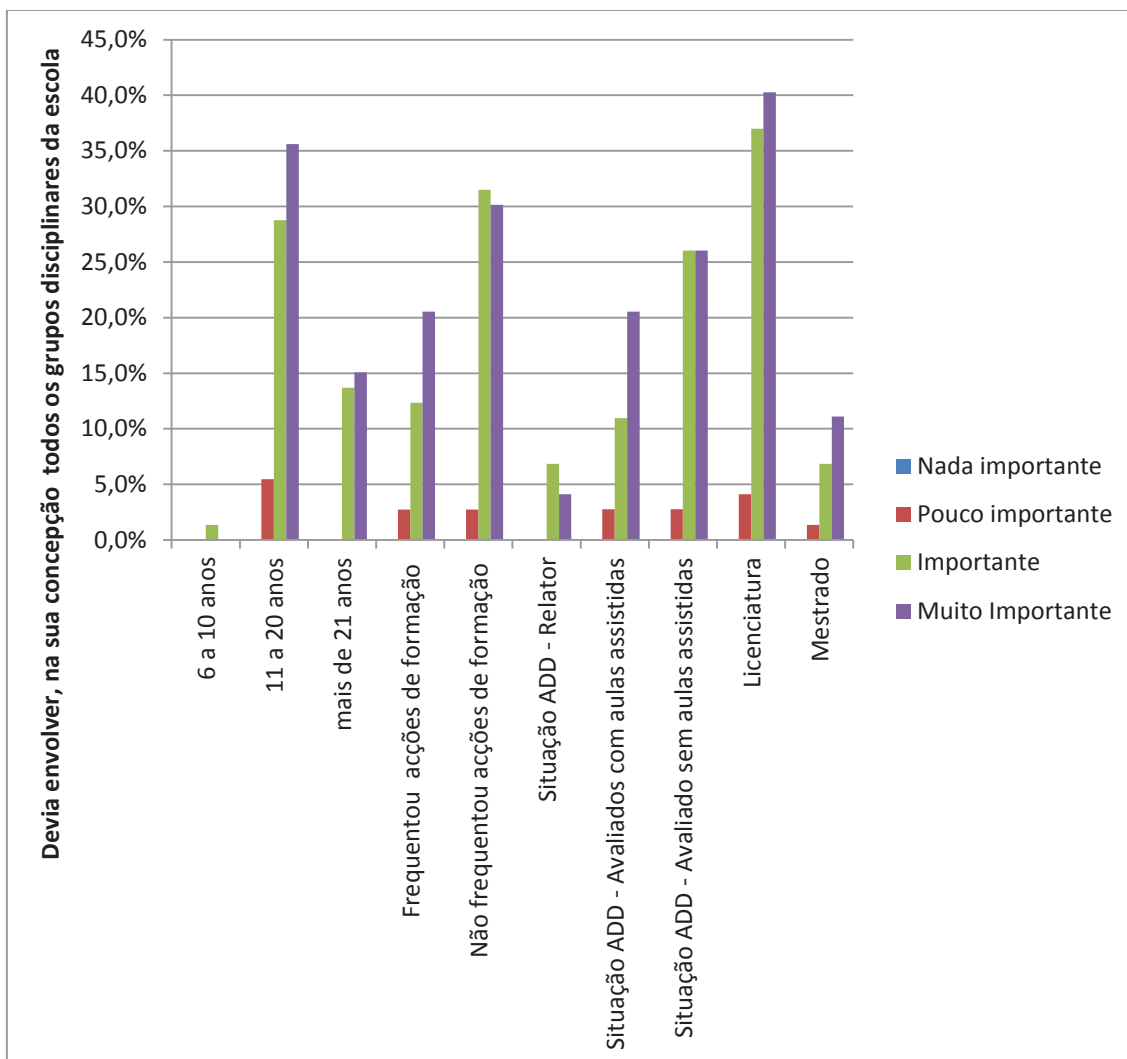


Gráfico D3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola

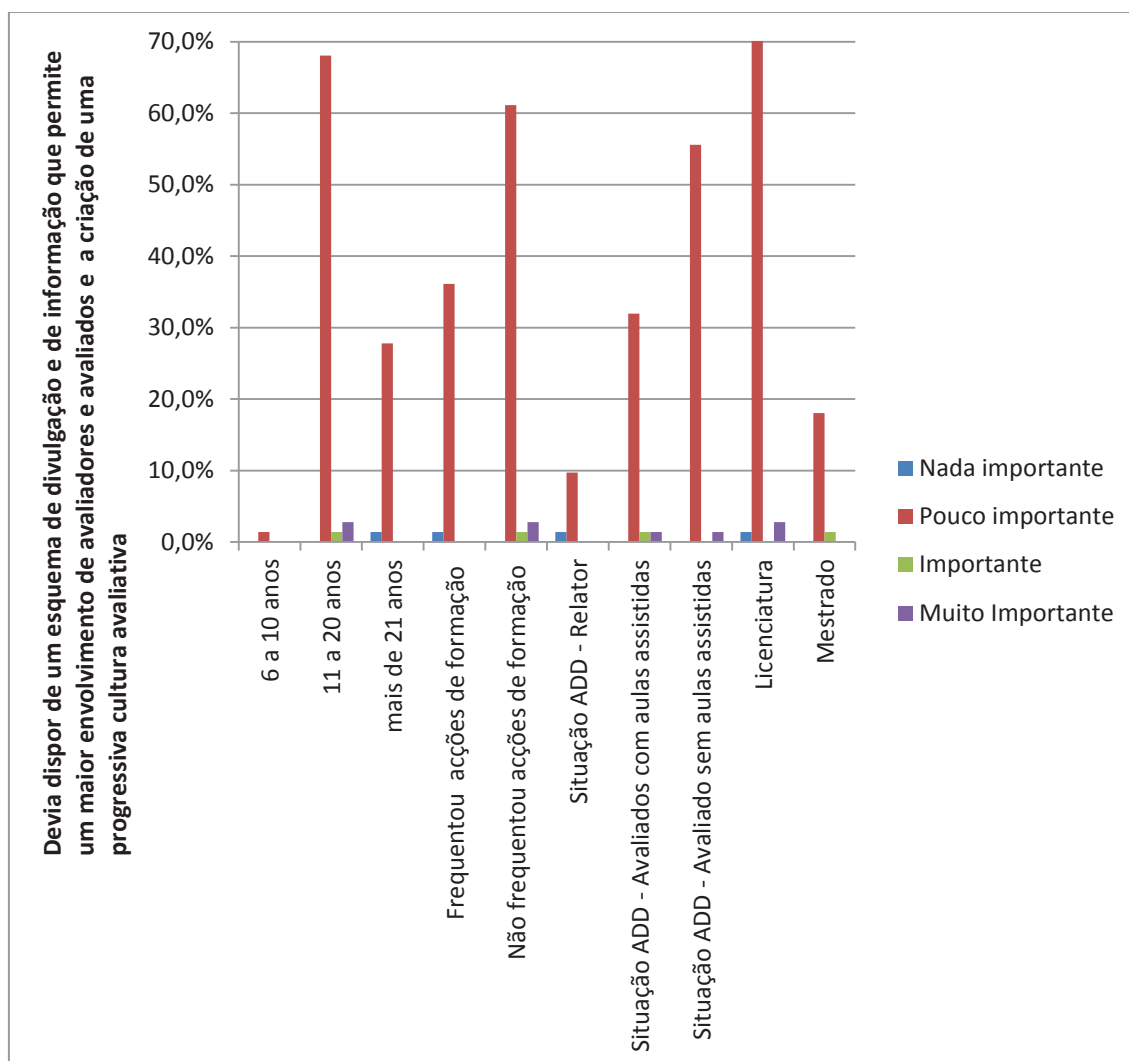


Gráfico D4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa

Podemos concluir que não existe influência dos fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas, em cada um dos itens considerados pertinentes para “Quem envolver na conceção do modelo de avaliação”

De acordo com a literatura consultada, podemos afirmar que se consegue minimizar os aspetos menos positivos da implementação de um processo ADD caso

exista a colaboração de todos os intervenientes. Ana Benavente (1992, cit. por Neto Mendes, 1996, p.64) defendia a este propósito “nunca ser possível avaliar com qualidade e justiça os professores se as suas perspetivas e propostas concretas ficarem constantemente à margem da construção efetiva dos objetivos, instrumentos, critérios, objetos e intervenientes em todo o processo”.

A este propósito, Domingos Fernandes alude ainda:

“...dificilmente as avaliações contemporâneas poderão contornar as questões sociais, políticas e éticas assim como questões relativas à sua utilização, à participação dos intervenientes e aos potenciais utilizadores”. (2008,pág.5)

e

“...pode dizer-se que o sucesso do processo de avaliação estará muito dependente dos níveis de participação e envolvimento de todos os professores e de todos os interessados” (2008, pág.23)

Continuando a tentar perceber a influência que fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas, em cada um dos itens considerados pertinentes para os “objetivos da avaliação”, confrontamo-nos com os resultados, registados nas tabelas seguintes:

Relativamente às perceções dos docentes sobre o que havia realizado na implementação do sistema de ADD - gráfico 4-A

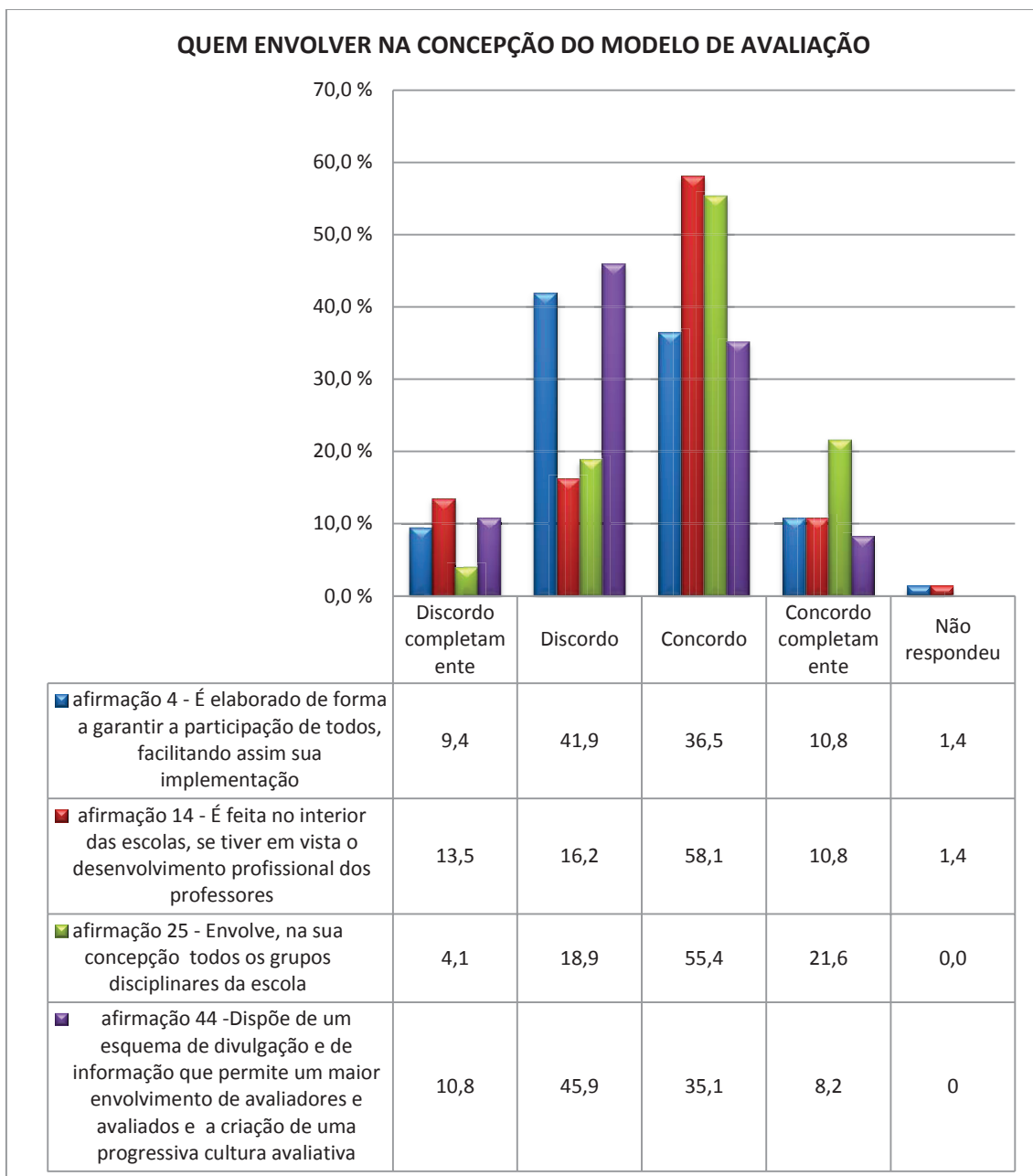


Gráfico 4A – Quem envolver na concepção do modelo de avaliação

Estes dados revelam que:

-trinta e cinco (47,3%) são da opinião que a ADD “É elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação”;

-cinquenta e um (68,9 %) são da opinião que a ADD “É feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores”;

-cinquenta e sete (77,0 %) são da opinião que a ADD “Envolve, na sua conceção, todos os grupos disciplinares da escola”;

-trinta e dois (43,3 %) são da opinião que a ADD “Dispõe de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS (cujas tabelas se encontram no anexo 5), para cruzamento de variáveis entre as perceções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne “A quem envolver na conceção do modelo de avaliação” constatamos que:

-entre as afirmações “É elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim a sua implementação” e “Devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim a sua implementação” trinta e cinco respondentes crê que o atual sistema possibilitou a participação de todos para melhor implementação; mas destes, trinta e três são da opinião que é pouco ou nada importante a participação de todos num sistema de ADD; sessenta dos respondentes acham que a sua participação com objetivo de melhorar a sua implementação é pouco importante

- entre as afirmações “É feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores” e “ Devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores”, trinta e quatro respondentes (menos de 50%) pensam que é importante ou muito importante

para um sistema de ADD; no entanto, cinquenta e um respondentes (aproximadamente 70%) acreditam que tal já se verificava no atual sistema.

-relativamente às afirmações “Envolve, na sua concepção, todos os grupos disciplinares da escola” e “Devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola” cinquenta e três dos respondentes pensam que tanto o atual sistema de ADD como um outro sistema de ADD deve ter essa preocupação;

-relativamente às afirmações “Dispõe de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa” e “Devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa”, três dos setenta e quatro respondentes (4%) concordam ou concordam completamente que tal se verifica no atual sistema e também acham importante ou muito importante que um sistema de ADD contemple este ponto, enquanto setenta e um respondentes (mais de 90%) acreditam ser pouco ou nada importante que um sistema de ADD contemple este requisito e quarenta e dois respondentes são da opinião que o atual sistema de ADD não contemplava esta preocupação.

Dos comentários expressos pelos colegas entrevistados, podemos retirar;

E1: “*Todos, em grupos de trabalho...*”

E2: “*Não tenho dados... e conhecimentos para responder a essa questão*”

Diretora cessante: “*... revelam a apatia do seu estado de espírito de não buscar informação e de não a ler sempre que ela lha chega às mãos; comportamentos típicos de quem considera que não deve perder tempo com algo em que não acredita. Não nos restam*

dúvidas que uma classe profissional tão qualificada como os professores sabe muito bem como ir ao encontro da informação, não estando habituada a que esta lhe “caia no colo” pelo que apenas interpreto esta atitude como um pouco reativa às supostas “vantagens” que ainda não conseguem vislumbrar na avaliação de desempenho docente.”

E4:“...Os docentes entendem que a conceção do modelo de avaliação deve ser feita no interior da Escola e deve envolver todos os grupos disciplinares.

Esta atitude traduz, por um lado, a defesa de uma certa autonomia pedagógica e, por outro, o enquadramento correto deste instrumento pedagógico e didático no contexto próprio da Escola e dos elementos intrínsecos e extrínsecos à mesma ...”

4.2.5 – Alvos da avaliação

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito aos “ Alvos da avaliação” são apresentados no gráfico seguinte.

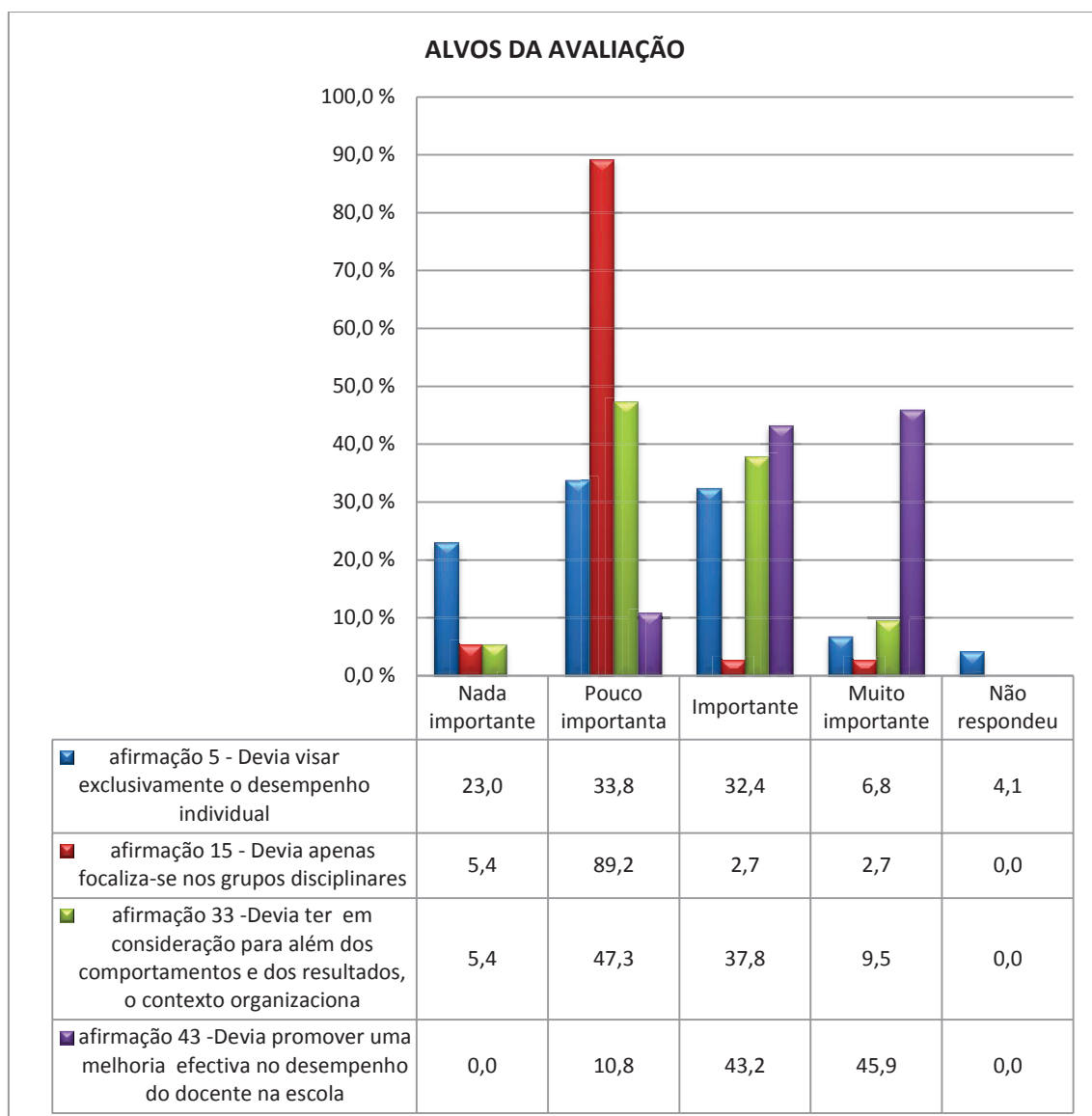


Gráfico 5 – Alvos da avaliação

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-vinte e nove (39,2%) são da opinião que a ADD “Devia visar exclusivamente o desempenho individual”;

-quatro (5,4 %) são da opinião que a ADD “Devia apenas focalizar-se nos grupos disciplinares”;

-tinta e cinco (47,3 %) são da opinião que a ADD “Devia ter em consideração, para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional”

-sessenta e seis (89,1 %) são da opinião que a ADD “Devia promover uma melhoria efetiva no desempenho do docente na escola”.

Continuando a entrar em linha de conta com fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas face aos itens considerados pertinentes para “Alvos da avaliação”, confrontamo-nos com os resultados registados nos gráficos seguintes:

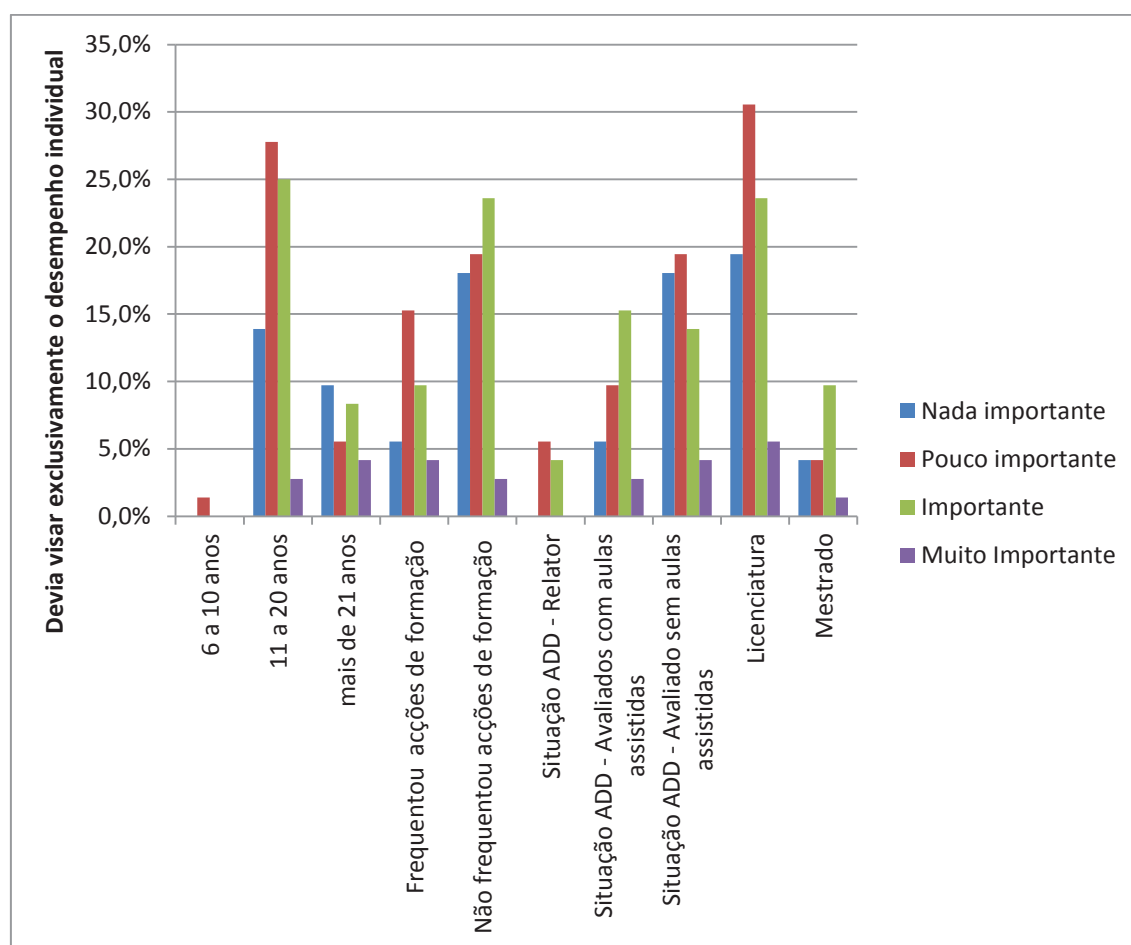


Gráfico E1- Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia visar exclusivamente o desempenho individual

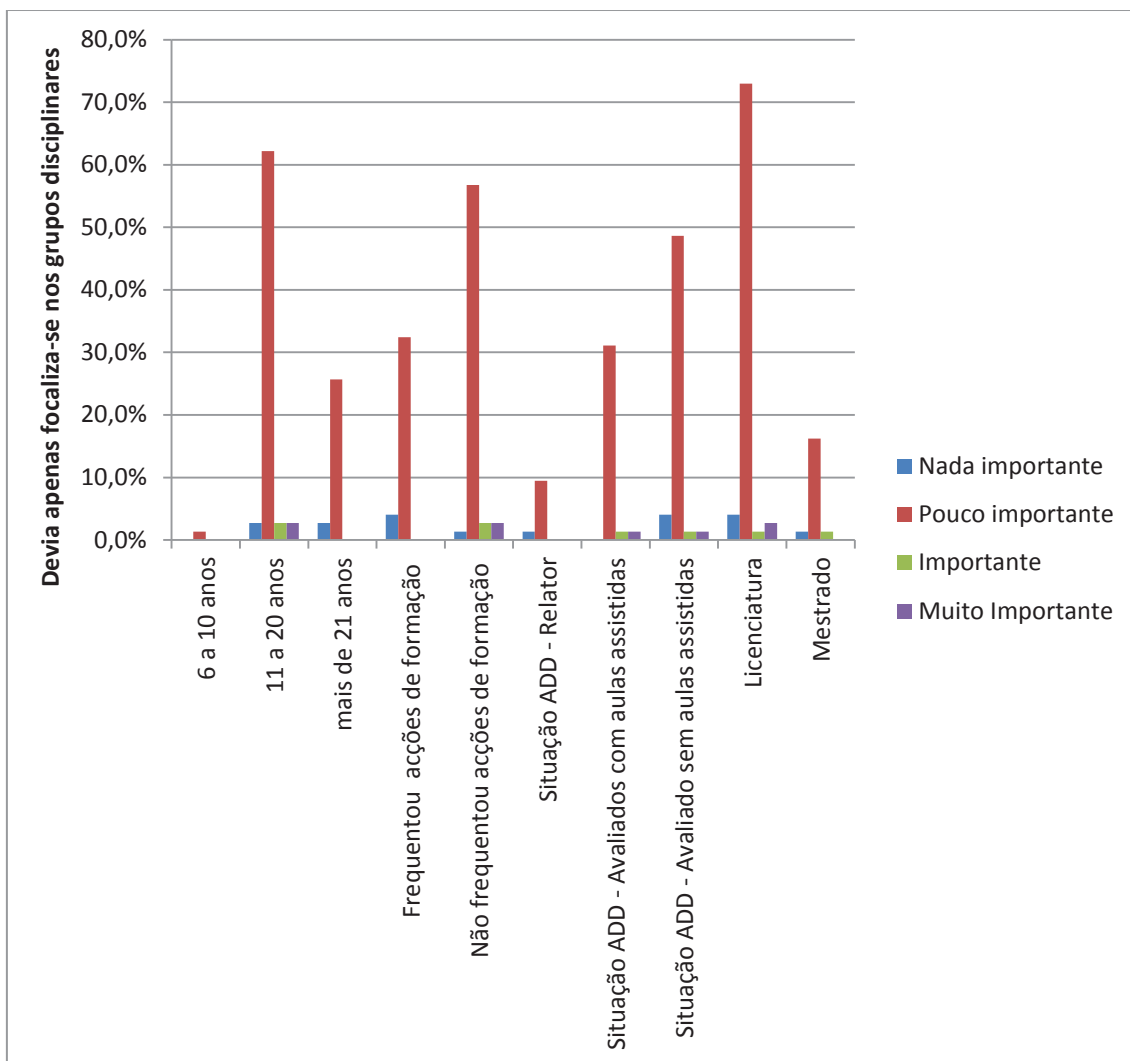


Gráfico E2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares

No artigo 39º da Lei de Bases do sistema educativo, como já mencionamos, refere-se no ponto dois: “A progressão na carreira deve estar ligada à avaliação de toda a atividade desenvolvida, individualmente ou em grupo...”

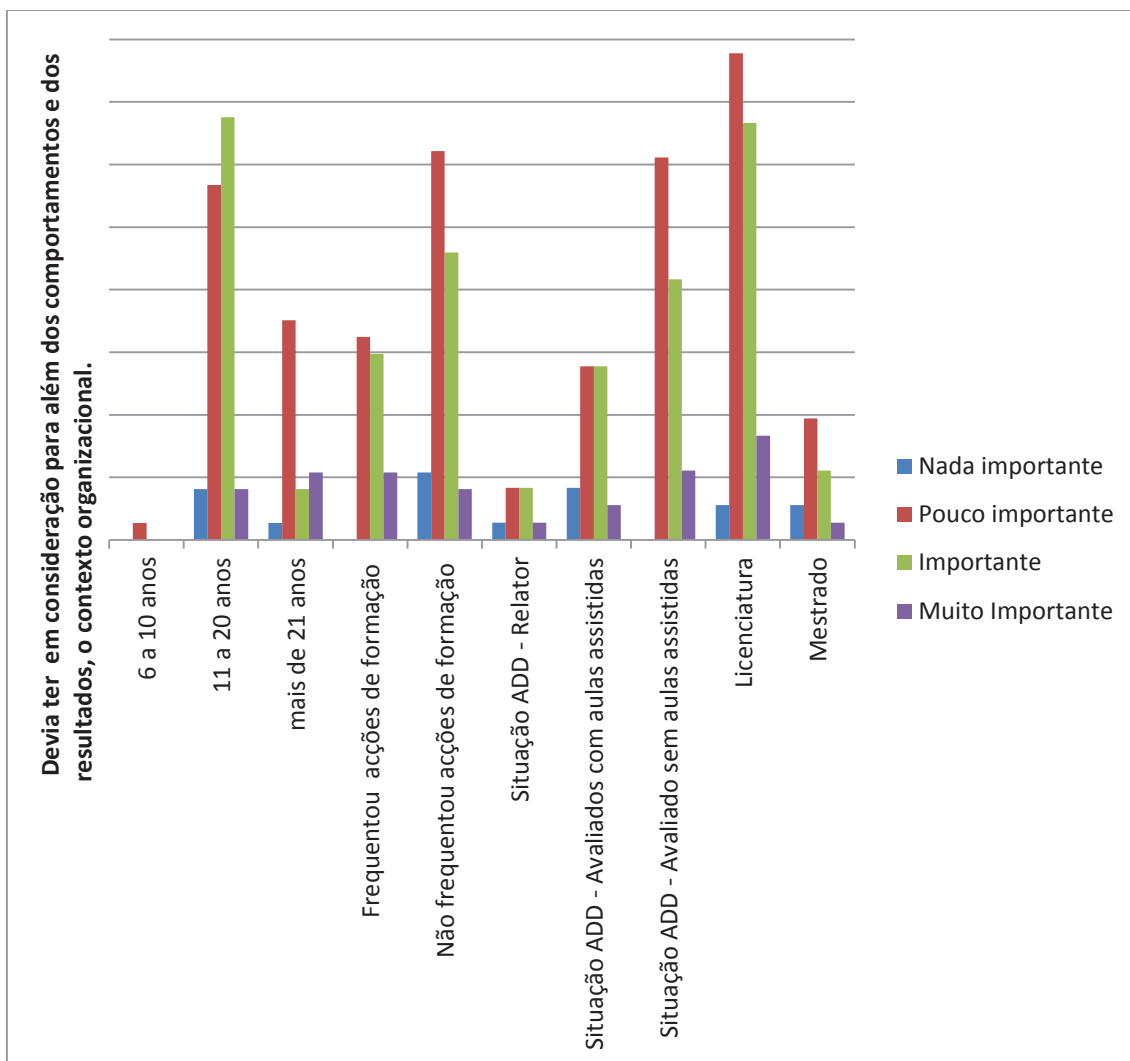


Gráfico E3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia ter em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional.

Embora se constate que não há entre os respondentes uma tendência clara relativamente à importância do contexto organizacional na ADD, a literatura aponta para tal, como refere Machado & al. “...“Deste modo, a formulação dos OIs deve atender à especificidade do contexto numa dinâmica de mudança, tendo em conta uma intervenção contingente”

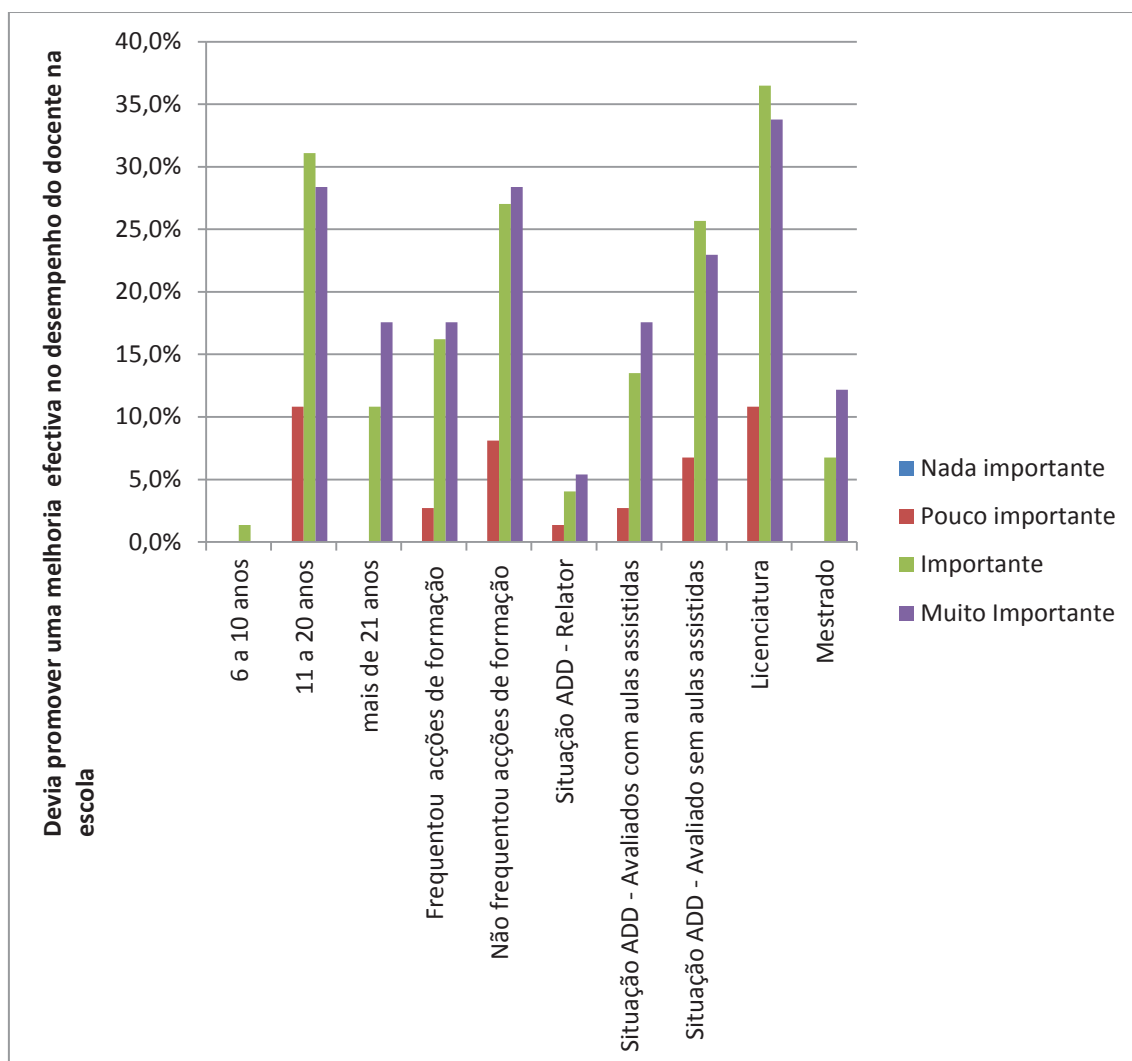


Gráfico E4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia promover uma melhoria efetiva no desempenho do docente na escola

Interessante notar que há uma tendência nítida para acreditar que a avaliação de desempenho docente devia promover uma melhoria efetiva no desempenho do docente na escola, contrapondo com a esmagadora maioria que, neste inquérito, crê ser pouco ou nada importante que se deva promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional. Num estudo da OCDE de 2009 sobre a avaliação docente em Portugal, sugere-se que se deve “Articular a melhoria da

qualidade com a responsabilização e contextualizar a avaliação de professores feita ao nível da escola...”.

Podemos concluir que não existe influência dos fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para os Alvos da Avaliação.

Relativamente às perceções dos docentes sobre o que havia sido realizado na implementação do sistema de ADD as respostas apresentam-se no gráfico seguinte.

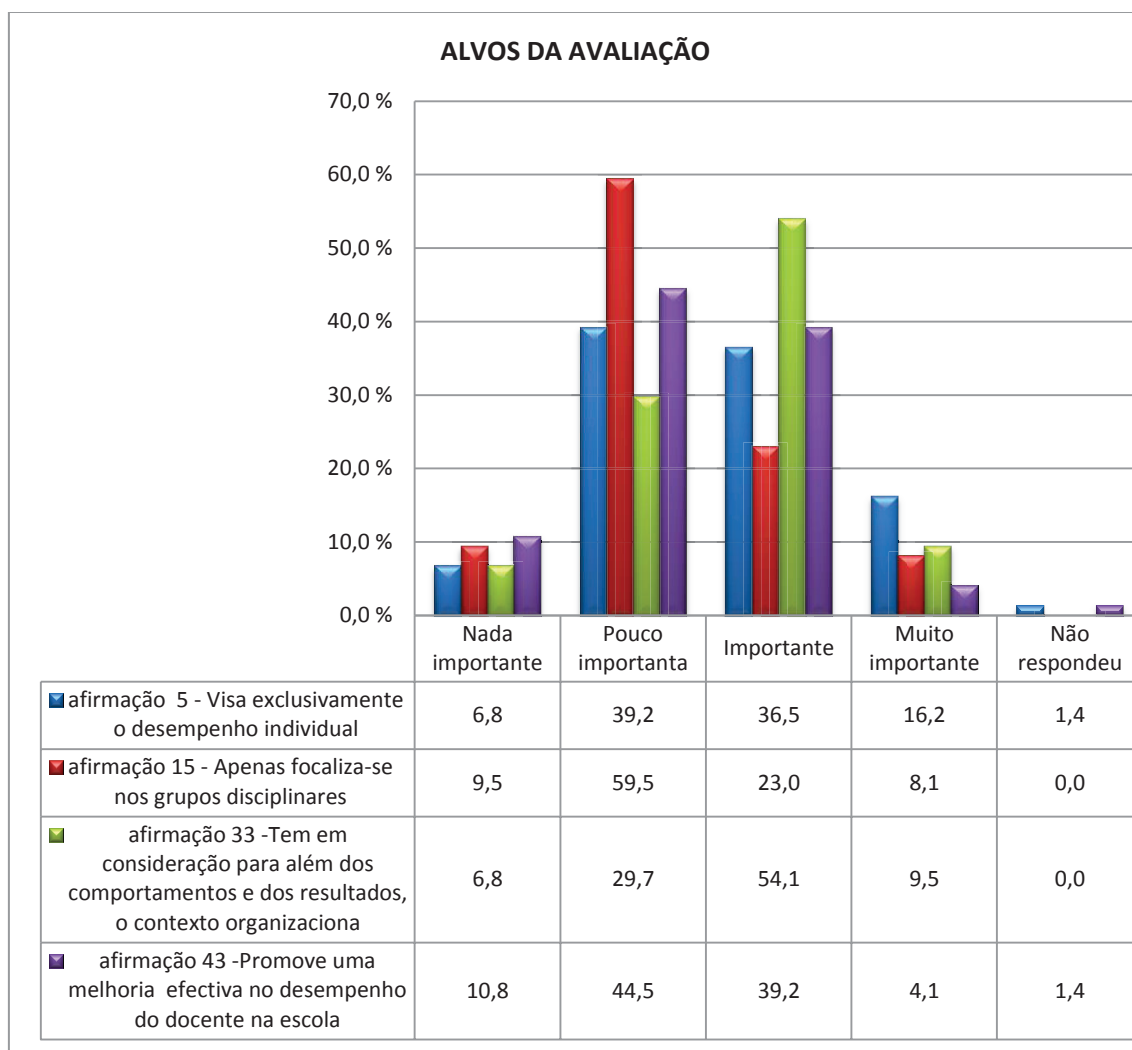


Gráfico 5 A – Alvos da avaliação

Estes dados revelam que, para o mesmo universo:

-trinta e nove (52,7%) são da opinião que a ADD “Visa exclusivamente o desempenho individual”;

-vinte e três (31,1 %) são da opinião que a ADD “Apenas se focaliza nos grupos disciplinares”;

-quarenta e sete (63,6 %) são da opinião que a ADD “Tem em consideração, para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional”

-trinta e dois (43,3 %) são da opinião que a ADD “Promove uma melhoria efetiva no desempenho do docente na escola”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS, para cruzamento de variáveis entre as percepções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne aos “Alvos de avaliação”, constatamos que:

-relativamente à situação “visa exclusivamente o desempenho individual” e “devia visar exclusivamente o desempenho individual”, quarenta e dois dos respondentes são da opinião que é nada ou pouco importante que um sistema de ADD o permita e trinta e oito dos respondentes têm a percepção que o atual sistema de ADD o possibilitava; mas destes, vinte e dois são da opinião que é nada ou pouco importante que um sistema de ADD o permita

-no que concerne às questões “apenas se focaliza nos grupos disciplinares” e “devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares”, nenhum dos inquiridos acha importante ou muito importante e, simultaneamente, concordam ou concordam completamente que este item esteja ou deva estar contemplado num sistema de ADD, enquanto setenta dos setenta e quatro acreditam que que é pouco ou nada importante;

-trinta e nove dos setenta e quatro respondentes (mais de 50%) são da opinião que, num sistema de ADD, é pouco ou nada importante “ ter em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional” e, destes, vinte e sete (aproximadamente 70%) têm a percepção que o atual sistema o fazia; vinte dos respondentes (menos de um terço) acham que tanto o atual sistema como um novo

sistema de ADD deve considerar, para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional;

-no que respeita a “Promove uma melhoria efetiva no desempenho do docente na escola” e “Devia promover uma melhoria efetiva no desempenho do docente na escola”, trinta e nove dos respondentes (mais de 50%) acreditam importante ou muito importante que um futuro sistema ADD o garanta, sendo também da opinião que o atual não o conseguiu; cerca de um terço dos respondentes, vinte e seis, é da opinião que tanto no atual como num futuro sistema de ADD este item deve ser observado;

Os colegas entrevistados não foram claros nas suas respostas ou não responderam, como se pode verificar na transcrição das entrevistas (anexo 4):

E1 : *“Não tenho dados... e conhecimentos para responder a essa questão”*

E4: *“Aqui a Afirmação – 33 tem o melhor “score” (Importante + Muito Importante), o que se compreende vindo de encontro ao já referido na resposta do item-4, ou seja, o alvo da avaliação (meta) deve ter em consideração componentes diversas (lado afetivo-comportamental), os resultados (lado cognitivo, conhecimento, saber) e o contexto organizativo, entenda-se, a entidade específica, o átomo peculiar que é a Escola “*

4.2.6- Formulários

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito a “Formulários” encontram-se no gráfico seguinte.

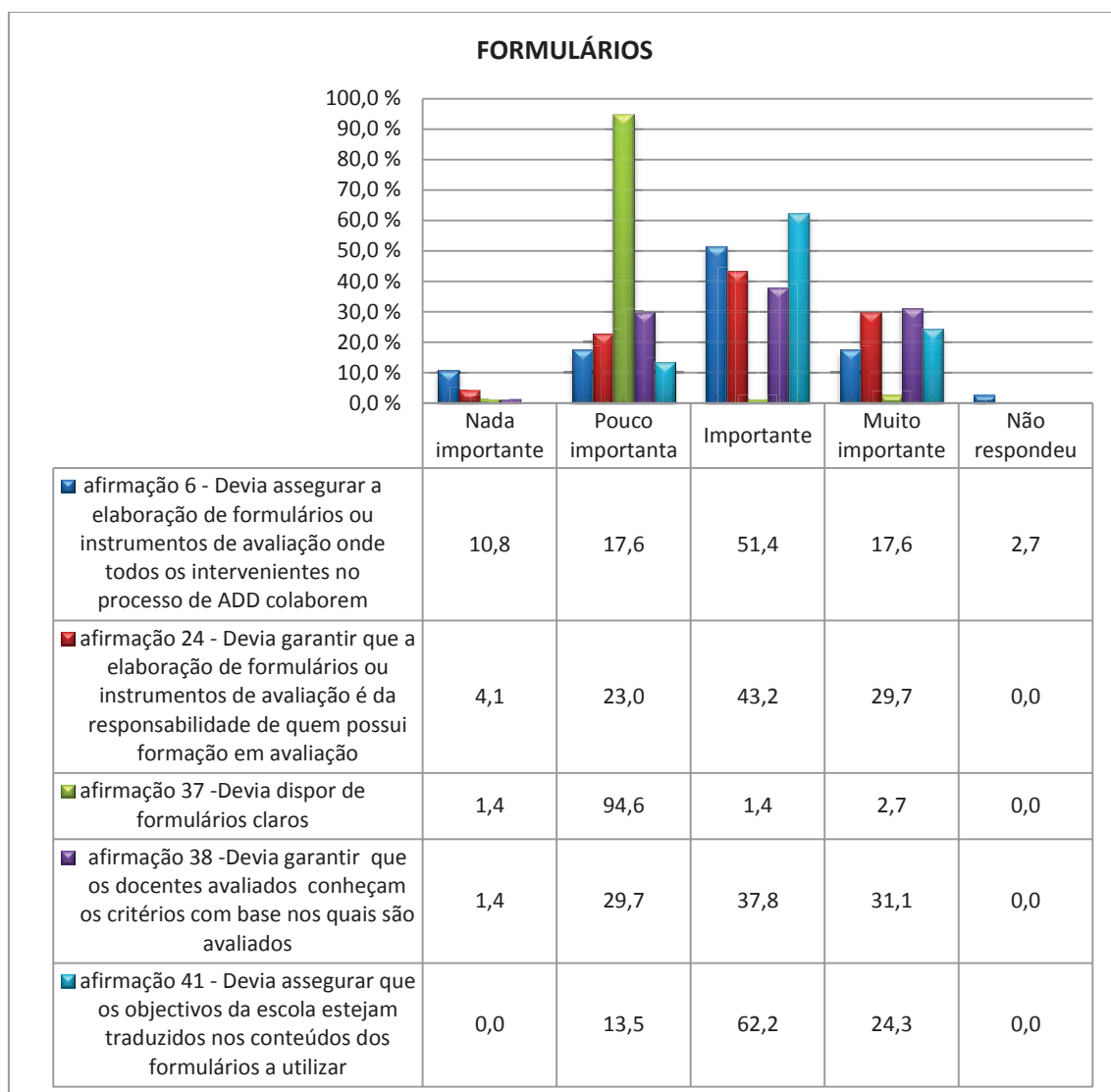


Gráfico 6 – Formulários

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-cinquenta e um (69,0%) são da opinião que a ADD “Devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem”;

-cinquenta e quatro (72,9 %) são da opinião que a ADD “Devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação”;

-três (4,1 %) são da opinião que a ADD “Devia dispor de formulários claros”;

-cinquenta e um (68,9 %) são da opinião que a ADD “Devia garantir que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados”;

-sessenta e quatro (86,5 %) são da opinião que a ADD “Devia assegurar que os objetivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar”.

Continuando a tentar perceber a influência de fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para a elaboração de “Formulários”, confrontamo-nos com os resultados registados nos gráficos seguintes:

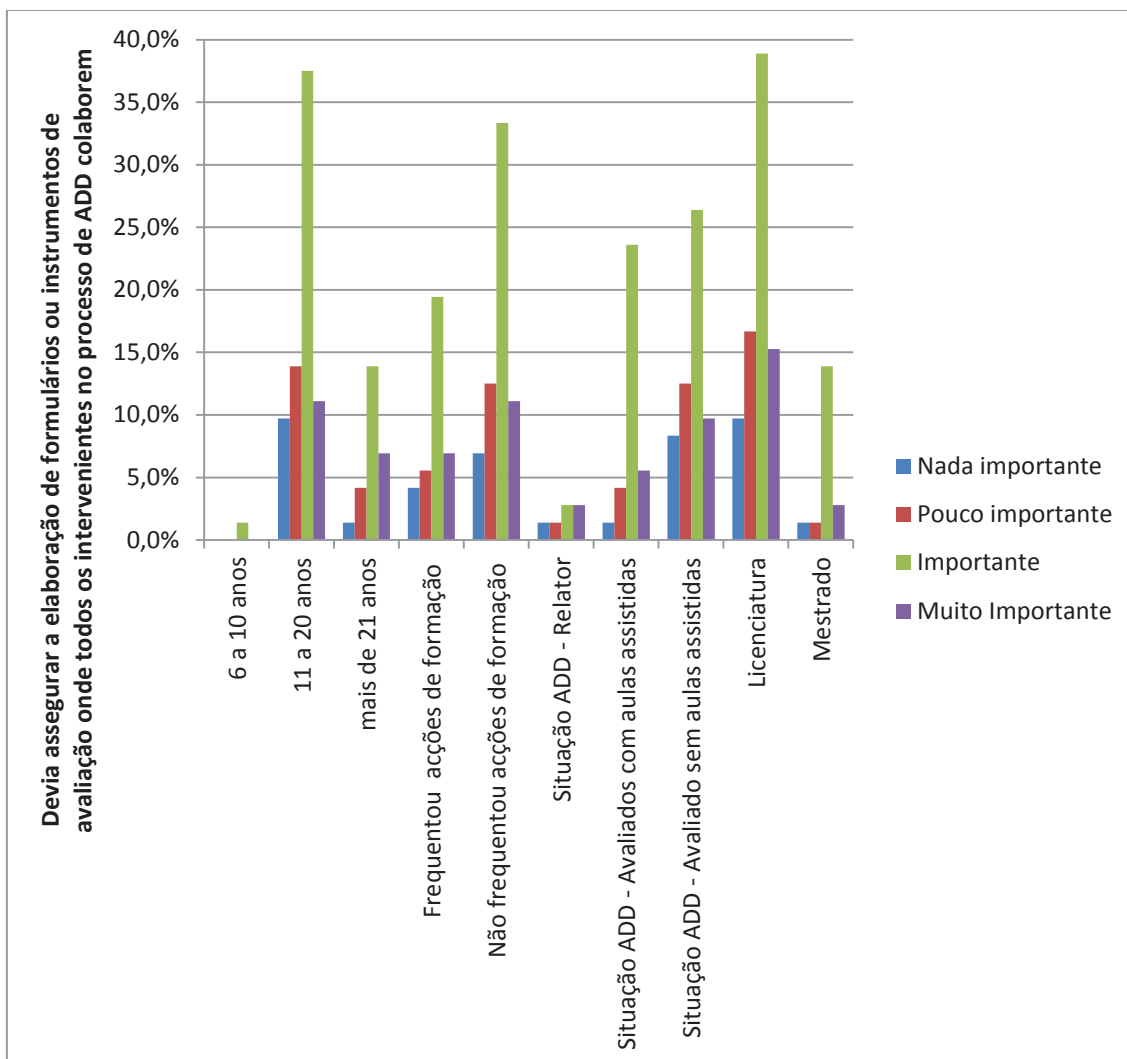


Gráfico F1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem

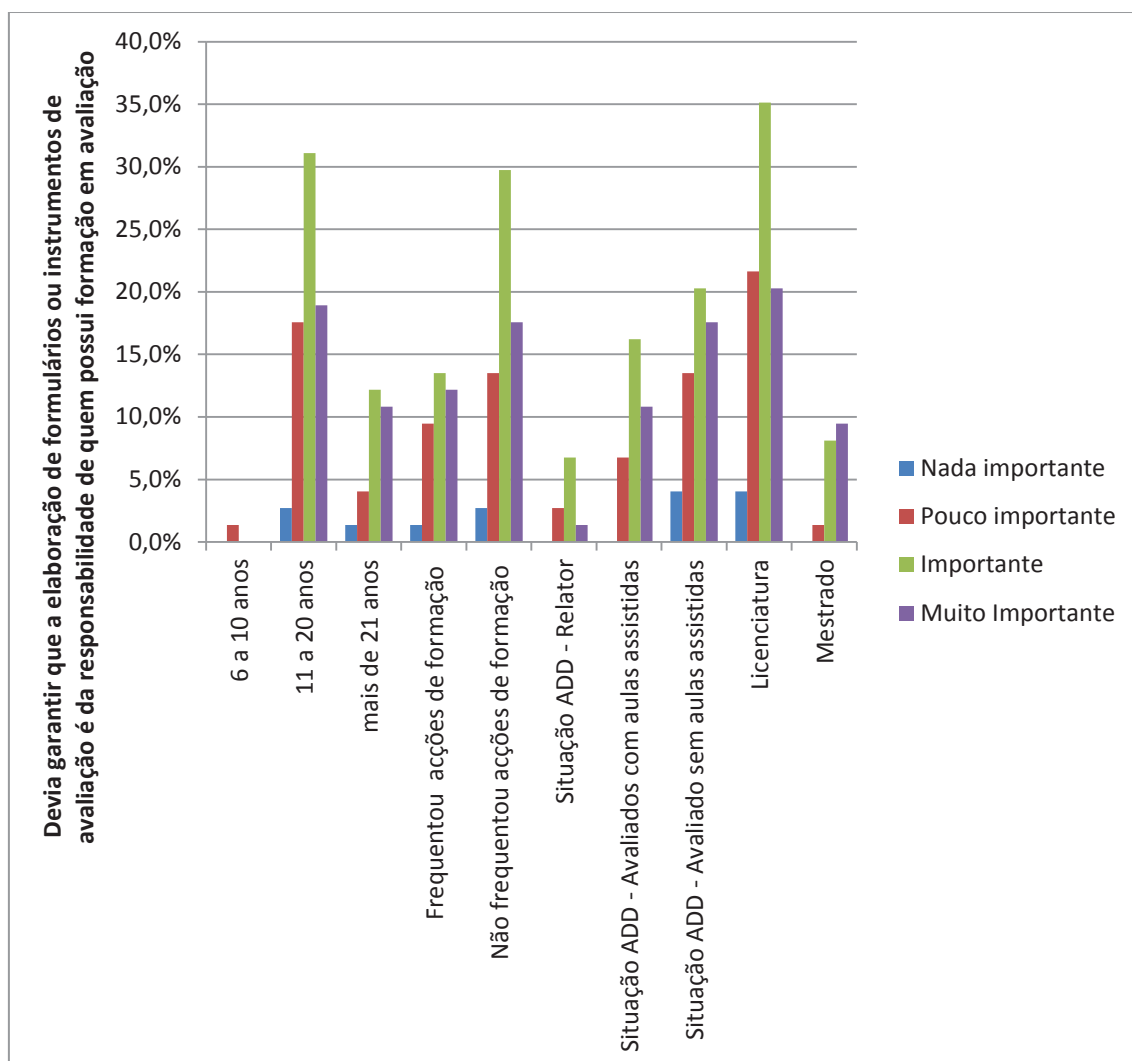


Gráfico F2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação

Como referia um dos entrevistados “...há uma certa desconfiança em relação aos avaliadores...” e isto constata-se no número de respostas nas opções “pouco importante” ou “nada importante”.

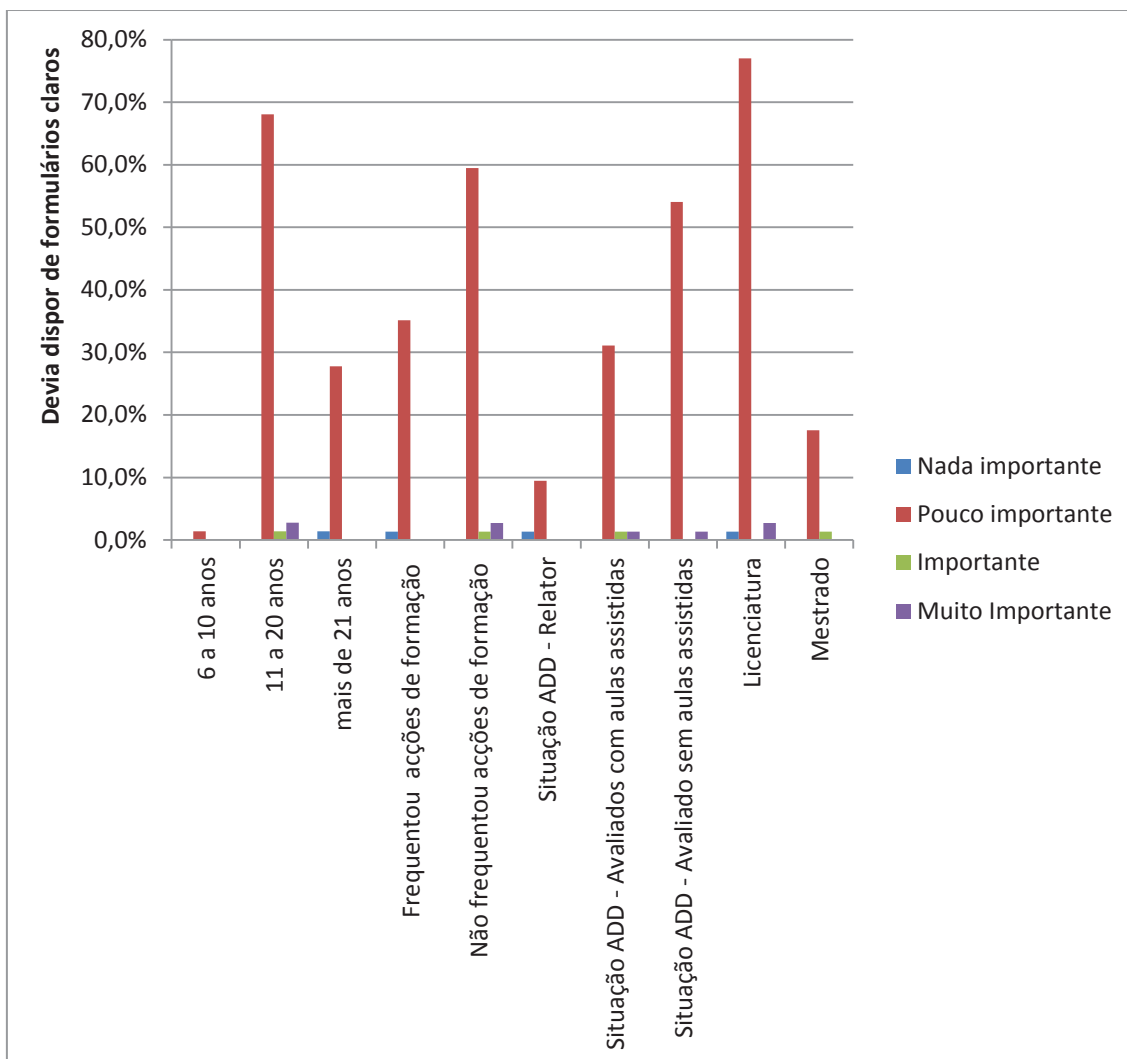


Gráfico F3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia dispor de formulários claros

O posicionamento em relação a esta afirmação (Gráfico F3) é algo estranho, pois na afirmação “devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem”, consideram maioritariamente importante ou muito importante!

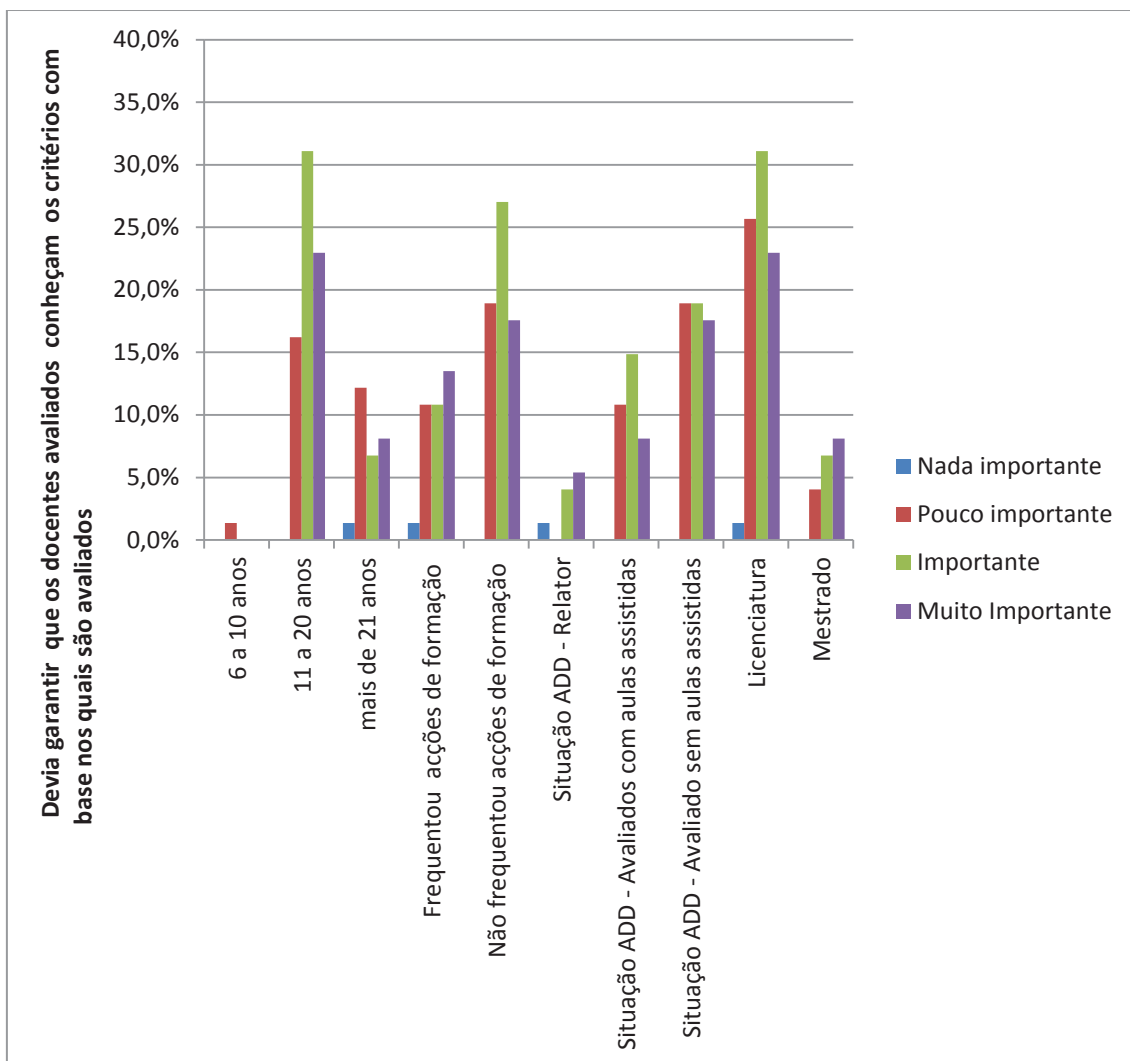


Gráfico F4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia garantir que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados

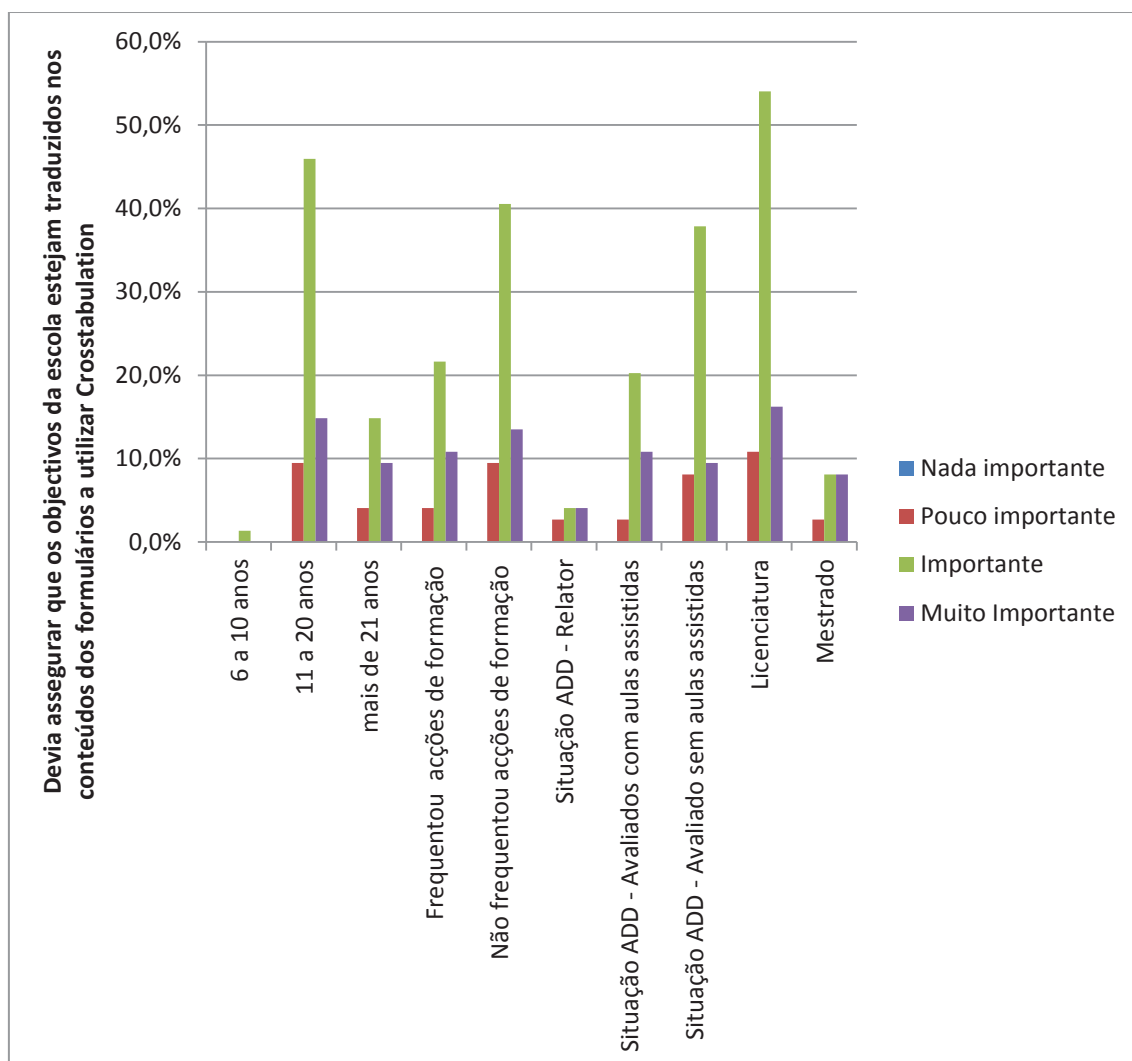


Gráfico F5 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assegurar que os objetivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar

Podemos concluir que não existe influência dos fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para a execução dos formulários.

Relativamente à colaboração dos intervenientes na elaboração de formulários ou de instrumentos de avaliação, Licínio Lima refere:

“Qualquer tipo de participação acarreta inconvenientes e não só vantagens. Nenhuma forma de participação é completamente satisfatória e isenta de desvantagens: não se podem menosprezar as dificuldades inerentes. A participação não garante necessariamente uma gestão mais eficaz e competente. Contudo a participação deve ser entendida como um valor, expressivo, irredutível, defensável do ponto de vista ético e moral porque a participação visa objetivos mais vastos que a eficácia. (1992, pág.45)

Constatamos que mais de um quarto dos respondentes não assume a necessidade de participar na elaboração de formulários e instrumentos de avaliação (gráfico 6).

Para Paula Campos, “...são os critérios e os instrumentos que estão na base do sucesso e equidade do sistema de avaliação”:

“...apesar de complexa, poderá ser concretizada através de diferentes ferramentas de avaliação, quer de carácter formal quer informal, a serem desenvolvidas pela própria escola e a diferentes níveis. Os professores poderão ser mesmo participantes ativos na construção destas ferramentas, implicando-se ativamente neste processo. “ (2000, pág.22)

Relativamente as perceções dos docentes sobre o que havia realizado na implementação do sistema de ADD , as respostas encontram-se no gráfico 6-A.

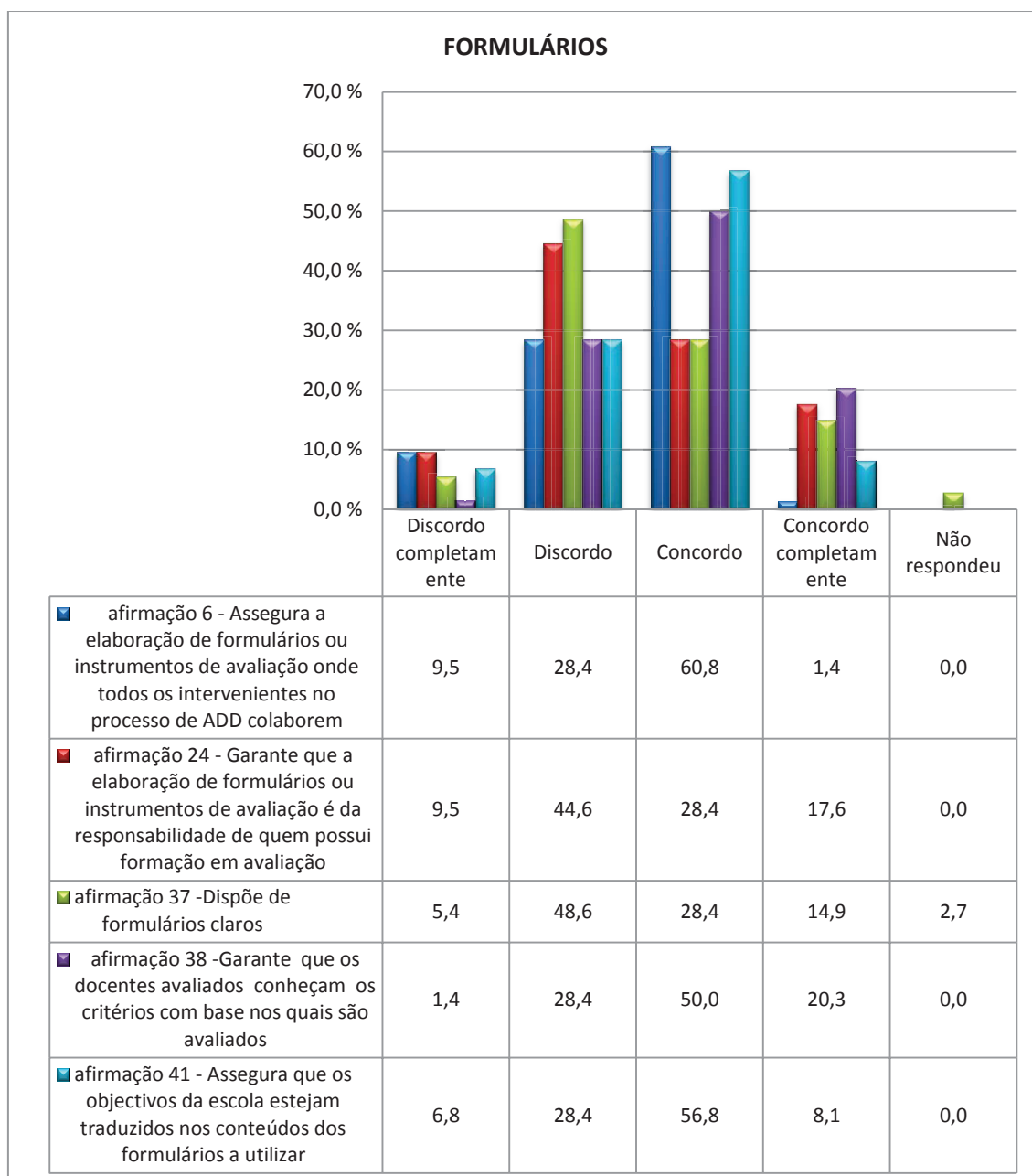


Gráfico 6 A – Formulários

Estes dados revelam que, para o mesmo universo:

-quarenta e seis (62,2%) são da opinião que a ADD “Assegura a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem”;

-trinta e quatro (46,0 %) são da opinião que a ADD “Garante que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação”;

-trinta e dois (43,3 %) são da opinião que a ADD “Dispõe de formulários claros”;

-cinquenta e dois (70,3 %) são da opinião que a ADD “Garante que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados”;

-quarenta e oito (64,9 %) são da opinião que a ADD “Assegura que os objetivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS (cujas tabelas se encontram no anexo 5), para cruzamento de variáveis entre as percepções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne aos “Formulários”, constatamos que:

-no que concerne às afirmações “Assegura a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem” e “Devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem”, dos vinte e oito respondentes que não acreditam que o atual sistema tenha permitido a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem, dezanove têm a percepção que o deveria assegurar; dos quarenta e quatro que concordam ou concordam completamente, trinta e dois acreditam que é importante ou muito importante que isso seja tido em conta num sistema de ADD;

-relativamente às afirmações “Garante que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação” e “Devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação”, quarenta respondentes acreditam que o atual sistema não o conseguiu, mas destes vinte e nove (aproximadamente dois terços) acha importante ou muito importante que tal aconteça;

-para as afirmações “Dispõe de formulários claros” e “Devia dispor de formulários claros”, quarenta respondentes acreditam que o atual sistema não o conseguiu, mas destes, trinta e nove (aproximadamente dois terços) acham pouco ou nada importante que tal se verifique;

-nas afirmações “Garante que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados” e “Devia garantir que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados”, cinquenta e um respondentes têm a percepção que é importante ou muito importante que os avaliados conheçam os critérios e, destes, catorze não consideram que o atual sistema o permitisse;

-relativamente às afirmações “Assegura que os objetivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar” e “devia assegurar que os objetivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar”, sessenta e quatro dos respondentes têm a percepção que é importante ou muito importante e destes, quarenta e oito são de opinião que o atual sistema já assegura que os objetivos da escola estejam traduzidos nos formulários.

Os comentários dos colegas entrevistados são:

E2: *“Não tenho dados... e conhecimentos para responder a essa questão “*

E4: “os docentes devem conhecer inequivocamente os critérios de avaliação e, ainda que os objetivos formulados se integrem /enquadrem no P.E.E. da Escola. As Afirmações -24 e 37 têm discordância forte porque, normalmente, em sede do poder central, ou por interpostos designados “especialistas da educação”, a clarividência desse instrumento é, amiúde, confuso, ambíguo ou mesmo impercetível.”

4.2.7- Formação de avaliadores e de avaliados

A formação de avaliadores e de avaliados reveste-se de uma grande importância para que todo o processo se possa desenvolver de uma forma coerente, minimizando as situações de tensão, pois, segundo Domingos Fernandes, os avaliadores devem “...exercer funções num clima de clara aceitação e reconhecimento das suas competências e que os avaliados tenham plena confiança nos avaliadores” (2008, pág.24). Já o relatório da OCDE (2012) alude a algumas dificuldades no processo de avaliação, referindo que, na generalidade, os professores portugueses não têm formação adequada para avaliar os seus colegas, tendo como base de modelo a sua própria prática:

Dada a falta de preparação dos avaliadores, muitos há que pareçam ter uma relutância em exercer um juízo profissional, o que pode explicar em parte o excesso de confiança em matrizes de avaliação (2008, pág.24)

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito a “Formação de avaliadores e de avaliados” são apresentados no gráfico 7.

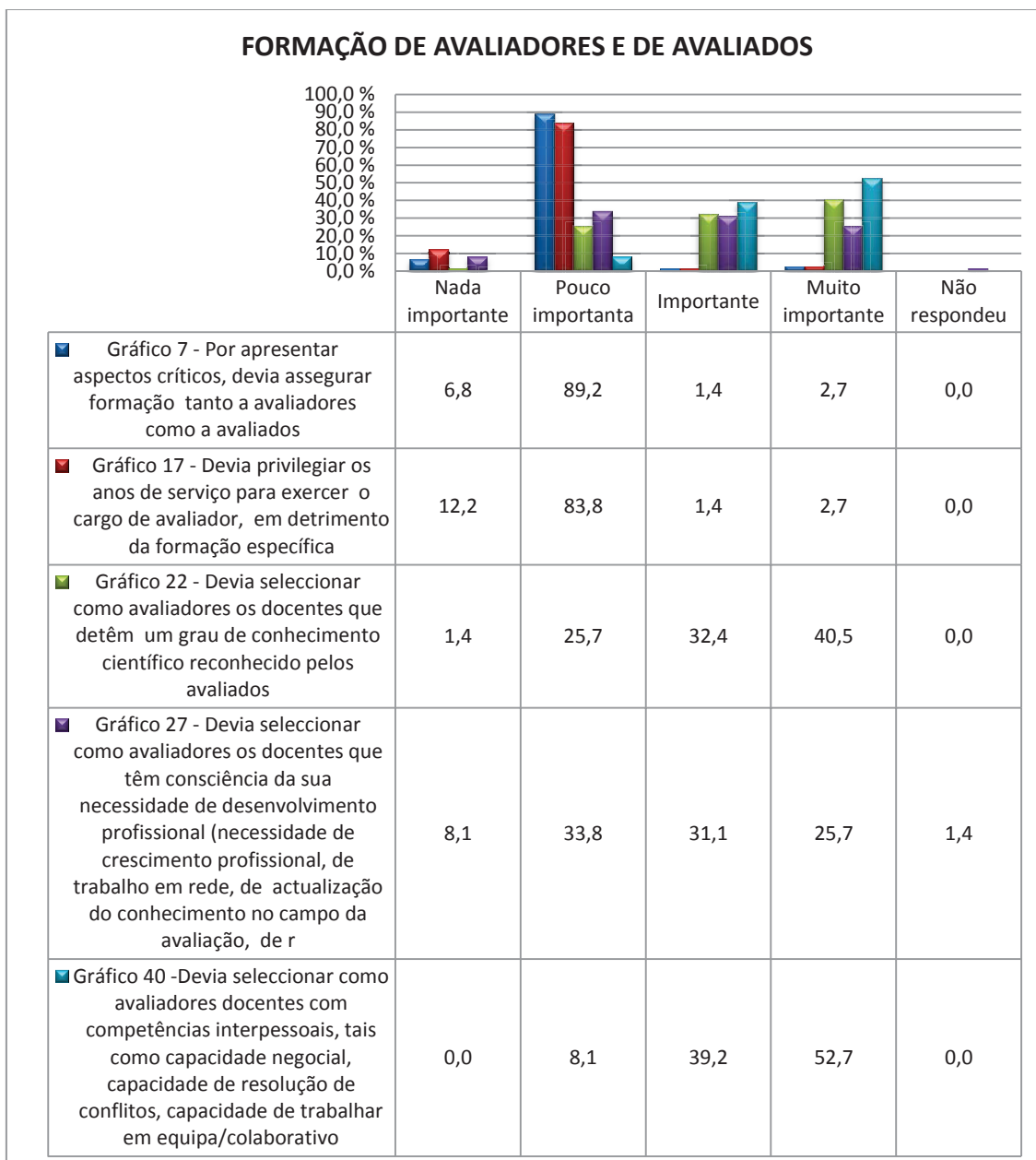


Gráfico 7 – Formação de avaliadores e de avaliados

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-três (4,1%) são da opinião que a ADD “Por apresentar aspetos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados”;

-três (4,1 %) são da opinião que a ADD “Devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica”;

-cinquenta e quatro (72,9 %) são da opinião que a ADD “Devia selecionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados”;

-quarenta e dois (56,8 %) são da opinião que a ADD “Devia selecionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de atualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas)

-sessenta e oito (91,9 %) são da opinião que a ADD “Devia selecionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo”.

Continuando a tentar perceber a influência de fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para a elaboração de “Formação de Avaliadores e de Avaliados”, confrontamo-nos com os resultados registados nos gráficos seguintes:

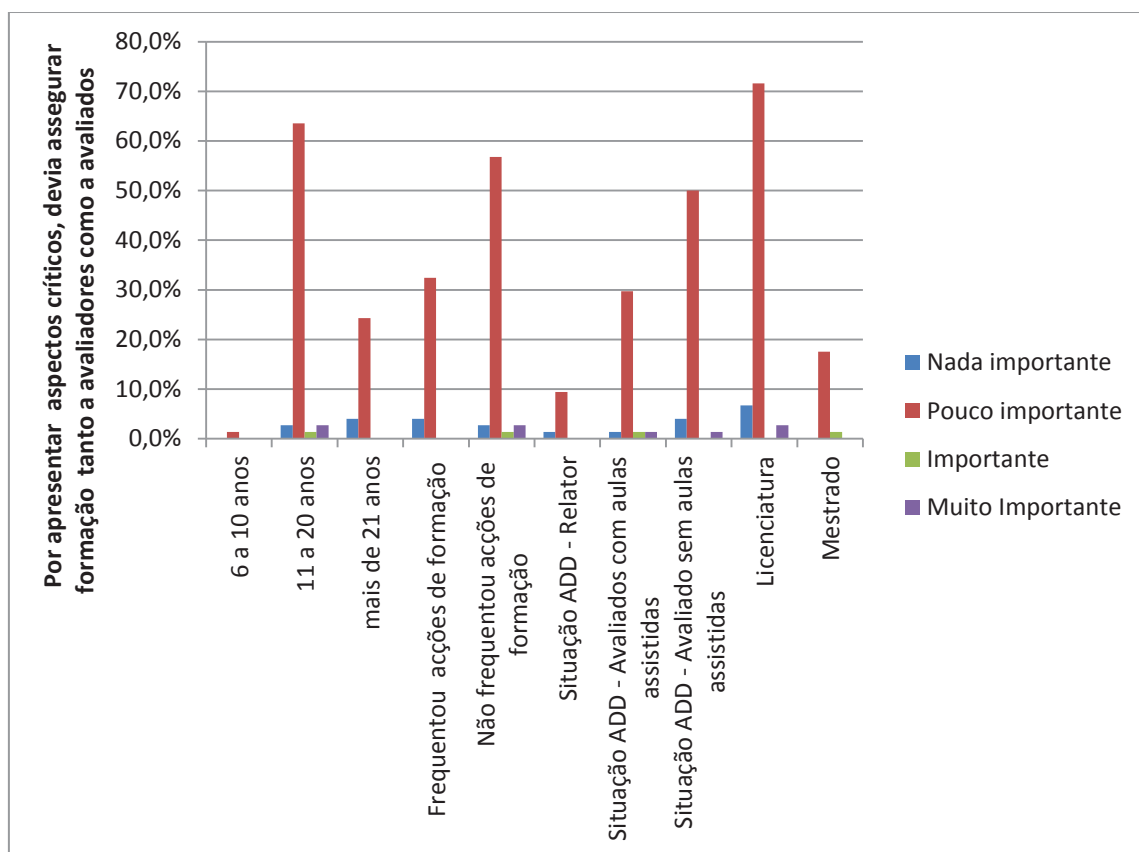


Gráfico G1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente por apresentar aspetos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliado

É curioso constatar que a esmagadora maioria dos respondentes, independentemente da frequência de ações de formação na área de avaliação ou da situação face à ADD, seja da opinião que é “pouco” ou “nada” importante assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados.

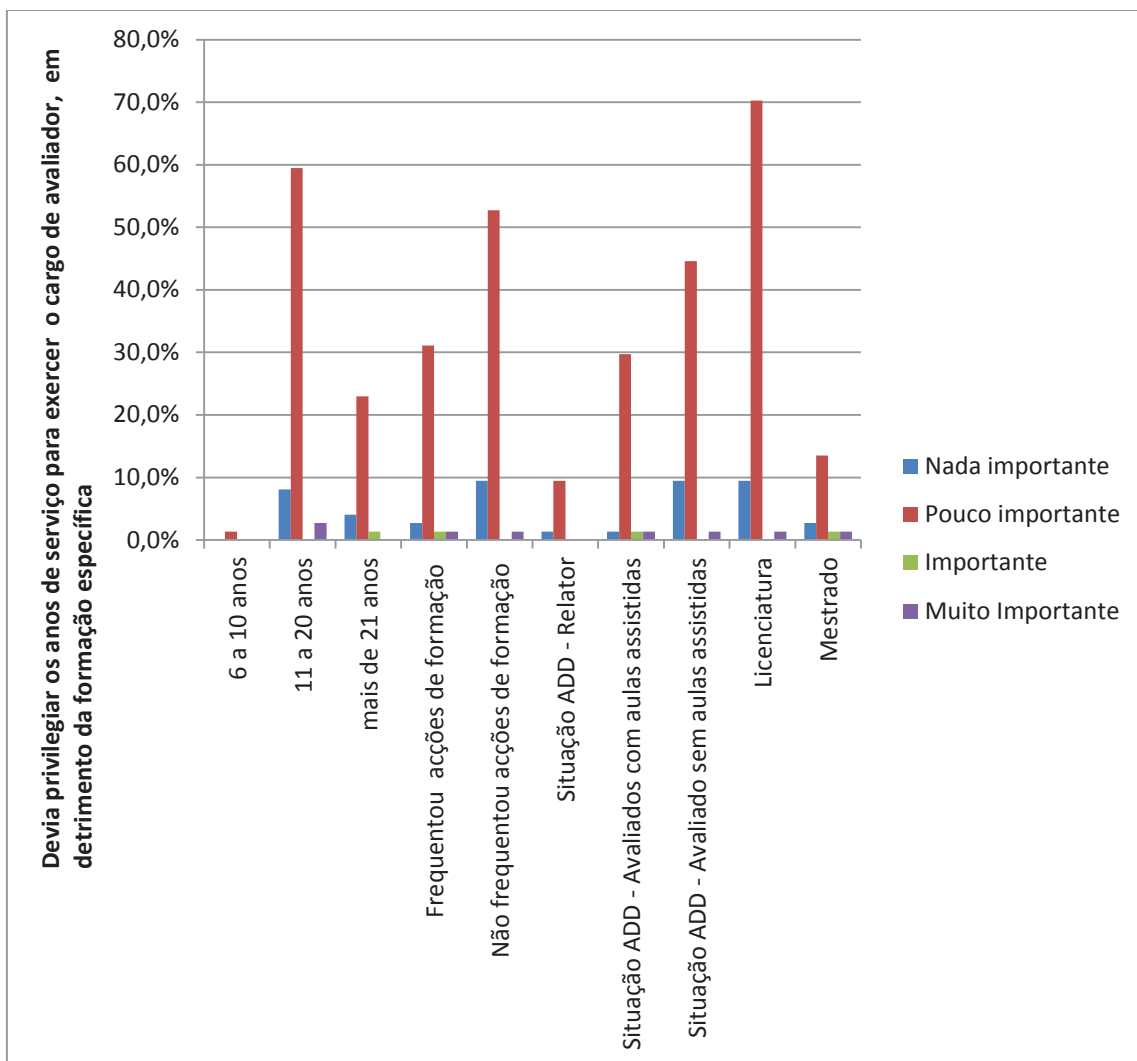


Gráfico G2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica

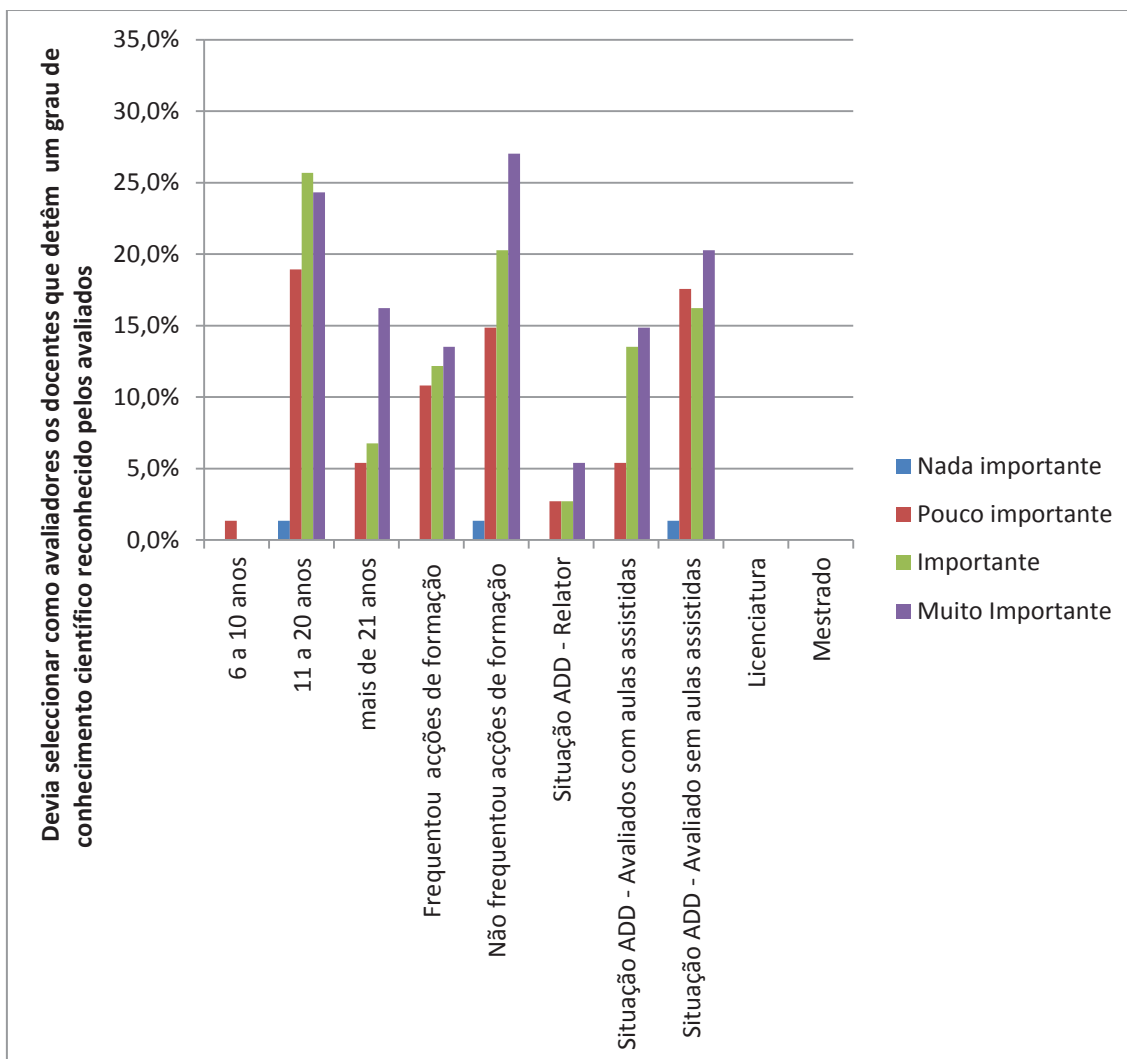


Gráfico G3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados

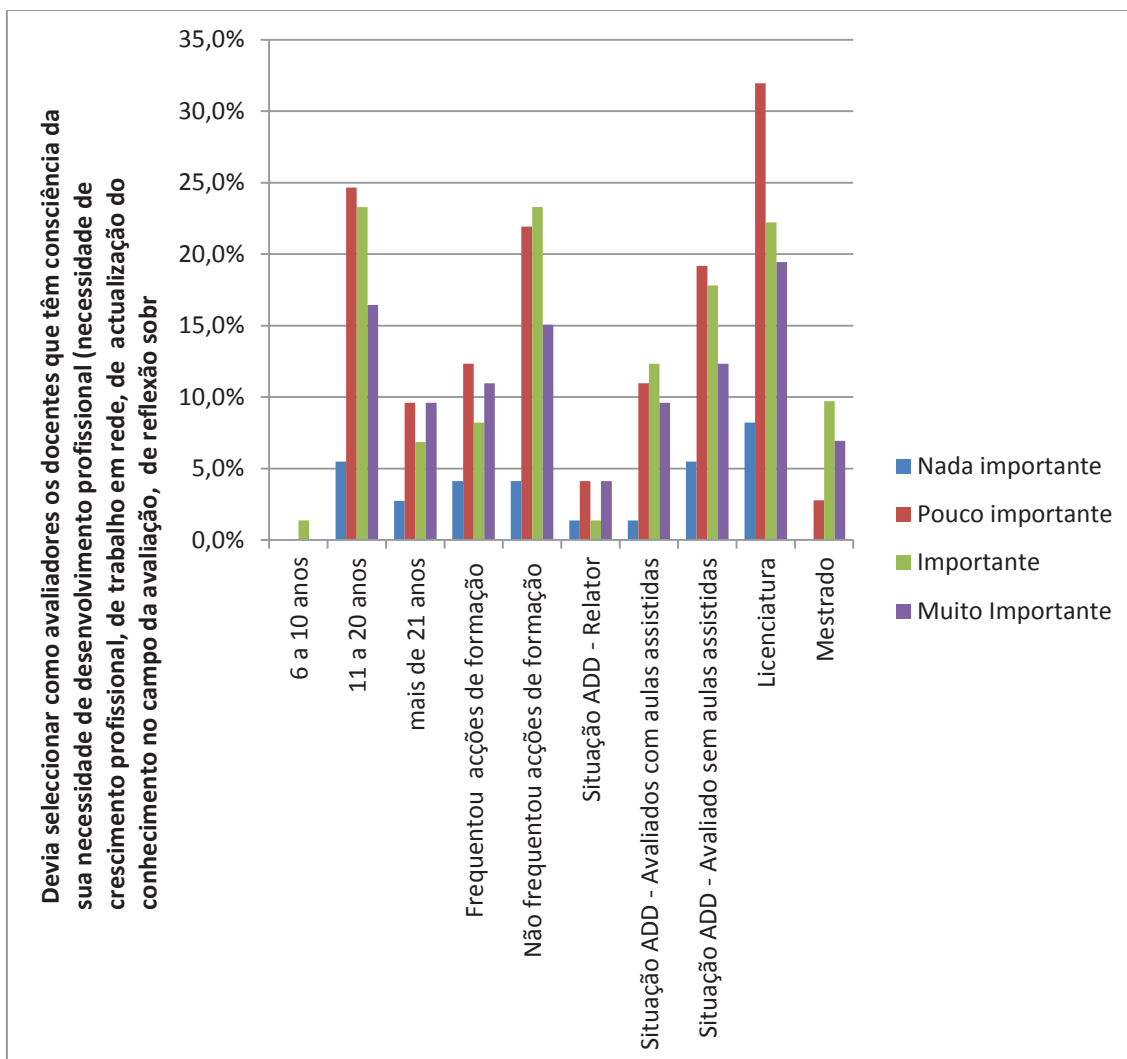


Gráfico G4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas)

Como refere Idália Sá-Chaves: “...a reflexão dos docentes sobre a sua prática é imprescindível para o desenvolvimento profissional de cada um” (2000, pág.14).

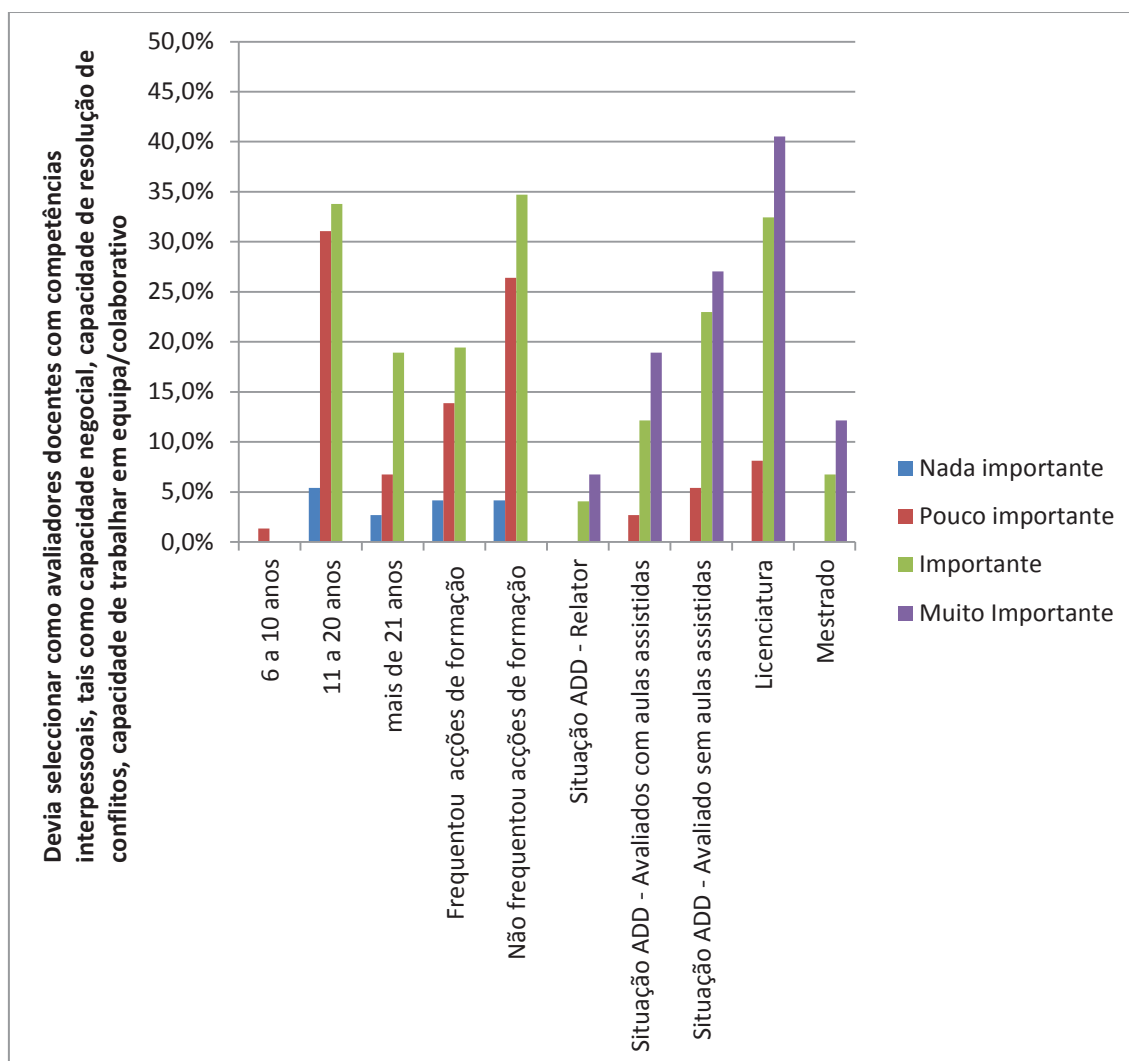


Gráfico G5 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente Devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo

Podemos concluir, também aqui, que não existe influência dos fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas, em cada um dos itens considerados pertinentes para a Formação de avaliadores e de avaliados.

Como já o havíamos referido, e reforçado pela análise dos resultados obtidos (gráfico 7), mais de 95% dos respondentes não atribuem qualquer importância à formação de avaliadores e avaliados, estando completamente desalinhados com a literatura consultada. Por exemplo, e como já mencionado, o Conselho Científico para a Avaliação de Professores, na sua recomendação nº 6 de 2010, refere,

“...a participação ativa de todos os intervenientes na formulação das estratégias de conceção e implementação do processo, isto é, um diálogo construtivo entre avaliadores e avaliados; uma formação adequada nesta matéria por parte daqueles intervenientes, em especial dos que desempenharem a função de avaliadores.”

Relativamente às perceções dos docentes sobre o que havia realizado na implementação do sistema de ADD, as conclusões são apresentadas no gráfico 7-A.

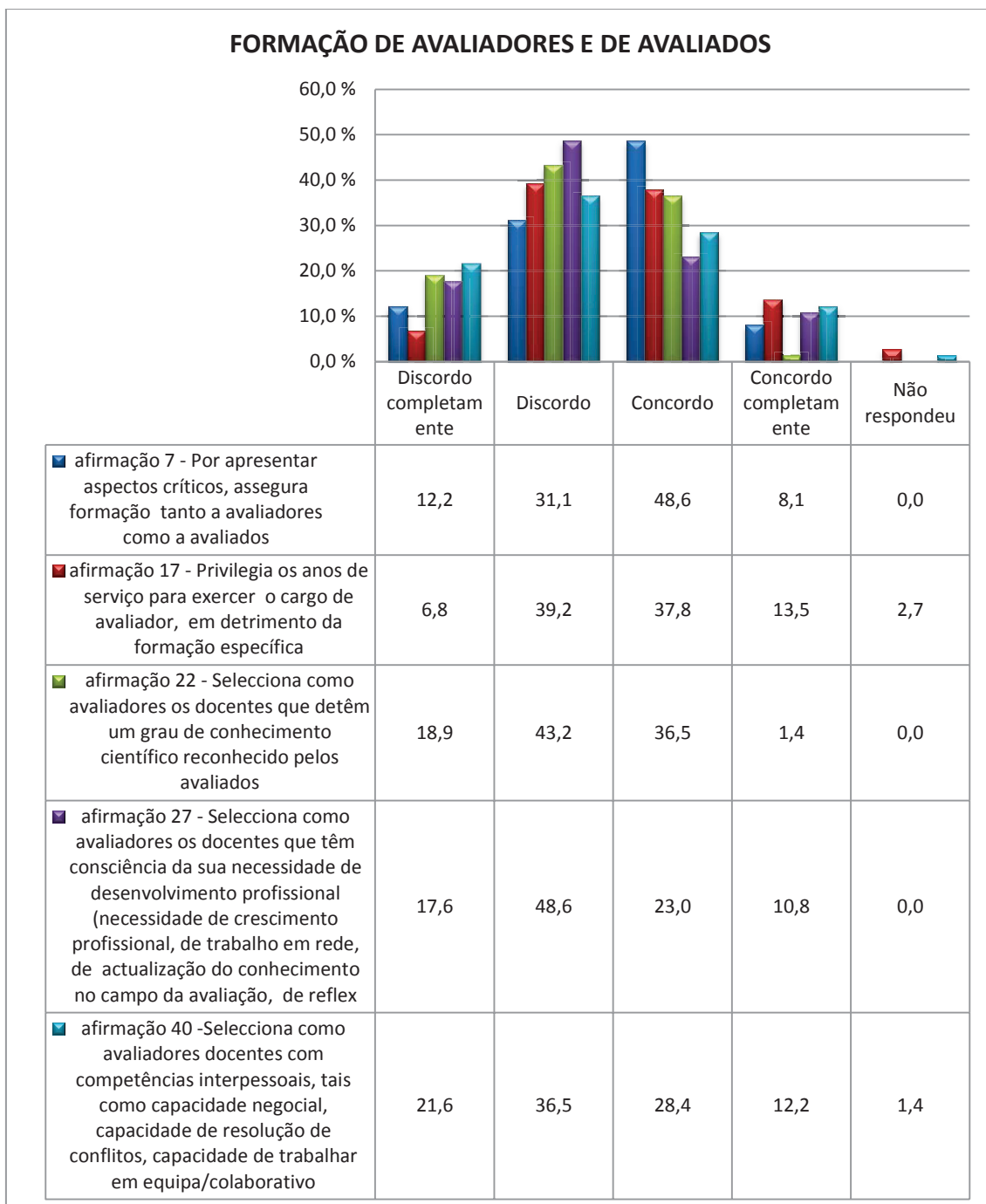


Gráfico 7 A – Formação de avaliadores e de avaliados

Estes dados revelam que, para o mesmo universo:

-quarenta e dois (56,7 %) são da opinião que a ADD “Por apresentar aspetos críticos, assegura formação tanto a avaliadores como a avaliados”;

-trinta e oito (51,3 %) são da opinião que a ADD “Privilegia os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica”;

-vinte e oito (37,9 %) são da opinião que a ADD “Seleciona como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados”;

-vinte e cinco (33,8 %) são da opinião que a ADD “Seleciona como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de atualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas) ”;

-trinta (40,6 %) são da opinião que a ADD “Seleciona como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS (cujas tabelas se encontram no anexo 5), para cruzamento de variáveis entre as perceções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne à “Formação de avaliadores e de avaliados”, constatamos que:

-para a situação “Por apresentar aspetos críticos, assegura formação tanto a avaliadores como a avaliados” e “ Por apresentar aspetos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados” , setenta e um (em setenta e quatro) dos respondentes acreditam que é pouco ou mesmo nada importante que um sistema de ADD deva assegurar formação aos avaliados e aos avaliadores, contrapondo com trinta e dois que pensam que no atual sistema o permitia;

-relativamente às afirmações “Privilegia os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica” e “Devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica”, apenas três dos respondentes têm a percepção que é importante ou muito importante; trinta e quatro respondentes são da opinião que no atual sistema já não era relevante, enquanto trinta e oito consideram que foi um fator considerado;

-no que concerne às afirmações “Seleciona como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados” e “Devia selecionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados”, quarenta e seis respondentes (mais de 50%) discordam ou discordam completamente que tal se tenha verificado no atual sistema, embora trinta e quatro tenham o considerem importante ou mesmo muito importante;

-relativamente às afirmações “Seleciona como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de atualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as sua)” e “Devia selecionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de atualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas) ”, quarenta e nove dos respondentes acreditam que o atual sistema não o conseguiu; no entanto, destes, vinte e três (aproximadamente metade) acham pouco ou nada importante que tal aconteça;

- no que concerne às afirmações “Seleciona como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de

conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo” e “Devia selecionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo”, trinta respondentes (aproximadamente dois quintos) discordam ou discordam completamente que tal se tenha verificado no atual sistema, embora sessenta e sete (cerca de 90%) tenham a percepção de que é importante ou mesmo muito importante.

A este propósito, Caetano (2008, pág.87) refere como um dos fatores críticos na implementação de um sistema ADD “*o deficiente conhecimento do sistema e dos procedimentos por parte dos avaliados e avaliadores*”

As opiniões dos colegas entrevistados foram:

E1: “*Este foi o campo onde mais críticas foram feitas, os professores têm muita dificuldade em aceitar quem os avalie...questiona a formação dos mesmos. Os próprios avaliadores demonstravam desconforto perante esta situação*”

E2: “*Complicado, mesmo complicado..., há um certo descrédito em reação a certos avaliadores....*”

Diretora cessante: “*...b)-Salienta-se que além da componente científica / cognitiva os docentes devem ter competências interpessoais. São, no conjunto geral considerado, como as mais importantes. Esta última alínea (b) é de relevância dado que muitas vezes, mais do que conhecimentos científicos e de saber, há dificuldades na gestão de conflitos, na capacidade de trabalhar em equipa a que não são alheios a diversidade de personalidade, de carácter, de formação e de cultura dos docentes.*”

4.2.8- Harmonização da avaliação

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito a “Harmonização da avaliação” são os constantes no gráfico 8.

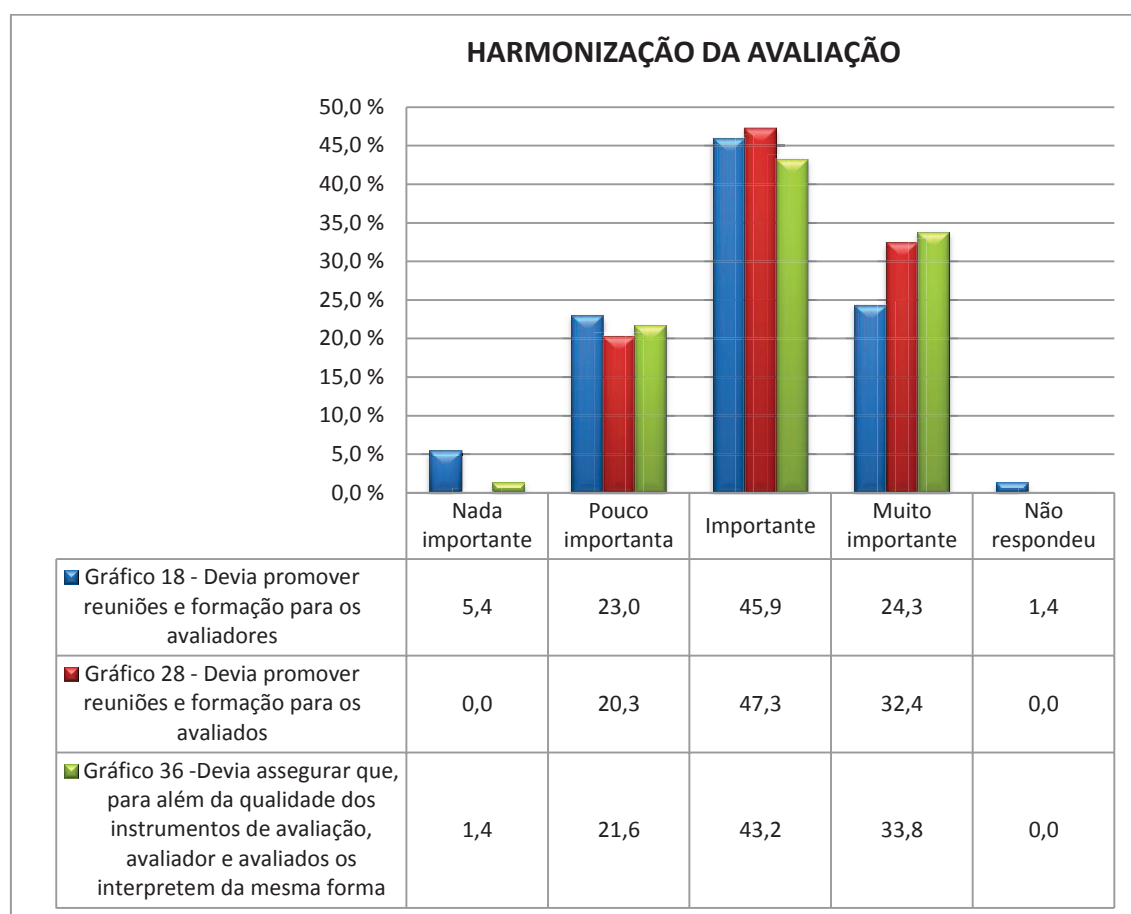


Gráfico 8 – Harmonização das avaliações

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-cinquenta e dois (70,2 %) são da opinião que a ADD “Devia promover reuniões e formação para os avaliadores”;

-cinquenta e nove (79,7 %) são da opinião que a ADD “Devia promover reuniões e formação para os avaliados”;

-cinquenta e sete (77,0 %) são da opinião que a ADD “Devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma”.

Continuando a conjugar fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas, com cada um dos itens considerados pertinentes para a “Harmonização da Avaliação”, para tentar perceber a sua influência nas respostas, confrontamo-nos com os resultados registados nos gráficos seguintes:

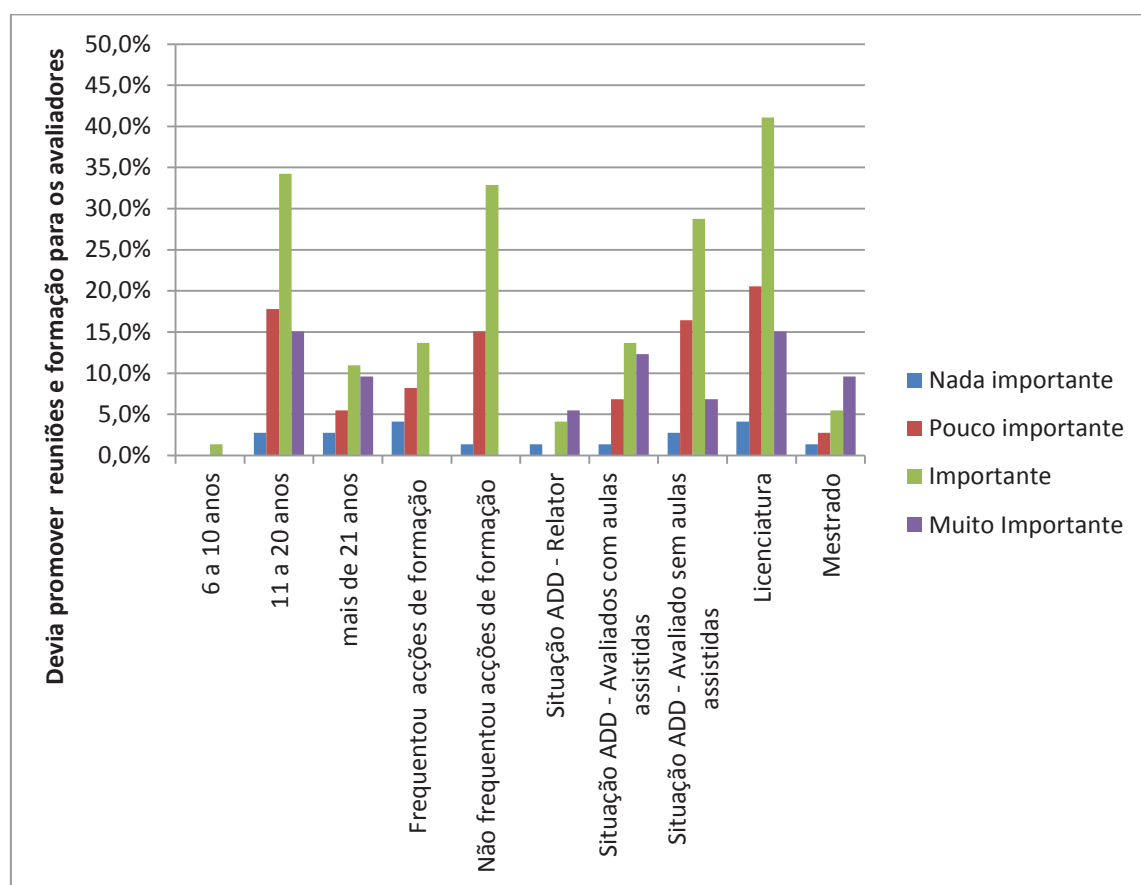


Gráfico H1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho devia promover reuniões e formação para os avaliadores

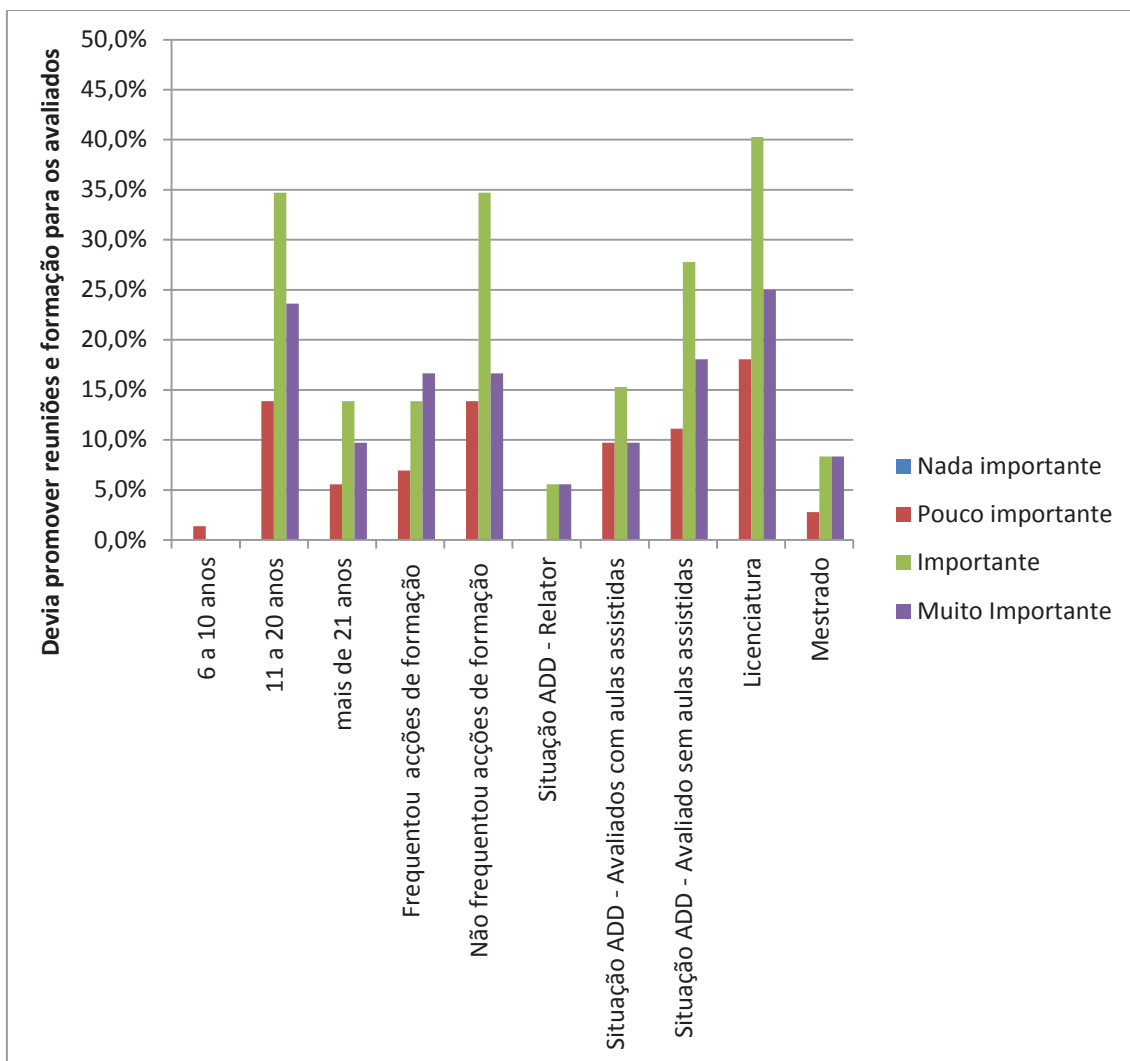


Gráfico H2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia promover reuniões e formação para os avaliados

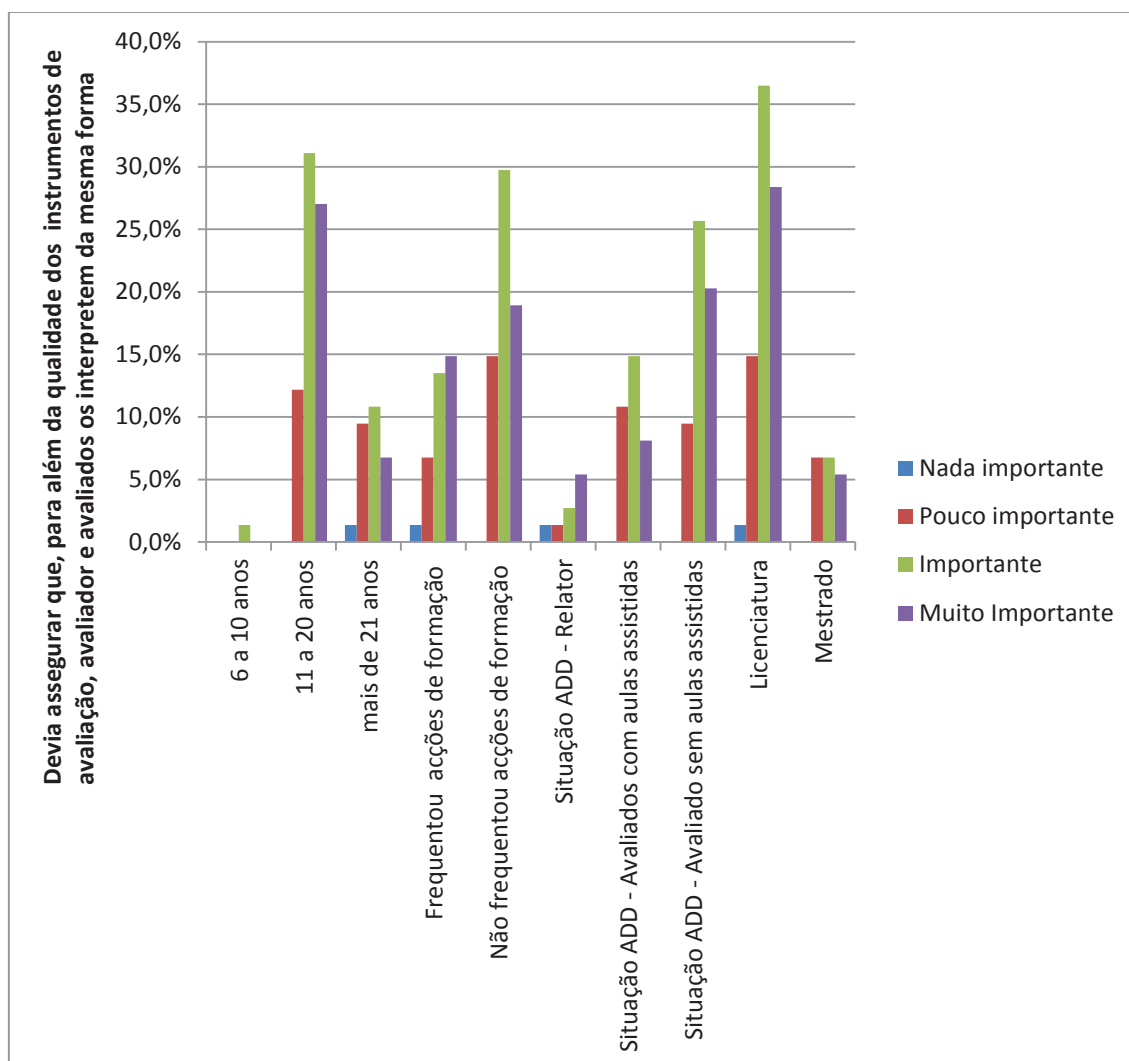


Gráfico H3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma

Podemos concluir que não existe influência de fatores com o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para a “Harmonização da avaliação”.

A harmonização das avaliações, como já referimos, reduz a disparidade avaliativa. Não obstante todos os cuidados, é difícil garantir critérios homogêneos de

percepção de desempenho entre departamentos ou mesmo entre um mesmo departamento, sendo, por isso, conveniente que o coordenador de departamento prepare a avaliação com os avaliadores que a si reportam e que valide as apreciações globais que estes fazem dos seus colaboradores.

Relativamente às percepções dos docentes sobre o que havia realizado na implementação do sistema de ADD, os resultados apresentam-se no gráfico 8-A.

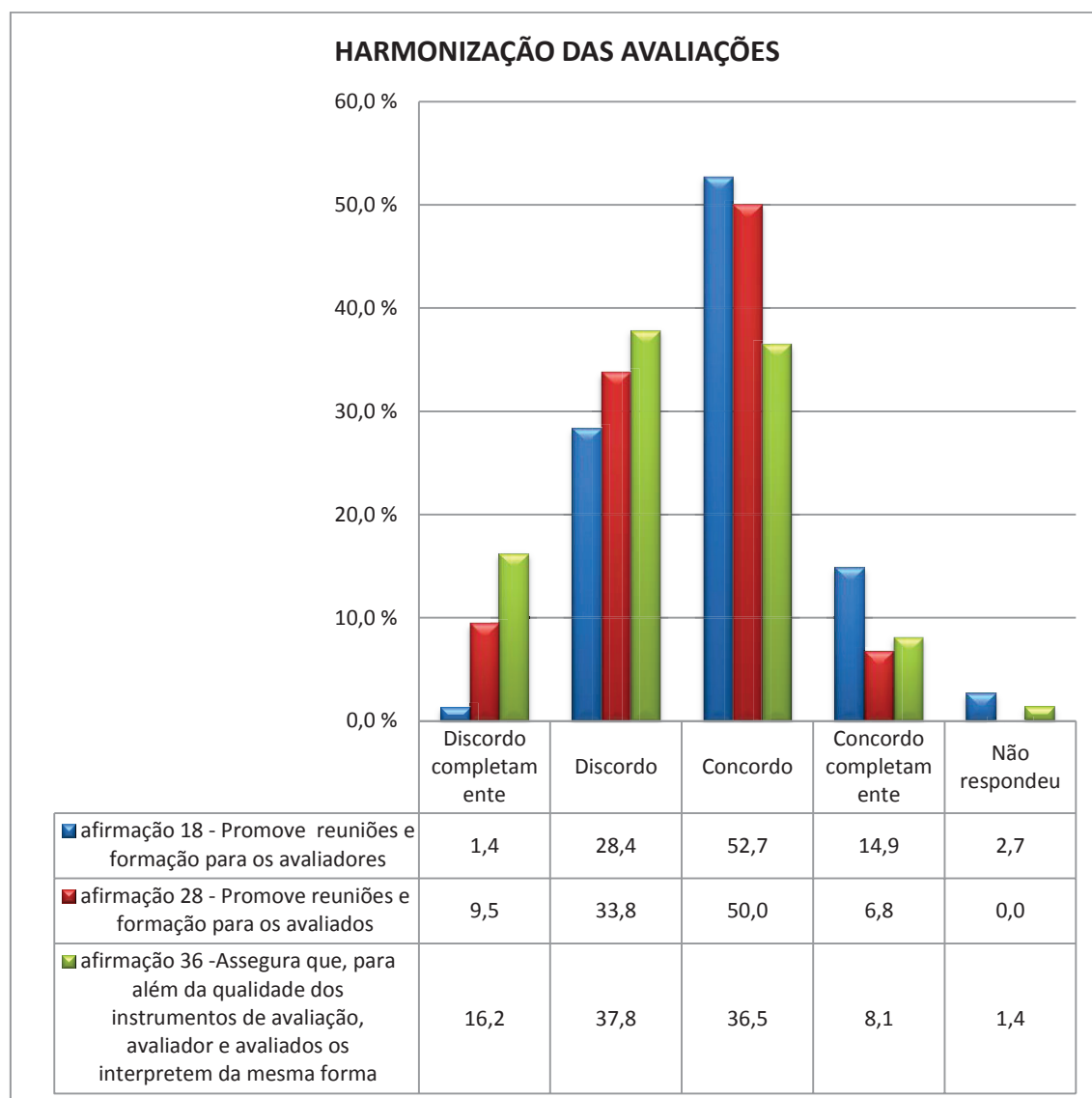


Gráfico 8 A – Harmonização das avaliações

Estes dados revelam que, para o mesmo universo:

-cinquenta (67,6 %) são da opinião que a ADD “Promove reuniões e formação para os avaliadores”;

-quarenta e dois (56,8 %) são da opinião que a ADD “Promove reuniões e formação para os avaliados”;

-trinta e três (44,6 %) são da opinião que a ADD “Assegura que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS, para cruzamento de variáveis entre as perceções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne à “Harmonização das avaliações”, constatamos que:

-trinta e três em setenta e um dos respondentes acreditam que, tanto no atual sistema de ADD como num outro sistema, deve efetivamente promover-se reuniões de formação para avaliadores e quarenta e nove dos respondentes (aproximadamente dois terços) têm a perceção que, no atual sistema, as reuniões de formação ocorreram;

--no que respeita às afirmações “ Promove reuniões e formação para os avaliados” e “Devia promover reuniões e formação para os avaliados”, trinta e um dos respondentes são da opinião que no atual sistema tal se verificou e também que se deveria verificar em outro sistema de ADD; no entanto, aproximadamente dois quintos dos respondentes, trinta e dois, não consideram que o atual sistema o tenha permitido;

-no que concerne às afirmações “Assegura que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma” e “devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma”, cinquenta e sete dos respondentes creem que é importante ou muito importante, sendo que, destes, trinta e três consideram que, no atual sistema, tal não se verificou.

4.2.9- Manual de avaliação

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito a “Manual de avaliação” são apresentados no gráfico 9.

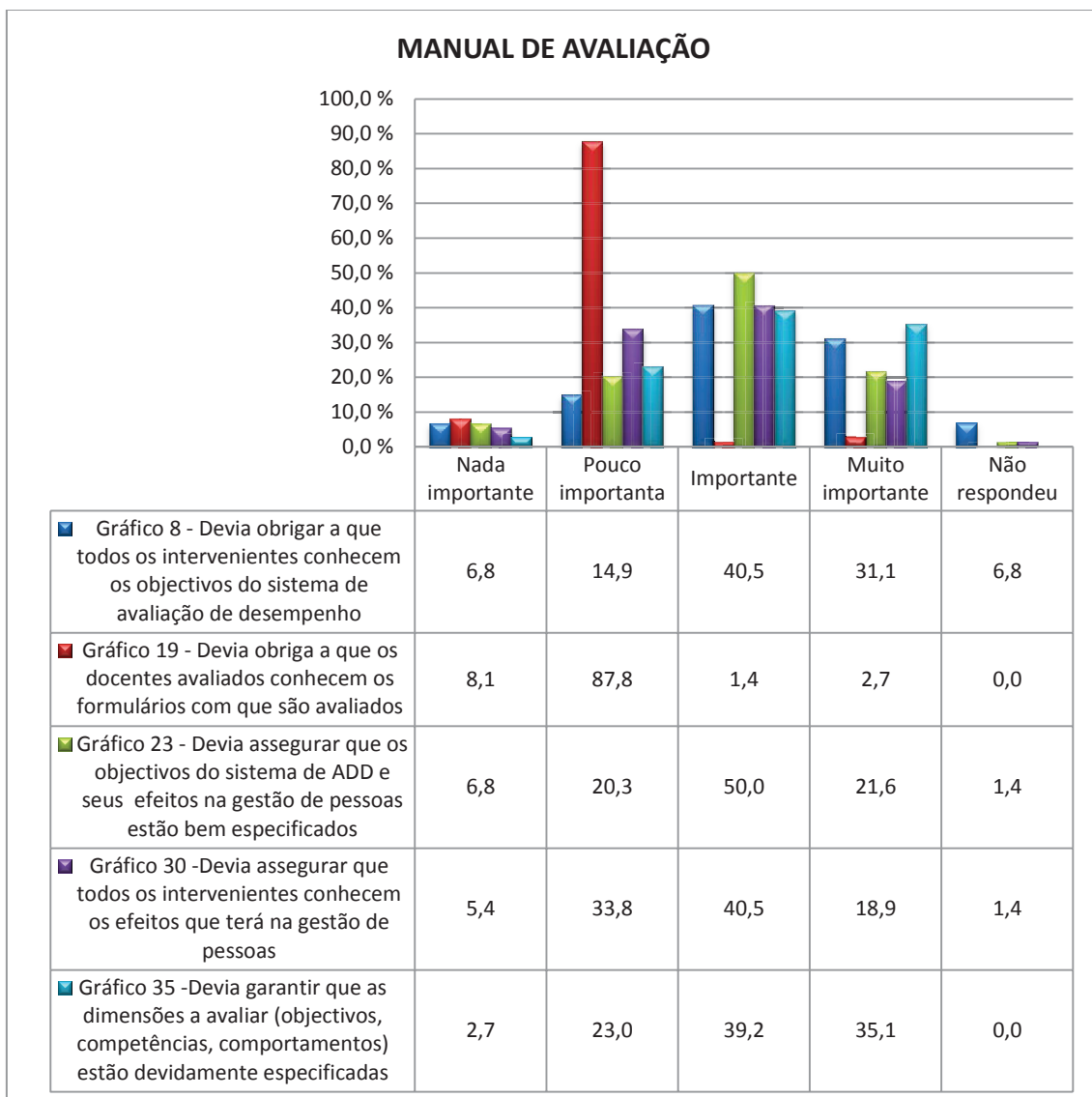


Gráfico 9 – Manual de avaliação

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-cinquenta e três (71,6 %) são da opinião que a ADD “Devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objetivos do sistema de avaliação de desempenho”;

-três (4,1 %) são da opinião que a ADD “Devia obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados”;

-cinquenta e três (71,6 %) são da opinião que a ADD “Devia assegurar que os objetivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados”;

-quarenta e quatro (59,4 %) são da opinião que a ADD “Devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas”;

-cinquenta e cinco (74,3 %) são da opinião que a ADD “Devia garantir que as dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas”.

Continuando a relacionar fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas, desta feita com cada um dos itens considerados pertinentes para a Manual de Avaliação”, confrontamo-nos com os resultados dos gráficos seguintes:

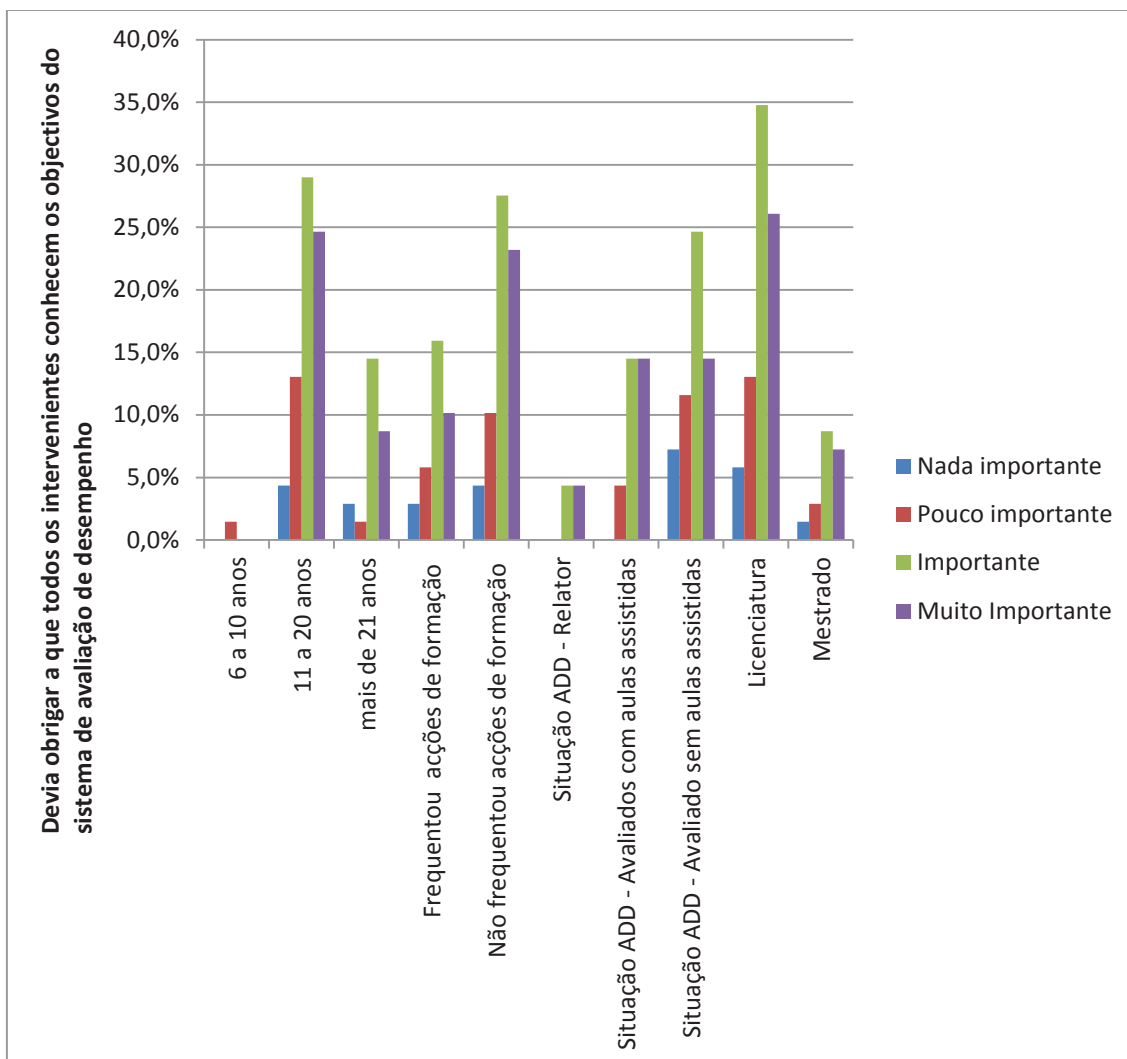


Gráfico II - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia obrigar a que todos os intervenientes conheçam os objetivos do sistema de avaliação de desempenho

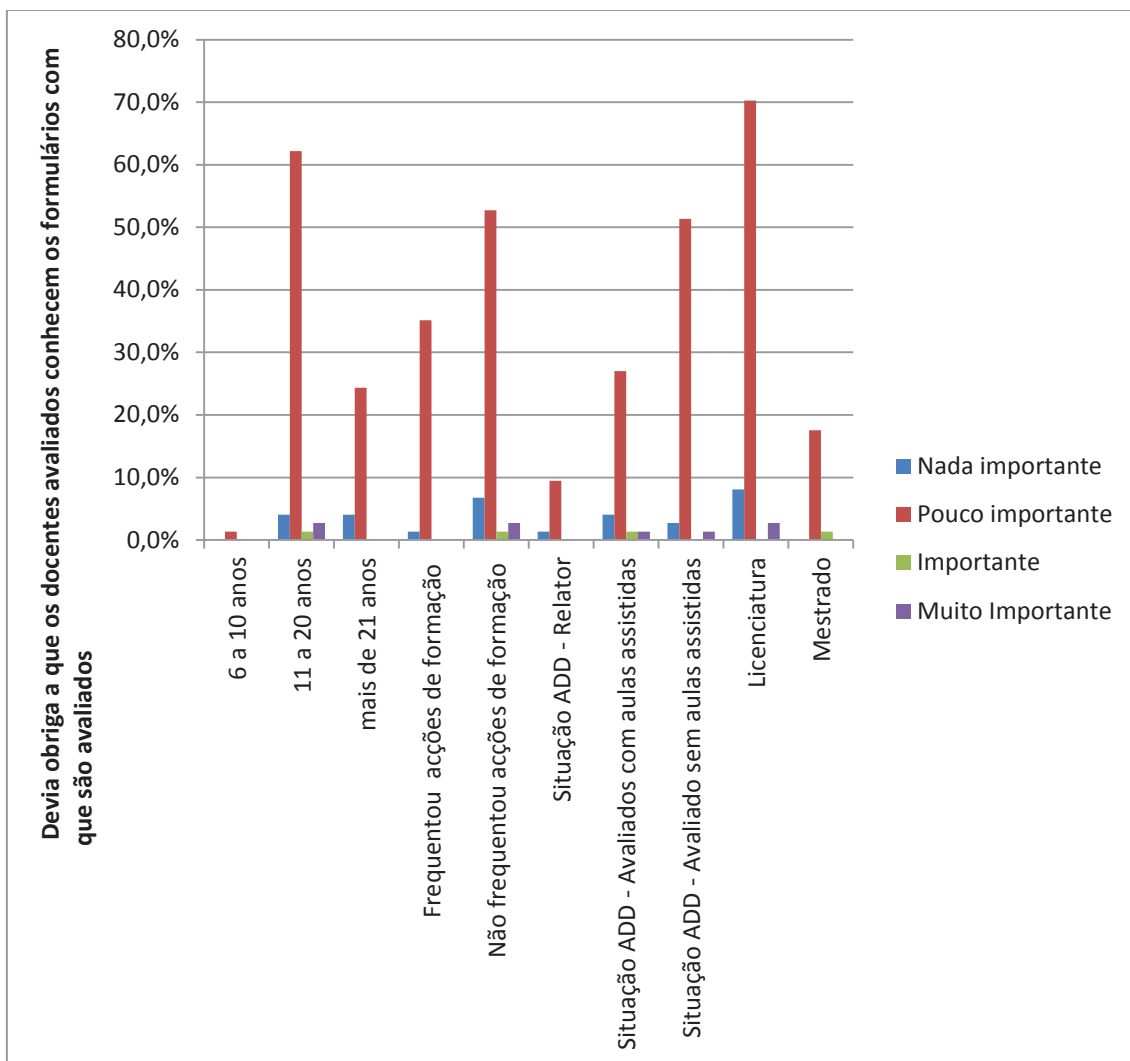


Gráfico I2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados

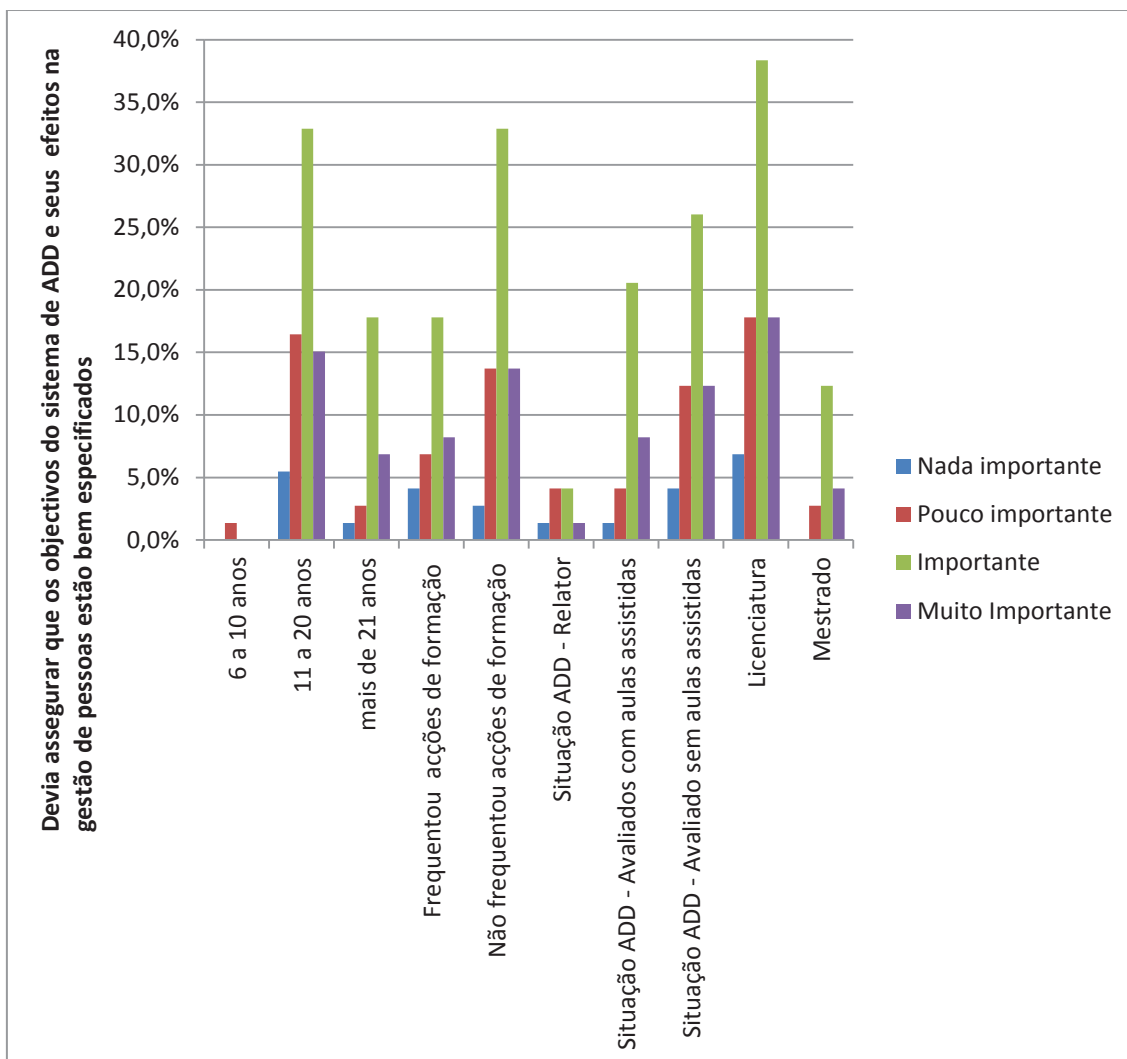


Gráfico I3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assegurar que os objetivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados

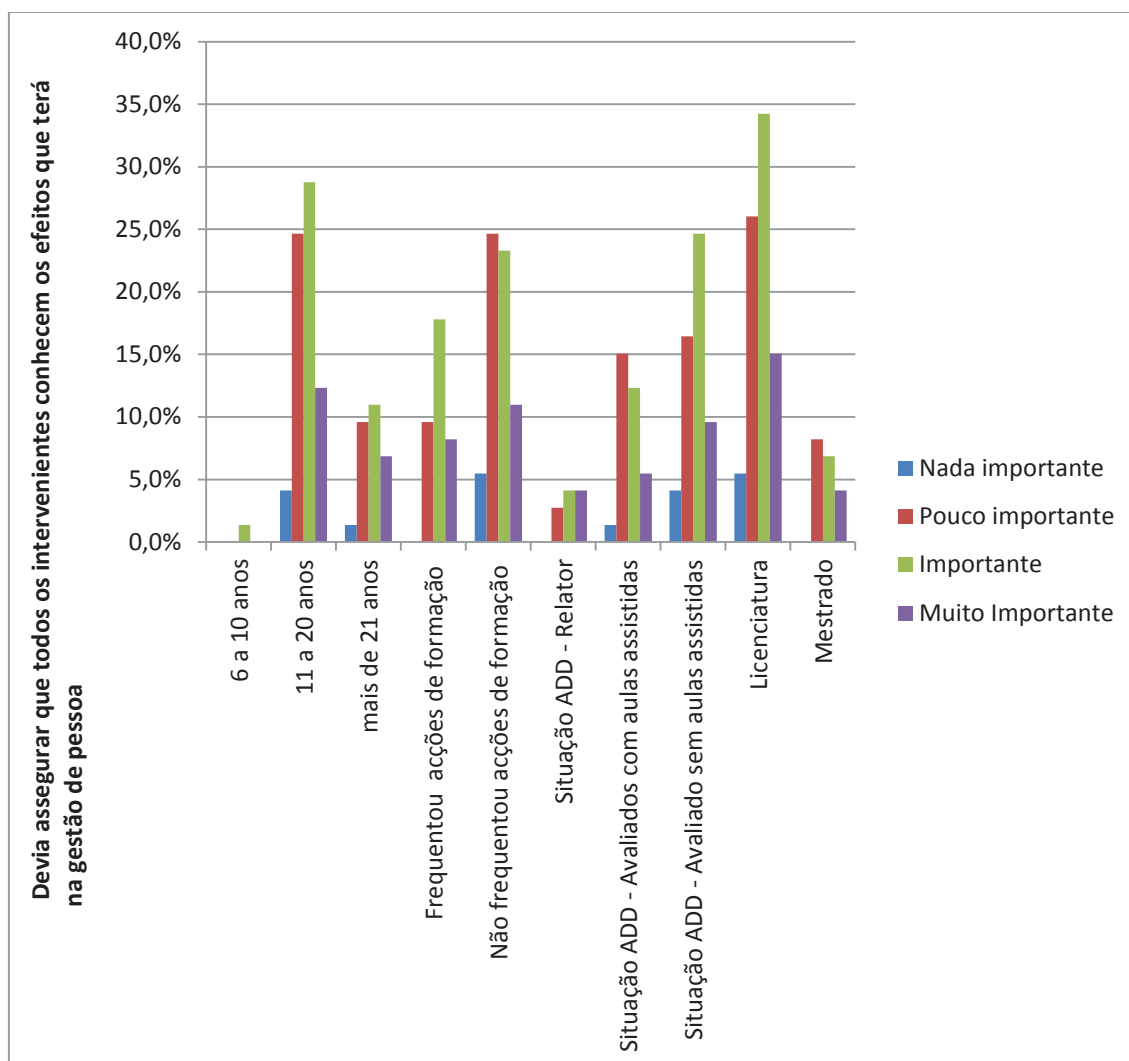


Gráfico I4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas

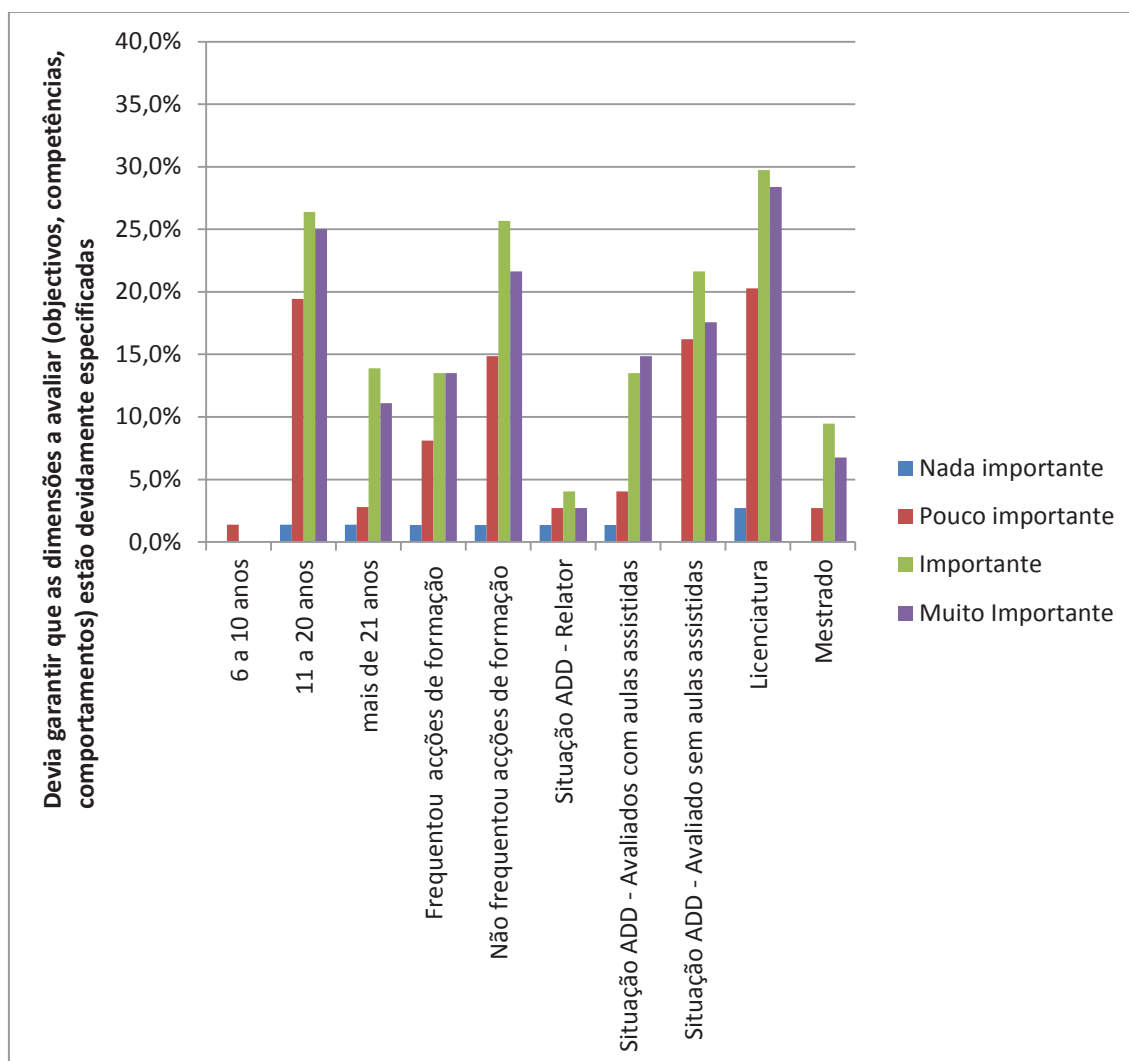


Gráfico I5 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho devia garantir que as dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas

Para a clarificação das principais características do processo de avaliação de desempenho, bem como para fornecer orientações específicas sobre os procedimentos formais e a atuação desejável por parte dos avaliadores e dos avaliados, a existência de um manual de avaliação é fundamental para o sistema.

Podemos ainda concluir que não existe influência dos fatores com o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para o Manual de Avaliação.

Relativamente às percepções dos docentes sobre o que havia sido realizado na implementação do sistema de ADD, as respostas são as constantes do gráfico 9-A.

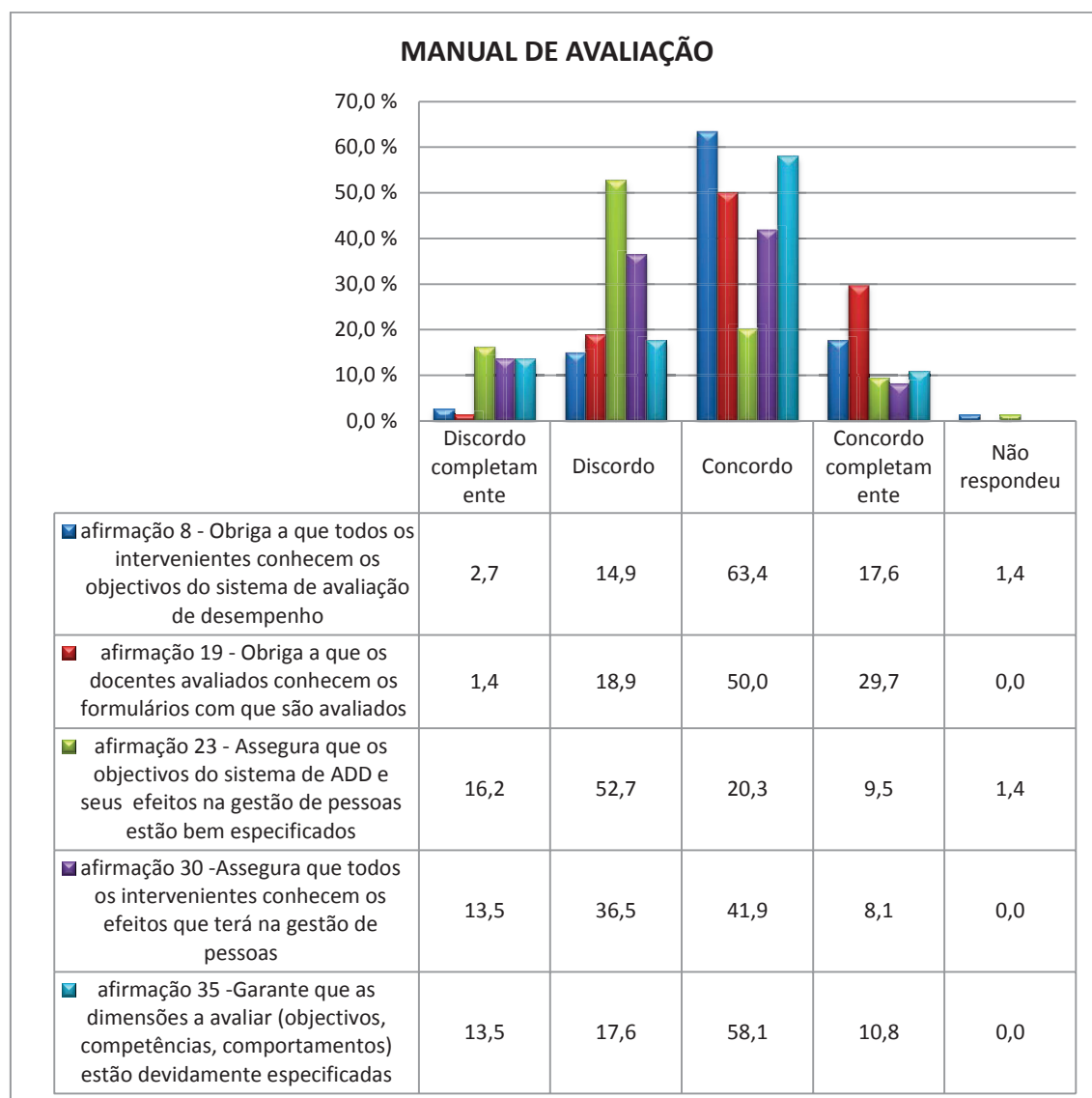


Gráfico 9 A – Manual de avaliação

Estes dados revelam que, para o mesmo universo:

-cinquenta e três (81,0 %) são da opinião que a ADD “Obriga a que todos os intervenientes conhecem os objetivos do sistema de avaliação de desempenho”;

-cinquenta e nove (79,7 %) são da opinião que a ADD “Obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados”;

-vinte e dois (29,8 %) são da opinião que a ADD “Assegura que os objetivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados”;

-trinta e sete (50,0 %) são da opinião que a ADD “Assegura que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas”;

-cinquenta e um (68,9 %) são da opinião que a ADD “Garante que as dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS (cujas tabelas se encontram no anexo 5), para cruzamento de variáveis entre as perceções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne à “Manual de avaliação”, constatamos que:

-para as situações “Obriga a que todos os intervenientes conheçam os objetivos do sistema de avaliação de desempenho” e “Devia obrigar a que todos os intervenientes conheçam os objetivos do sistema de avaliação de desempenho”, cinquenta e três dos respondentes são da opinião que é importante ou muito importante que um sistema de ADD satisfaça este requisito e, destes, quarenta e quatro são da opinião que no atual sistema tal já se verificava;

-para as afirmações “Obriga a que os docentes avaliados conheçam os formulários com que são avaliados” e “Devia obriga a que os docentes avaliados

conheçam os formulários com que são avaliados”, setenta e um dos setenta e quatro respondentes são da opinião que este não é um aspeto com importância para um sistema de ADD, enquanto que somente quinze têm a percepção que, no atual modelo, não seria necessário;

- no que concerne às afirmações “Assegura que os objetivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados” e “Devia assegurar que os objetivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados”, cinquenta e três dos respondentes acreditam que é importante ou muito importante que esteja especificado e destes, quarenta (aproximadamente dois terços) afirmam que no atual sistema tal não se verificou;

-relativamente às afirmações “Assegura que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas” e “Devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas”, quarenta e quatro dos respondentes têm a percepção que é importante ou muito importante ser assegurado que todos conheçam os efeitos na gestão de pessoas e destes, vinte e dois são de opinião que o atual sistema não o assegurava;

-para as afirmações “Garante que as dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas” e “Devia garantir que as dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas”, cinquenta e sete dos respondentes têm a percepção que é importante ou muito importante e destes, trinta e sete são de opinião que o atual sistema o garante.

4.2.10-Metodologias

Os resultados obtidos relativamente ao que os docentes respondentes acreditam que devia ser contemplado num sistema ADD, no que diz respeito as “Metodologias” estão apresentados no gráfico 10.

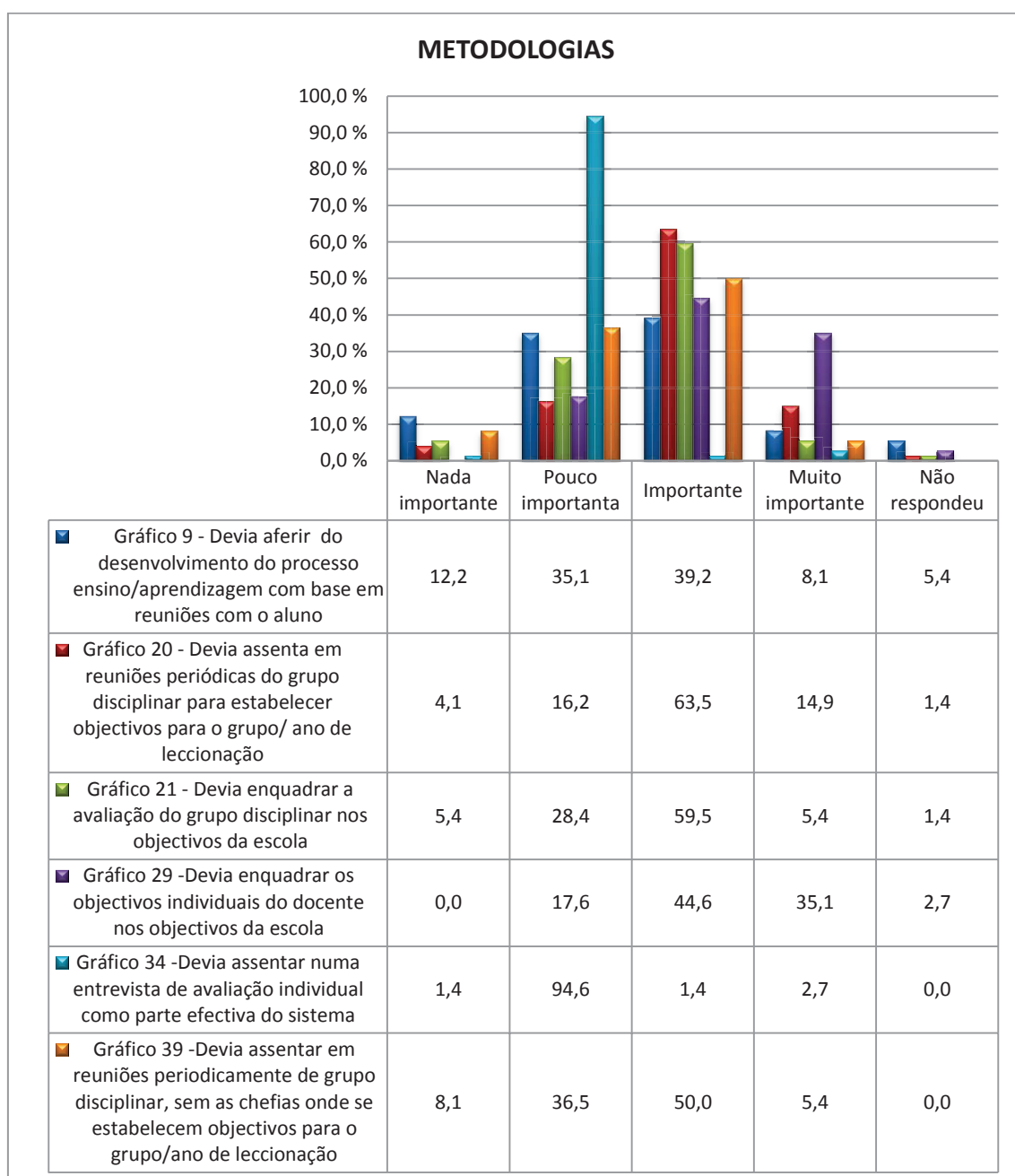


Gráfico 10 – Metodologia

Estes dados revelam que, num universo de setenta e quatro respondentes:

-trinta e cinco (47,3 %) são da opinião que a ADD “Devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno”;

-cinquenta e oito (78,4 %) são da opinião que a ADD “Devia assentar em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objetivos para o grupo/ ano de lecionação”;

-quarenta e oito (64,9 %) são da opinião que a ADD “Devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objetivos da escola”;

-cinquenta e nove (79,7 %) são da opinião que a ADD “Devia enquadrar os objetivos individuais do docente nos objetivos da escola”;

-três (4,1 %) são da opinião que a ADD “Devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efetiva do sistema”;

-quarenta e um (55,4 %) são da opinião que a ADD “Devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objetivos para o grupo/ano de lecionação”.

Continuando a conjugar fatores como o tempo de serviço, frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, situação atual face à ADD e habilitações académicas, com cada um dos itens considerados pertinentes para a “Metodologia”, para assim tentar perceber a influência daqueles, confrontamo-nos com os resultados registados nos gráficos seguintes:

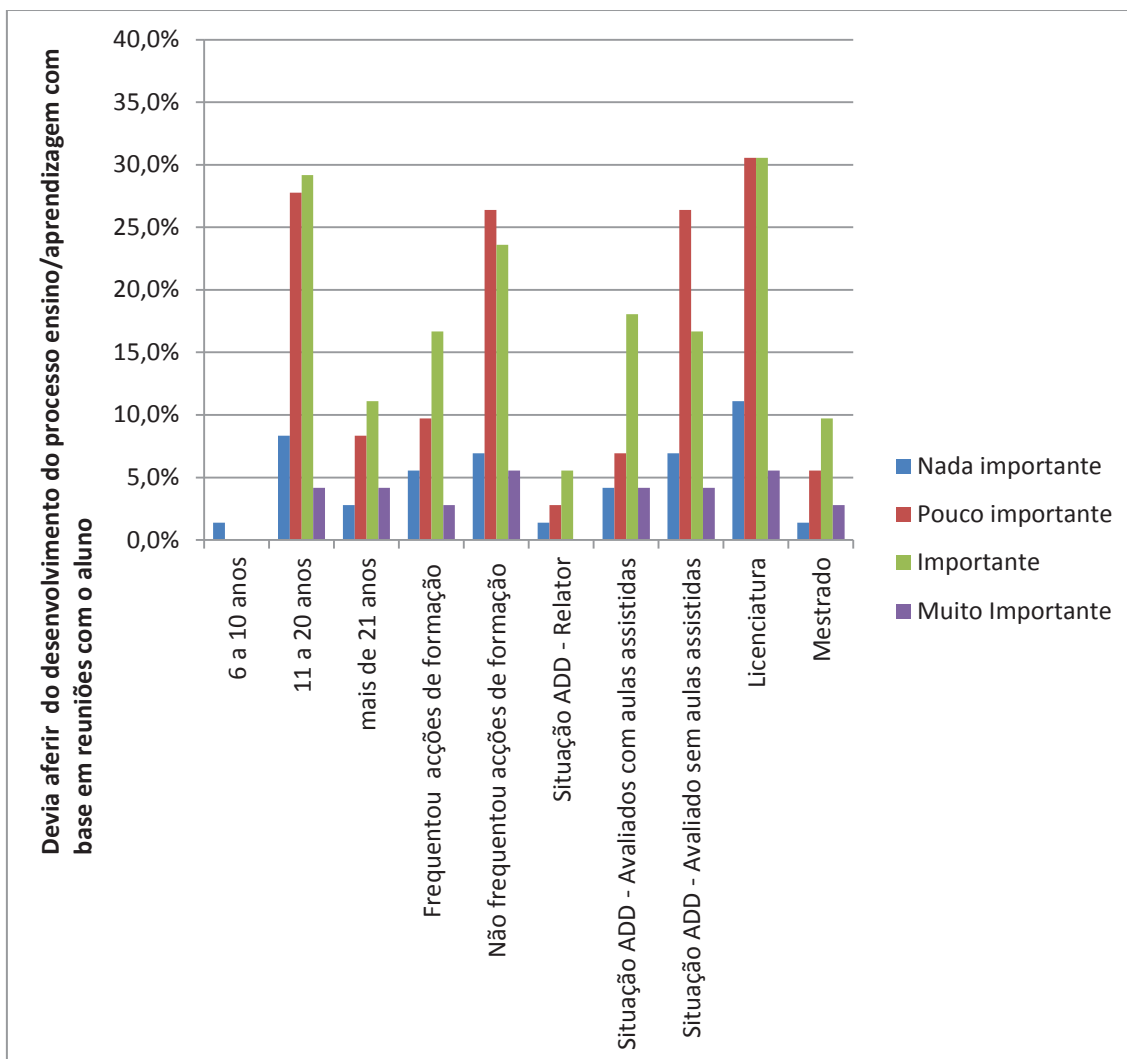


Gráfico J1 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno

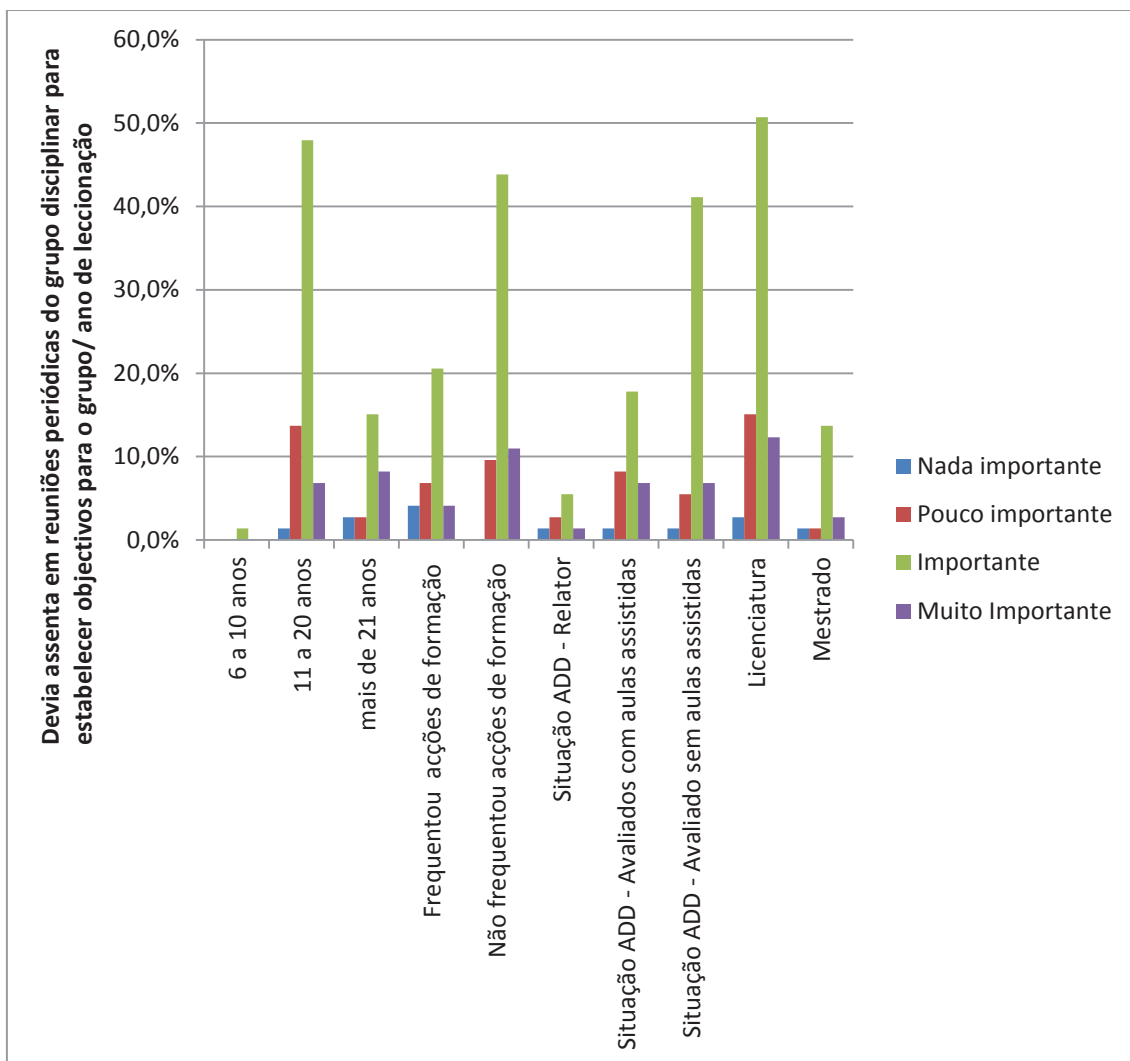


Gráfico J2 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objetivos para o grupo/ ano de leccionação

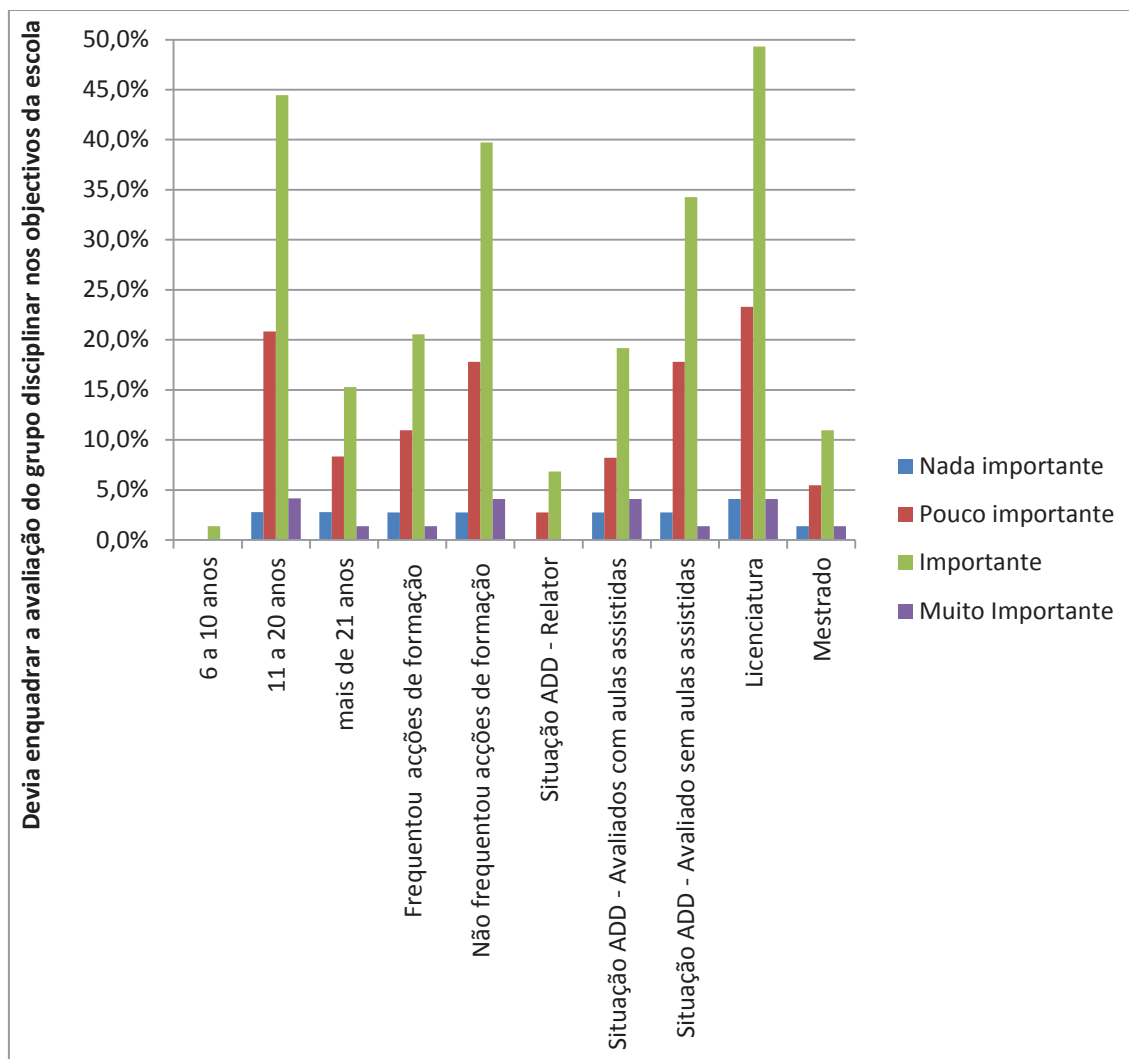


Gráfico J3 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objetivos da escola

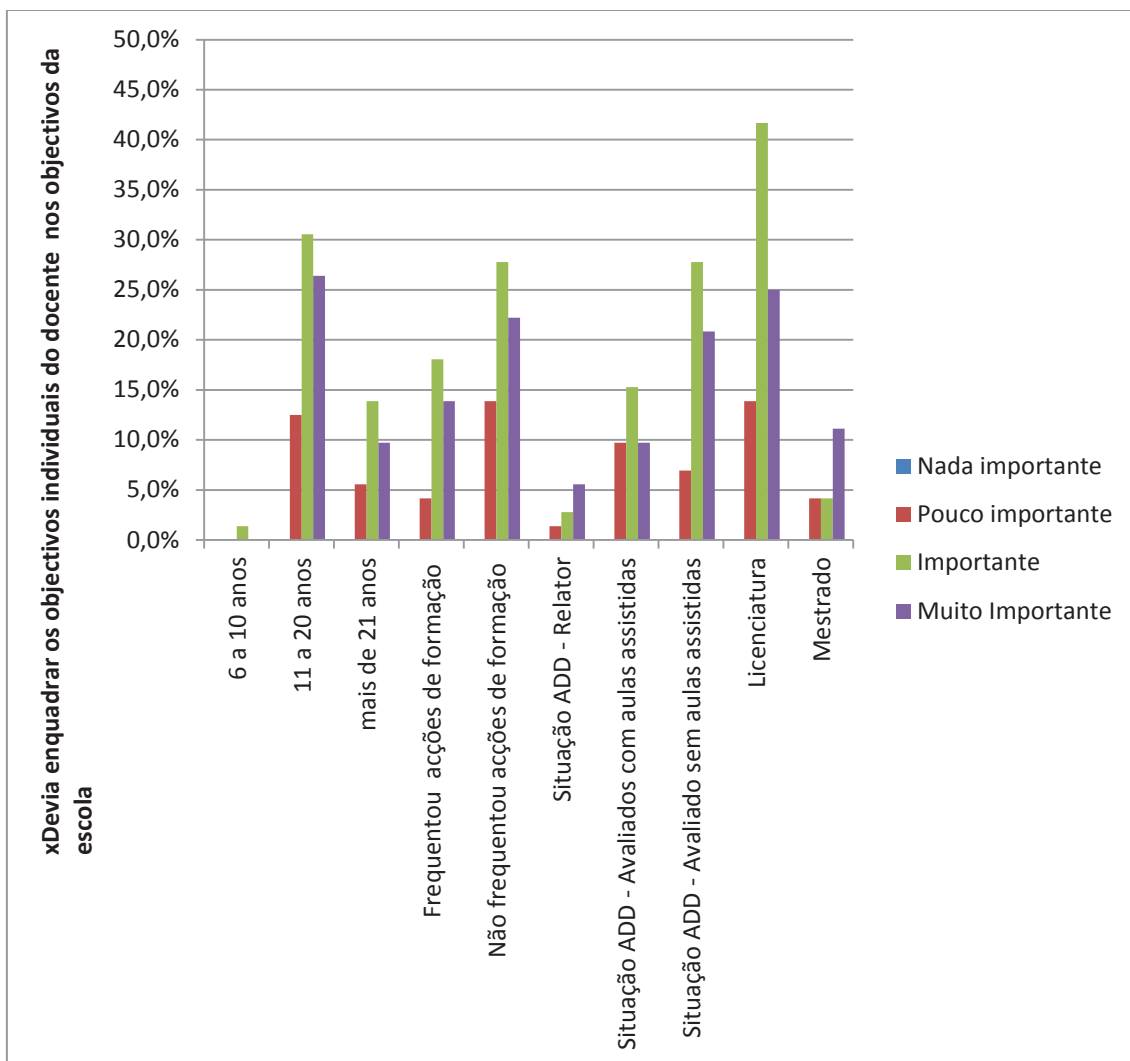


Gráfico J4 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia enquadrar os objetivos individuais do docente nos objetivos da escola

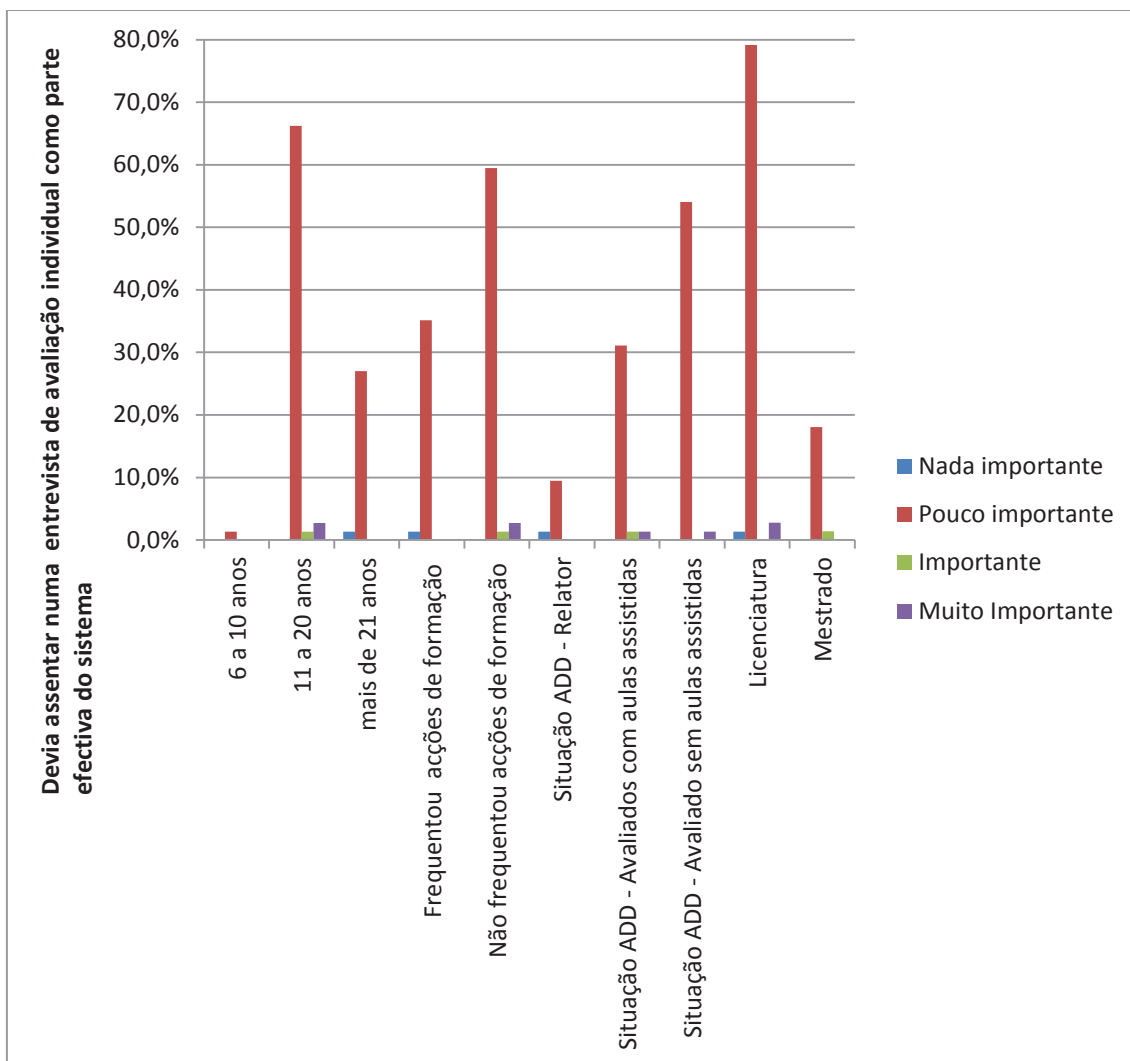


Gráfico J5 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efetiva do sistema

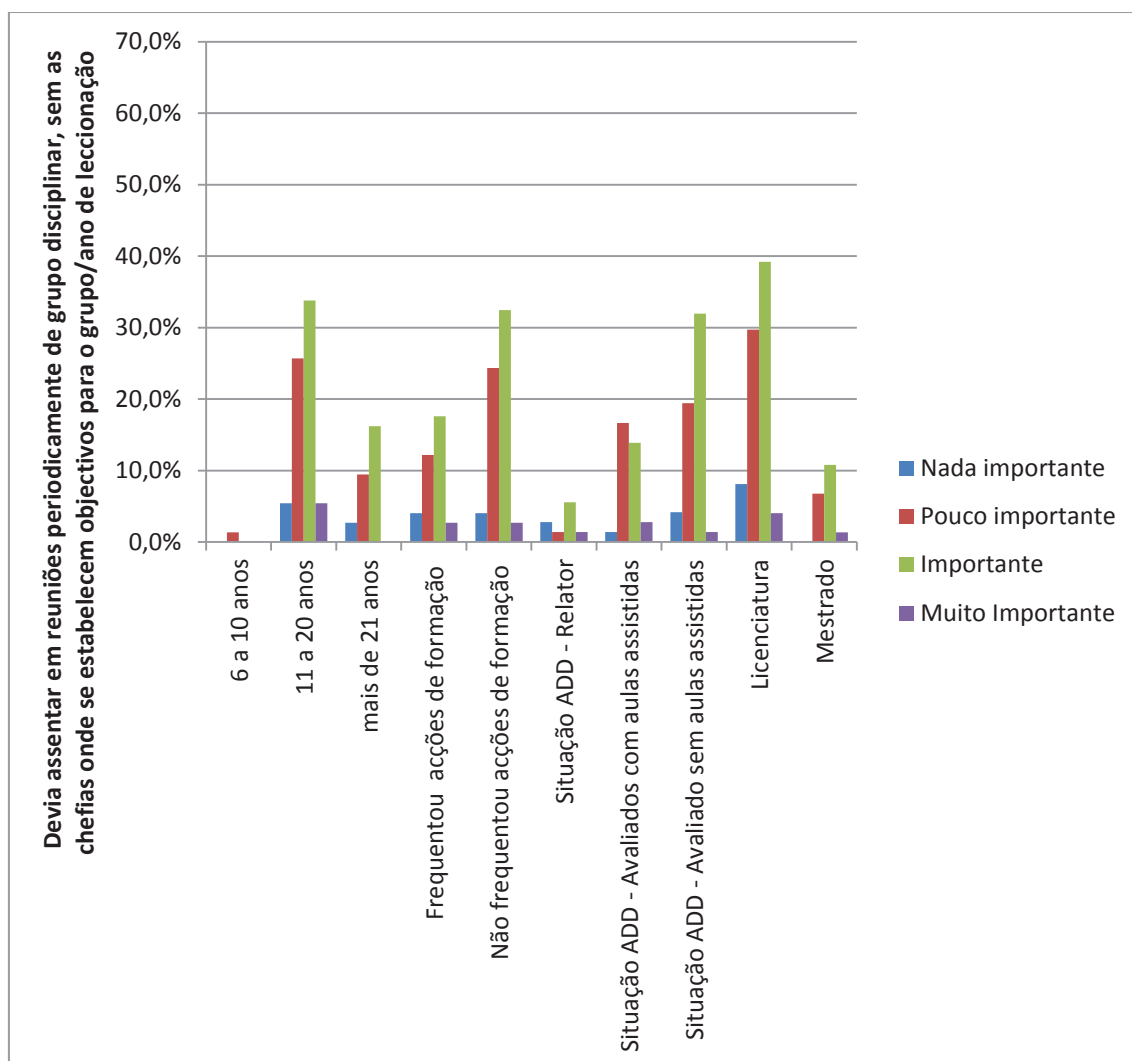


Gráfico J6 - Tempo de serviço, Frequência de ação de formação em AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, Situação ADD, Habilitações académicas vs. A avaliação de desempenho docente devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objetivos para o grupo/ano de leccionação

Podemos concluir, também aqui, que não existe influência dos fatores como o tempo de serviço, a frequência de ações de formação em avaliação de desempenho, a situação atual face à ADD e as habilitações académicas em cada um dos itens considerados pertinentes para a Metodologia.

Como já constatamos, o conceito de avaliação tem vindo a sofrer alteração, de acordo com o entendimento que se adquire do mesmo. Presentemente, a avaliação é vista como construção da realidade, atribuição de sentido às situações, influenciada por

diferentes elementos contextuais e pelos valores de vários intervenientes no processo (os avaliados são coautores da sua própria avaliação – orientada para a negociação). Por exemplo, na Alemanha, a avaliação docente combina a observação de aulas com a revisão dos documentos gerados durante o processo de ensino, um relatório enviado superiores do docente e uma entrevista pessoal.

Segundo Caetano:

“ a entrevista ou reunião de avaliação constitui um dos componentes mais importantes do sistema de avaliação, pelo que é conveniente dar-lhe especial atenção, quer na sua preparação, quer na sua condução ”. (2008, pág.109)

Relativamente as perceções dos docentes sobre o que havia realizado na implementação do sistema de ADD, os resultados são os constantes no gráfico 10-A.

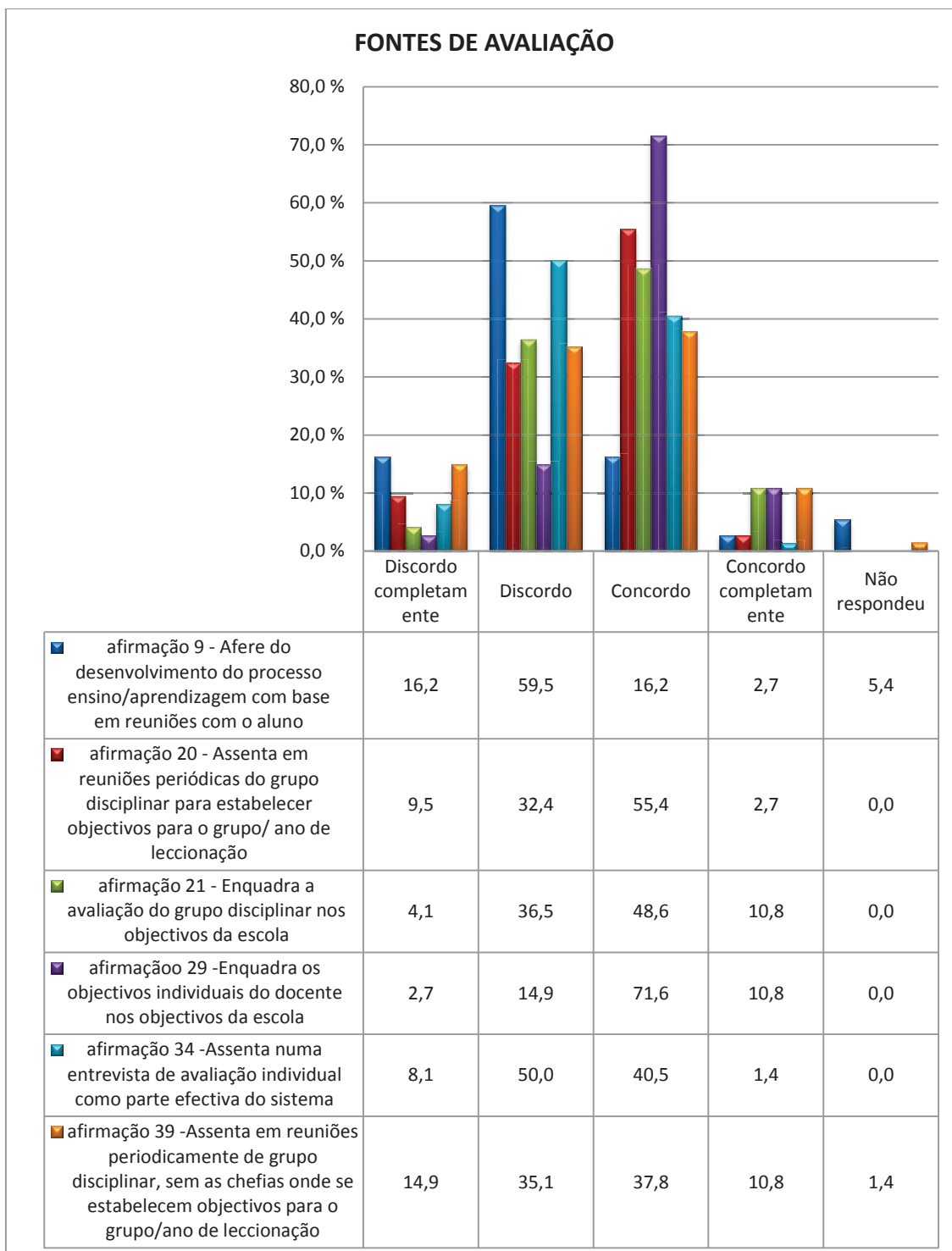


Gráfico 10 A – Metodologia

Estes dados revelam que, para o mesmo universo:

-trinta e cinco (18,9 %) são da opinião que a ADD “Afere do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno”;

-quarenta e três (58,1 %) são da opinião que a ADD “Devia assentar em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objetivos para o grupo/ ano de lecionação”;

-quarenta e quatro (59,4 %) são da opinião que a ADD “Enquadra a avaliação do grupo disciplinar nos objetivos da escola”;

-sessenta e um (82,4 %) são da opinião que a ADD “Enquadra os objetivos individuais do docente nos objetivos da escola”;

-trinta e um (41,9 %) são da opinião que a ADD “Assenta numa entrevista de avaliação individual como parte efetiva do sistema”;

-trinta e seis (48,6 %) são da opinião que a ADD “Assenta em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objetivos para o grupo/ano de lecionação”.

Analisando os dados obtidos com o SPSS (cujas tabelas se encontram no anexo 5), para cruzamento de variáveis entre as percepções sobre o que atual sistema de ADD permite e o que os docentes pensam que um sistema de ADD devia permitir, no que concerne à “Metodologia”, constatamos que:

-relativamente às afirmações “Afere do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno “ e “Devia aferir do

desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno”, trinta e três respondentes não “veem” qualquer interesse na implementação desta prática e trinta e cinco respondentes consideram-na importante; e destes, vinte e cinco (aproximadamente três quartos) consideram que o sistema atual não tem esta prática em linha de conta;

-no que concerne às afirmações “assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objetivos para o grupo/ ano de lecionação “ e “Devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objetivos para o grupo/ ano de lecionação”, cinquenta e oito dos respondentes têm a percepção que é importante ou muito importante e, destes, vinte e um (mais de um terço) são de opinião que o atual sistema não o assegurava;

-relativamente às afirmações “Enquadra a avaliação do grupo disciplinar nos objetivos da escola” e “Devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objetivos da escola”, trinta dos respondentes consideram que, no atual sistema, não está instituída esta prática e, destes, dezanove (aproximadamente dois terços) acham importante ou muito importante que tal aconteça;

-no que respeita as afirmações “Enquadra os objetivos individuais do docente nos objetivos da escola “ e “Devia enquadrar os objetivos individuais do docente nos objetivos da escola”, cinquenta e nove dos respondentes pensam que é importante ou mesmo muito importante e, destes, quarenta e oito respondentes (mais de três quartos) consideram que o atual sistema já o havia agilizado;

--no que respeita às afirmações “Assenta numa entrevista de avaliação individual como parte efetiva do sistema “ e “Devia assentar numa entrevista de

avaliação individual como parte efetiva do sistema”, setenta e um dos respondentes (96%) são da opinião que esta prática é pouco ou nada importante e dos respondentes que consideram que no atual sistema tal se verificava apenas dois acham que é uma prática a continuar.

5. CONCLUSÕES

“O perfil do professor atual é o de um profissional apetrechado com os instrumentos teóricos, técnicos e práticos que lhe permitem desempenhar uma prática reflexiva, capaz de dar resposta à diversidade de exigências com que é confrontada a escola de hoje e do futuro. A sua função central — estimular aprendizagens significativas nos alunos e o seu desenvolvimento integral enquanto indivíduos e cidadãos — é uma função complexa, que exige o desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes a vários níveis, mas que exige, sobretudo, uma grande capacidade reflexiva, investigativa, criativa e participativa para se adaptar e intervir nos processos de mudança”. (Alonso, 2005)

Para terminar este trabalho de investigação, parece-nos pertinente tecer alguns considerandos acerca dos condicionalismos e contributos que podem daqui advir.

Nunca é demais relembrar que se trata de um trabalho de investigação de natureza qualitativa, assente nas perceções e representações dos agentes educativos mais diretamente ligados às práticas de avaliação de desempenho docente, em que se pretendeu proceder a uma análise da qualidade de implementação da ADD, com vista a identificar principais pontos fortes, pontos fracos e, a revelar-se possível, apresentar propostas de melhoria.

Não se pretende, portanto, encontrar conclusões generalizadas pelo facto de nos encontrarmos perante uma realidade específica impede-nos, portanto, de qualquer tentativa de generalização, não podendo assim deduzir que em outras situações idênticas o mesmo fenómeno ocorra da mesma forma.

A avaliação de desempenho profissional constitui um dos fenómenos que mais perturbação introduz no funcionamento regular de qualquer organização. No caso particular da avaliação docente, foi (e, de certa forma, ainda é) um dos fenómenos mais contestados e que maiores perturbações trouxe às escolas nestes últimos anos.

Uma primeira tomada de consciência com a realização deste trabalho residiu no facto de se ter tornado claro, para nós, que um sistema de avaliação de desempenho não se resume a um processo e um resultado, mediado por alguns instrumentos.

A ADD carrega, em si, uma forte metodologia e conceito de educação que se sobrepõe a todo o manancial de normativos, estudos, relatórios e trabalhos e pressupõe uma estratégia de fundo que visa o desenvolvimento da própria organização.

Na investigação que elaborámos, adaptámos o modelo de conceção e implementação de um sistema de AD proposto por António Caetano (2008). No entanto, tivemos oportunidade de consultar e analisar muitos outros autores que partilham da ideia de uma avaliação de desempenho como dimensão da gestão de recursos humanos que tem, para além da melhoria do próprio desempenho docente, também e sobretudo como finalidade a melhoria dos resultados escolares e do desempenho da escola.

E todos eles acreditam que os processos para atingir esses objetivos nunca podem ignorar os fatores sociais, económicos e, sobretudo, a identidade da própria escola. Em suma, a necessidade de contextualização, que, em nosso ver, será conseguida se houver uma clara implicação da direção, devidamente “assessorada” pelas lideranças intermédias.

Analisando os resultados a propósito da necessidade de “Integração Estratégica da Avaliação de Desempenho”, com mais de dois terços dos respondentes recetivos ao facto de a ADD dever “permitir o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objetivos da escola” e “contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa”, tendemos a crer que estas perceções devem ser potenciadas através, por exemplo, de campanhas de sensibilização, de aferição do desenvolvimento do processo ADD, podendo assim provavelmente potenciar alguns “ objetivos da avaliação”, como por exemplo “permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola”, numa primeira fase, com consequências na melhoria profissional e futuramente na sua responsabilização.

O facto de a maioria dos respondentes não concordar que um sistema de ADD deva ser um “fato à medida” da escola, de par com o facto de mais de 50% ter a

perceção que, no sistema implementado, tal se verificou, deve-se, em nossa opinião, ao facto de os inquiridos não terem completamente entendido que a ADD deva ser "contextualizada", aferindo do grau de consecução dos objetivos propostos e permitindo delinear “novos caminhos”, mas antes considerando apenas a ADD como um conjunto de procedimentos burocráticos com poucas ou nenhuma consequência. Como refere um documento de 2009 da OCDE, “...na nossa perspectiva, será necessário fazer alguns ajustamentos, que permitam a adequada concretização de uma avaliação do desempenho dos professores com consequências”. É nossa opinião que através de uma campanha de sensibilização, não esporádica nem desgastante, mas que se projete no tempo, o “fato” passa a ter as “medidas” dos fatores sociais, económicos e sobretudo da identidade da própria escola.

Os dados recolhidos permitem-nos inferir, também, algum receio à responsabilização, sentimento que, em nossa opinião, é uma consequência de “longos” anos de “portas” fechadas. Diversos autores, entre os quais Caetano, Lamy e Fernandes, (2008) bem como estudos desenvolvidos pela OCDE (2004,2005,2009) e a legislação de ADD atual apontam para a melhoria da qualidade do desempenho docente e a responsabilização no cumprimento de objetivos.

Foi igualmente possível constatar não existirem diferenças nas opiniões entre os docentes que realizaram ações de formação no âmbito da ADD e aqueles que, nos últimos anos, não realizaram qualquer tipo de formação nesta área. Sendo certo que as causas desta situação nos levariam para questões fora do âmbito deste trabalho, (designadamente o impacto das ações de formação na alteração de representações e de práticas profissionais), é, contudo, um facto que um dos objetivos de um sistema ADD é, precisamente a identificação da necessidade de ações de formação por parte dos

docentes. Ações que, se contextualizadas, permitirão o desenvolvimento profissional do docente da escola em consonância com os objetivos da escola.

Importa, por isso, que futuras situações de formação sejam planejadas e levadas a cabo de forma a que os efeitos se revelem mais visíveis e efetivos, por exemplo, com base em lógicas de formação em contexto e, não menos importante, implementando estratégias reguladoras da transferência do aprendido em formação para os respectivos contextos de trabalho. De outra forma, corre-se o risco de a formação ser apenas um custo, não um investimento, pois não serve propósito algum.

No que diz respeito à questão de quem deve ser envolvido na conceção do modelo de avaliação, a tendência continua na mesma linha das análises anteriores, ou seja, a “fobia” a tudo o que diretamente implica o docente. Como vários autores sugerem, a ausência de uma apropriação do processo tem consequências negativas na eficiência e na eficácia da implementação da ADD. Tendemos a crer que ainda permanece nos nossos “espíritos” a falta de uma cultura de abertura, muito provavelmente devido ao estigma da inspeção. A necessidade de se dispor de um esquema de divulgação, de informação e até de “grau de execução” é de elevado grau de importância, pois em nossa opinião permitirá não tornar o processo mais claro, mais transparente e não algo envolto num mistério que aparece e desaparece sem ninguém compreender como! Ou pior, aparece como ritual burocrático, que serve para muito pouco, no paradigma atual de ensino.

A formação de avaliadores e de avaliados reveste-se de uma grande importância para que todo o processo se possa desenvolver de uma forma coerente, minimizando as situações de tensão, como já anteriormente referimos. A análise dos dados obtidos reflete, mais uma vez, uma tentativa de “desresponsabilização”, pois mais de 90% dos

respondentes considera pouco importante que seja disponibilizada formação para avaliadores e avaliados. Uma análise mais inferencial e subjetiva poderia mesmo levar a afirmar que esta falta de importância atribuída à formação decorre de uma ideia da formação como sendo de pouca utilidade. Afinal, e como atrás se referiu, não há diferença nas perceções relativamente a algumas das dimensões ADD entre quem frequentou formação e quem não frequentou.

Pelo que anteriormente referimos, é nossa opinião que se deverá implementar ações de formação, tanto para avaliadores como para avaliados. No que aos avaliadores diz respeito, essas ações devem visar os seguintes temas:

- Finalidades da avaliação e importância central da avaliação formativa e reguladora.
- Objetivos do sistema, sua relação com outros sistemas de gestão das pessoas e com os objetivos e estratégia global da organização;
- Critérios de avaliação e dimensões a utilizar (objetivos de trabalho, competências ou comportamentos a observar);
- Tipo de medição a utilizar (clarificação e treino prático das escalas e das ponderações, assim como a definição dos objetivos que possam ser avaliáveis);
- Enviesamentos e erros cognitivos que podem ocorrer na recolha, armazenamento e recuperação da informação acerca do desempenho, assim como os processos para controlar/reduzir os seus efeitos na avaliação (autoavaliação como heteroavaliação);
- Procedimentos específicos a seguir, de acordo com o manual de instruções a analisar com os formandos;

- Estruturação e condução da entrevista de avaliação de desempenho (e de plano de atividades/objetivos para o período seguinte);
- Formalização da avaliação e etapas seguintes;
- Algum tipo de simulação da aplicação do sistema que inclua a familiarização com os objetivos, as escalas de avaliação e com a entrevista.

Para os avaliados:

- Finalidades da avaliação e importância central da avaliação formativa e reguladora.
- Objetivos do sistema, sua relação com outros sistemas de gestão das pessoas e com os objetivos e estratégia global da organização;
- Critérios de avaliação e dimensões a utilizar (objetivos de trabalho, competências ou comportamentos a observar);
- Tipo de medição a utilizar (clarificação e treino prático das escalas e das ponderações, assim como a definição dos objetivos que possam ser avaliáveis);
- Algum tipo de simulação da aplicação do sistema que inclua a familiarização com os objetivos, as escalas de avaliação e com a entrevista.

Parece-nos importante relevar que a grande maioria dos respondentes dá um grande relevo às competências interpessoais. Em nosso entender, isso resulta, para além da pertinência da temática em si, de níveis motivacionais baixos e consequente influência no clima organizacional. A este respeito, sugere-se uma análise mais aprofundada, a levar a cabo pela cúpula do Agrupamento, no que diz respeito ao clima instalado, aos níveis de motivação e aos relacionamentos interpessoais, de modo a

minimizar eventuais efeitos no desempenho dos docentes e, conseqüentemente, do conjunto do agrupamento.

No que diz respeito à questão da “Harmonização da avaliação”, e tendo em conta que, sensivelmente, um quarto dos respondentes considera pouco ou nada importante os itens em análise, não sendo um número significativo, julgamos conveniente que os responsáveis dos vários departamentos preparem a avaliação entre si e com os avaliadores que a si reportam e que validem as apreciações globais que estes fazem dos seus colaboradores, de modo a que se trabalhe com um quadro de referentes consensual e, por essa via, se consiga reduzir a disparidade avaliativa, com todas as vantagens que daí decorrem para efeitos de desempenho e mesmo de consolidação de uma visão comum de profissionalismo docente.

No que diz respeito à necessidade de um “Manual de avaliação”, e na mesma linha de posicionamento dos respondentes, a grande maioria não revela, em nosso entender, as preocupações e entendimentos que esta questão deveria suscitar.

O manual de avaliação é uma parte importante do processo, pois clarifica as principais características do processo de avaliação de desempenho e fornece orientações específicas sobre os procedimentos formais e a atuação desejável por parte dos avaliadores e dos avaliados. Daí que se torne importante, em nosso entender, que se divulguem alguns dos resultados deste trabalho no agrupamento, salientando as principais diferenças encontradas entre as percepções das pessoas e o que deveria ser a leitura do fenómeno em causa, a ADD, de modo a que melhor se entenda o que é importante melhorar e, só depois disso, conceber mecanismos e dispositivos de disponibilização de informação (não necessariamente sob a designação de um "Manual

de Avaliação) a todos os avaliados e avaliadores e avaliando o grau de receptividade e a eficácia deste este tipo de iniciativa.

Relativamente aos dados recolhidos na “Metodologia”, continuam a refletir um desconforto por parte dos respondentes relativamente à sua implicação direta e isso reflete-se designadamente na “recusa” em que os alunos intervenham, ou nas entrevistas individuais de avaliação de desempenho. A este propósito, é nossa convicção que, dado o papel relevante que assume no processo e o grau de exigência que encerra, esta seja devidamente preparada. Para isso, sugere-se que o avaliador saiba:

- Como a deve preparar, devendo rever antecipadamente os antecedentes, preparar as situações que quer ver abordadas e avise o colaborador com antecedência
- Ouvir os factos e centrar-se neles, procurar que sejam identificados pelo avaliado os pontos fortes e os pontos fracos e discutir comportamentos que sejam alteráveis
- Enfrentar as áreas problemáticas e discuti-las abertamente, baseado em factos
- Acordar num plano de ação: no qual se identifiquem as melhorias a promover e como as obter.

Após a análise dos resultados obtidos, as nossas propostas de melhoria para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho docente são:

- Uma campanha de sensibilização junto da Direção, para que ela própria possa entender a avaliação de desempenho como um instrumento útil ao serviço de objetivos organizacionais; como foi referido anteriormente está legalmente legitimada pelo Decreto Regulamentar n.º 26/2012 de 21 de fevereiro;

- Uma campanha de comunicação interna para a discussão dos pressupostos, envolvendo todos os docentes e onde se dava conta dos objetivos da ADD, permitindo assim uma apropriação dos mesmos;

- Formação a avaliadores e a avaliados;

- Um espaço no moodle para discussão, FAQ, texto de consulta, relatórios internacionais, teses de mestrado e doutoramento, artigos, etc. e onde, complementarmente se disponibilize o equivalente ao Manual de Avaliação (para avaliadores e avaliados);

- Novo trabalho de meta-avaliação, a realizar desde o início do próximo processo ADD, com indicadores concretos de progressão e de desempenho, de forma monitorizar o processo, ajustando-o em tempo real;

- No âmbito do processo de avaliação interna do agrupamento, promover uma análise cuidada dos níveis de motivação e da qualidade do clima organizacional, de modo a identificar eventuais pontos fracos e equacionar formas de os resolver;

- Uma maior articulação entre os processos de ADD e de autoavaliação do agrupamento, de modo a criar sinergias na recolha de dados e a promover um

maior alinhamento entre os benefícios da ADD e os objetivos estratégicos do agrupamento.

O processo de avaliação é um processo complicado pois, para além dos habituais enviesamentos cognitivos, desenvolvem-se múltiplos jogos políticos, em que os atores organizacionais podem prosseguir interesses divergentes daqueles a que o sistema de avaliação se propõe. Contudo uma “preparação” de todos os atores é, como aqui se consegui provar, um passo importante. Esperamos, com este trabalho, ter contribuído para uma renovação das práticas em prol da escola pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARCÃO, I. (1994). Supervisão de professores e reforma educativa. In IGE – Informação Ano 3, n.º 1, Maio -1994.
- ALARCÃO, Isabel, ROLDÃO, Maria do Céu (2008), *Supervisão. Um contexto de desenvolvimento profissional dos professores*, Mangualde, Edições Pedagogo.
- ALMEIDA, Alzira Jerônimo de Melo. O professor e a valorização de sua atividade docente. In.
- ALMEIDA, O.T. (2008). Do (re) conhecimento da Ignorância como Saudável Atitude.
- BARROSO, J. (1995). Os liceus. Organização pedagógica e administrativa (1836-1960). Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian e Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica
- BELL, Judith. Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, 1989. 145p.
- BOGDAN, R., BIKLEN, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- CAETANO, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CAETANO, A. (1996). *A Avaliação de Desempenho – Conceitos, metáforas e práticas*, Lisboa. Livros Horizonte

- CARMO, H. FERREIRA, M. M. (1998), Metodologia da Investigação: Guia para a autoaprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta
- CARR, W. & KEMMIS, S. (1986). Becoming Critical: Education, Knowledge and Action Research. London: The Falmer Press.
- CASANOVA, (2008). Avaliação da Profissionalidade Docente Lisboa.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 2.ed. São Paulo: Atlas 1981.
- COELHO,A,: RODRIGUES,A,(2008). Guia da Avaliação de desempenho docente. Lisboa. Texto Editora
- DAY, C. (2001). Desenvolvimento Profissional de Professores. Os Desafios da Aprendizagem Permanente. Porto: Porto Editora.
- DAY. C. (1993). Avaliação do desenvolvimento profissional dos professores. In
- DIAS SOBRINHO, José. Avaliação quantitativa, avaliação qualitativa: interação e ênfase. In
- DOWN, B., Hogan, C. & Chadbourne, R. (1999) Making sense of performance management: Official rhetoric and teachers reality.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneur - ship): prática e princípios. Tradução de: Carlos Malferrari. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ESTRELA, A. & Nóvoa, A. (orgs) (2003) Avaliações em educação: novas perspetivas. Porto: Porto Editora.

ESTRELA, A. (1986). Teoria e prática de observação de classes - uma estratégia de formação de professores. Lisboa: INIC.

FLORES, M. & SIMÃO, V. (2009), Aprendizagem e desenvolvimento profissional de professores: Contextos e perspectivas, Mangualde: Edições Pedagogo.

Gomes F. et al (2008) ,“Os processos de gestão e melhoria de desempenho ”in idem(org.), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Lisboa . Edições Sílabo

GÓMEZ, G.R., FLORES, J. G. & JÍMENEZ, E. G. (1996). "Enfoques en la Investigación Cualitativa". In Aljibe, S.L. (ed.) Metodología de la Investigación Cualitativa. Archidona: Colección: Biblioteca de Educación.

GOUVEIA, João 2008 “ Avaliação de Desempenho” – Documento de trabalho.

HADJI, Charles (1994). A avaliação, regras do jogo. Das intenções aos instrumentos. Porto: Porto Editora.

JUSTINO, D.(2010). Dificil é Educá - los. Fundação Francisco Manuel dos Santos

- LAMY, F. (2008). Reflexão crítica, no âmbito da formação sobre avaliação do desempenho docente e Supervisão pedagógica. Centro de Formação de Albufeira.
- NÓVOA, A. (2007). Desafios do trabalho do professor no mundo contemporâneo, comunicação apresentada na Directoria do SINPRO - S. Paulo, Janeiro.
- PACHECO, J.& Flores, A. (1999). Formação e avaliação dos professores. Porto: Porto Editora.
- RODRIGUES & Peralta (2008) . Algumas considerações a propósito da avaliação de desempenho dos professores.
- SIMÕES, C. & Paiva, J. (2004). Metodologias de Investigação Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- SIMÕES, Gonçalo (2000). A Avaliação do desempenho docente. Porto: Porto Editora.
- STONES, E. (1984). Supervision in teacher education. London: Methuen Alarcão, I. & Tavares, J. (2007). Supervisão da Prática Pedagógica - Uma Perspetiva de Desenvolvimento e Aprendizagem. Coimbra: Almedina.
- VIEIRA, F. (1993). Supervisão, uma prática reflexiva de formação do professor. Porto: Edições Asa.
- YIN, R. (1989). Case study research. Design and methods. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Avaliação internacional. GEPE Lisboa: EME.

- Avaliação de desempenho nas organizações - princípios e métodos fundamentais
Bruno Alexandre Ferreira, Aluno N° 20101013 Instituto Politécnico de Coimbra.
- Avaliação como estratégia de sustentabilidade das organizações educacionais
Lucia Izabel Czerwonka Sermann¹ e Ana Maria Coelho Pereira Mendes Centro
Universitário. UNIFAE.
- Building a High-Quality Teaching Profession - Lessons from around the world-
2011
- Centro de Formação de Associação das Escolas de Matosinhos Escola-Sede:
Escola Secundária Augusto Gomes e-revista ISSN 1645-9180 N° 3 Especial:
Avaliação de Desempenho Docente.
- Estudo OCDE “*La qualité du personnel enseignant*” (2004)
- Estudo OCDE “*Le role crucial des enseignants. Attirer, Former et Retenir des
Enseignants de Qualité*”
- Estudo OCDE Avaliação de Professores em Portugal, Julho de 2009 Realizado
por: Gonnine van Amelsvoort, Jorge Manzi, Peter Matthews, Deborah Roseveare
e Paulo Santiago.
- Fundacional. In V. Trindade, M. Trindade e A. Candeias (coord). A Unicidade
do Conhecimento. Coimbra: Quarteto.
- Gobierno de Chile, Ministerio de Educacion Departamento Juridico. Aprueba
reglamento sobre evaluacion docente. Santiago, 30.ago.2004.- n° 192.
- Jorge Lima. (Com base na publicação Levels of Autonomy and Responsibilities
of Teachers in Europe, Ed. Eurydice European Unit, Brussels, 2008).
- Maria Alfredo Moreira, Universidade do Minho, Revista ELO 16 – Maio de
2009.
- Recomendações do Conselho Científico para a Avaliação de Professores (2008).

- Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda supervisão interpares, avaliação e autonomia profissional.
- Revista do Centro de Formação Francisco de Holanda ELO 16 Avaliação do desempenho docente Centro de Formação Francisco de Holanda 4814-528 Guimarães www.cffh.pt.
- OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: Portugal 2012
- O sistema nacional de avaliação do desempenho docente (snde) no Chile Alejandra Mizala Pilar Romaguera Chile amizala@dii.uchile.cl.
- O exemplo da Bélgica, por António Brotas Dossier | 28 Março, 2008.
- Sistemas de avaliação docente: uma questão "conflituosa Andreia Lobo | 2008-06-04 “Estudo reflete sobre vários modelos de avaliação do desempenho docente na América e na Europa e conclui que a autoavaliação é mais eficaz na melhoria da qualidade de ensino.”.

<http://www.isla.pt> - Paulo Nunes, consultor de gestão do ISLA

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaorecursoshumanos.htm#vermais>

<http://www.cffh.pt>

<http://www.educare.pt/educare/Detail.aspx?contentid=4ED99D5743452B17E04400144F16FAAE&channelid=D40B79DEE54DD842B283E3E9AD9ECC6A&schemaid&opseI=1>

<http://www.educare.pt/educare/> (pág. 18) 11 de setembro 2012, 14h -

Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões –

Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 7 e 8 de Julho de 2011

A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa -
Desafios e limitações do SIADAP1

César Madureira – Investigador Principal do Instituto Nacional de Administração (INA, IP),
Professor na Universidade Lusíada de Lisboa

Miguel Rodrigues – Técnico Superior do Instituto Nacional de Administração (INA,IP),

Doutorando em Sociologia no ISCTE-IUL

Legislação

- Decreto-Lei nº 30 508 (Criação da figura da inspecção)
- Lei 46/86 (Lei de Bases do sistema educativo)
- Decreto - Regulamentar nº 14/92 (Regulamentação da lei 46/86)
- Decreto-Lei nº 1/98 (Revisão do estatuto da carreira docente)
- Decreto-lei nº 15/2007 (Novo estatuto da carreira docente)
- Decreto - Lei 15/2007 (Novo Estatuto da Carreira Docente)
- Decreto-Lei 240/2001 (Perfil geral do desempenho docente)
- Decreto-Lei 241/2001 (Perfil específico de desempenho profissional do educador de infância e do professor do 1º ciclo do ensino básico);
- Portaria nº 659/88, art.º 17. 1
- Decreto Regulamentar nº 2/2010 de 23 de Junho (Regras de aplicação do -novo sistema de avaliação de desempenho de pessoal docente);
- Despacho n.º 14420/2010 de 15 de Setembro (modelos de impressos das fichas de autoavaliação);
- Portaria n.º 926/2010 de 20 de Setembro (docentes em condições especiais);
- Despacho Normativo n.º 24/2010 de 23 de Setembro (ponderação Curricular);
- Despacho n.º 16034/2010 de 22 de Outubro (Padrões de Desempenho

Schleicher, A. (2012), Ed., *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264xxxxxx-en>

ANEXOS

Avaliador externo

Artigo 13.º

1 — O avaliador externo deve reunir os seguintes requisitos cumulativos:

- a) Estar integrado em escalão igual ou superior ao do avaliado;*
- b) Pertencer ao mesmo grupo de recrutamento do avaliado;*
- c) Ser titular de formação em avaliação do desempenho ou supervisão pedagógica ou deter experiência profissional em supervisão pedagógica.*

2 — Ao avaliador externo compete proceder à avaliação externa da dimensão científica e pedagógica dos docentes por ela abrangidos.

Pode ainda ler-se no mesmo decreto regulamentar que ” Potencia -se, igualmente, a dimensão formativa da avaliação e minimizam -se conflitos entre avaliadores e avaliados, regulando uma avaliação com uma natureza externa para os docentes em período probatório, no 2.º e 4.º escalões da carreira ou sempre que requeiram a atribuição da menção de Excelente, sendo que nos restantes escalões a avaliação tem uma natureza interna.

Avaliador interno

Artigo 14.º

1- O avaliador interno é o coordenador de departamento curricular ou quem este designar, considerando -se, para este efeito, preferencialmente os requisitos constantes do artigo anterior para a selecção do avaliador externo.

2 - Na impossibilidade de aplicação dos critérios previstos no número anterior não há lugar à designação, mantendo -se o coordenador de departamento curricular como avaliador.

3 - Compete ao avaliador interno a avaliação do desenvolvimento das actividades realizadas pelos avaliados nas dimensões previstas no artigo no artigo 4.º através dos seguintes elementos:

a) Projecto docente, sem prejuízo do disposto do n.º 4 do artigo 17.º;

b) Documento de registo e avaliação aprovado pelo conselho pedagógico para esse efeito;

c) Relatórios de auto -avaliação.

Projecto docente

Artigo 17.º

1 - O projecto docente tem por referência as metas e objectivos traçados no projecto educativo do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e consiste no enunciado do contributo do docente para a sua concretização.

2 - O projecto docente traduz -se num documento constituído por um máximo de duas páginas, anualmente elaborado em função do serviço distribuído.

3 - A apreciação do projecto docente pelo avaliador é comunicada por escrito ao avaliado.

Inquérito

O presente inquérito insere-se na elaboração da tese de mestrado em Ciências da Educação – Área de Especialização em Supervisão Pedagógica, da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti. Tendo este trabalho por base a avaliação de desempenho docente e as alterações a que estará sujeita, bem como o trabalho até aqui desenvolvido nesta escola, pretende-se traçar um novo caminho com vista a potencializar os recursos humanos aqui existentes.

Vimos pedir a sua colaboração, solicitando-lhe que responda com precisão às questões apresentadas. As respostas são anónimas e confidenciais e comprometemo-nos a divulgar os resultados (agregados), de forma a partilhar as principais conclusões a que chegarmos

Agradecemos antecipadamente a sua atenção e disponibilidade ao preencher este inquérito.

No caso de pretender algum esclarecimento, relativamente a este inquérito, poderá contactar-nos através do seguinte correio electrónico: Pereiraste@gmail.com

Com os melhores cumprimentos,

Ana Paula Pereira

1. Tempo de serviço: _____

2. Habilitações Académicas:

Bacharelato		Mestrado	
Licenciatura		Doutoramento	

3.1. Nos últimos 5 anos, frequentou alguma formação em *AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO*?

Sim Não

(caso tenha respondido afirmativamente)

3.2. Nos últimos cinco anos, aproximadamente, que tipologia de formação frequentou? (pode assinalar mais do que uma)

Tipo de Formação	
Formação inicial	
Formação contínua	
Seminários	
Colóquios	
Acções de formação	
Pós-graduação	
Mestrado	
Doutoramento	

4. Situação face à actual ADD (biénio 2009/2011)

Relator Avaliado com aulas assistidas Avaliado sem aulas assistidas

A avaliação de desempenho docente

assegura que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar.
permite a identificação das necessidades de formação.
promove uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola.
dispõe de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa.
está alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola.
promove um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente.

é ...			
Discordo completamente	Discordo	Concordo	Concordo completamente

Deveria ser...			
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante

Obrigado pela colaboração !

Anexo 3 - Quadro da análise da 1ª pergunta do inquérito por questionário

Nº do Inquérito	Resposta	Tipo de resposta
1	-----	-----
2	Corresponde a todas as acções do professor enquanto profissional	Processo
3	-----	-----
4	-----	-----
5	Acção educativa do professor a vários níveis, processo ensino/aprendizagem; capacidade de trabalhar colaborativamente.	Processo
6	-competência científica; -empatia aluno/ professor -capacidade de ser claro e objectivo na transmissão do conhecimento	Processo
7	-Um compromisso na transmissão do conhecimento e de saberes - saber adaptar-se as necessidades dos alunos -fazer por “acontecer” e não fazer apenas para auto-promoção	Processo
8	Trabalho desenvolvido na escola pelos professores, o qual pode revestir várias dimensões a saber : cargos desempenhados, níveis leccionados, projectos desenvolvidos.....	Processo
9	Conjunto de competências profissionais definidas estatutariamente efectivamente aplicadas de acordo com o serviço lectivo e não lectivo atribuído oficialmente. Pessoalmente considero que o desempenho docente corresponde apenas ao serviço prestado para com o aluno, independentemente do valor que outras áreas de desenvolvimento pessoal	Processo

	ou profissional do professor possam ter ou vir a ter para a sua actividade docente	
10	-----	-----
11	O modo global como o docente lecciona, adaptando-se aos alunos individualmente e à turma, globalmente em conjugação com os resultados efectivamente obtidos	Processo e Resultados
12	-----	-----
13	Actividade docente. Aulas e cargos atribuídos	Processo
14	-----	-----
15	-----	-----
16	-----	-----
17	A forma como o docente realiza o seu trabalho, como prepara as suas aulas e como as operacionaliza com os seus alunos.	Processo
18	-----	-----
19	Enquanto professor a actividade docente. Muitas vezes não é mensurável	Processo
20	Deve ser medido em duas vertentes, a deontológica e a acção/envolvência do professor na comunidade escolar. A 1º vertente prende-se com a responsabilidade individual, o profissionalismo e a ética. Com a 2º vertente, em correlação com a 1º, pretende-se que a acção individual do professor convirja para a missão social da escola/comunidade	Processo
21	Trabalho desenvolvido pelo professor ao longo da sua vida profissional. Deve promover a formação(ao longo da vida) e uma prática consistente e adequada à realidade escolar e à especificidade da disciplina/área que leciona	Processo
22	-----	-----
23	-----	-----

24	-----	-----
25	O desempenho docente evidencia a importância da valorizar uma “formação continua da natureza processual, sempre ”em aberto. Por outro lado, ser docente equaciona um trabalho de natureza prática(teórico-prática). Deste modo considero o desempenho docente como um ensinar a aprender, aprendendo	Processo
26	É a forma como atua e se comporta no exercício da sua actividade.	Processo
27	-----	-----
28	É a actividade exercida pelos professores.	Processo
29	É a forma como o docente põe em prática e interpreta o perfil de desempenho que dele se espera	Processo
30	Todo o trabalho necessário à boa pratica docente como professor	Processo
31	O resultado do trabalho desenvolvido pelo docente, que pode ser medido com os resultados dos alunos .	Resultado
32	-----	-----
33	-----	-----
34	A minha opinião será toda a actividade que o docente desempenha com vista à facilitação das aprendizagens dos alunos. Isto inclui não só a actividade de sala de aula, mas os preparativos para a mesma. As actividades extra-curriculares, desde que pensadas e direccionadas aos alunos, também se incluem.	Processo
35	É tudo aquilo que efectivamente o professor faz no âmbito das suas funções sem nunca descorar o seu contexto escolar e as relações que ele estabelece	Processo

	com o mesmo	
36	-----	-----
37	-----	-----
38	Desempenho docente deve ser encarado como uma súmula das realizações individuais integradas num contexto escolar devidamente regulamentado e com objectivos amplamente divulgados. No entanto esse desempenho docente deverá sempre ser avaliado tendo em conta os pressupostos que deverão reger os parâmetros desse mesmo desempenho.	Processo
39	-----	-----
40	Avaliação em contexto profissional das capacidades e actividades necessárias para o desempenho com sucesso das tarefas,	Processo
41	A actividade exercida pelo professor, todo o processo .	Processo
42	-----	-----
43	-----	-----
44	-----	-----
45	-----	-----
46	A prática educativa, o modo como realiza as suas tarefas	Processo
47	-----	-----
48	é o processo através do qual os professores em análise deverão ser devidamente acompanhados e orientados, visando desse modo a melhoria do seu trabalho, estimulando o desenvolvimento das suas competências.	Processo
49	-----	-----
50	Performance como cada professor exerce a sua função docente na tentativa de superar as sua	Processo

	lacunas	
51	O modo como o docente transmite os conteúdos da disciplina	Processo
52	A forma como o docente planeia e realiza as actividades letivas de modo a conseguir obter um resultado positivo como aluno.	Processo e Resultados
53	-----	-----
54	-----	-----
55	É toda a atitude docente que trabalha de forma profissional, social e ética	Processo
56	É forma como executa as tarefa que lhe são proposta.	Processo
57	-----	-----
58	Sistematizar processos numa determinada operacionalização profissional	Processo
59	Índice ou performance perante os requisitos, perante os quais procuraremos a máxima eficácia e eficiência.	Processo
60	-----	-----
61	-----	-----
62	O desempenho docente está relacionado com o conjunto de saberes diversificados que o professor utiliza quando prepara as aulas, ensina. A função principal do professor é ensinar, isto é promover as aprendizagens dos alunos,	Processo
63	-----	-----
64	A forma como trabalha.	Processo
65	A forma como executa as suas tarefas.	Processo
66	-----	-----
67	É o desenvolvimento empírico da aprendizagem, a	Processo

	participação na escola e a relação com toda a comunidade escolar.	
68	-----	-----
69	-----	-----
70	O desempenho é tudo aquilo que o docente sabe fazer.	Processo
71		Processo
72	Toda a actividade que o docente desempenha na escola, seja lectiva, seja não lectiva.	Processo
73	-----	-----
74	Conjunto de procedimentos que permitam realizar as tarefas propostas.	Processo

Anexo 4 - Gráfico com os dados recolhidos sobre o Sistema ADD

Com o presente anexo, pretendemos de uma forma mais particular, apresentar os resultados das opiniões dos respondentes à parte do inquérito sobre o que o sistema de ADD é e o que deveria ser.

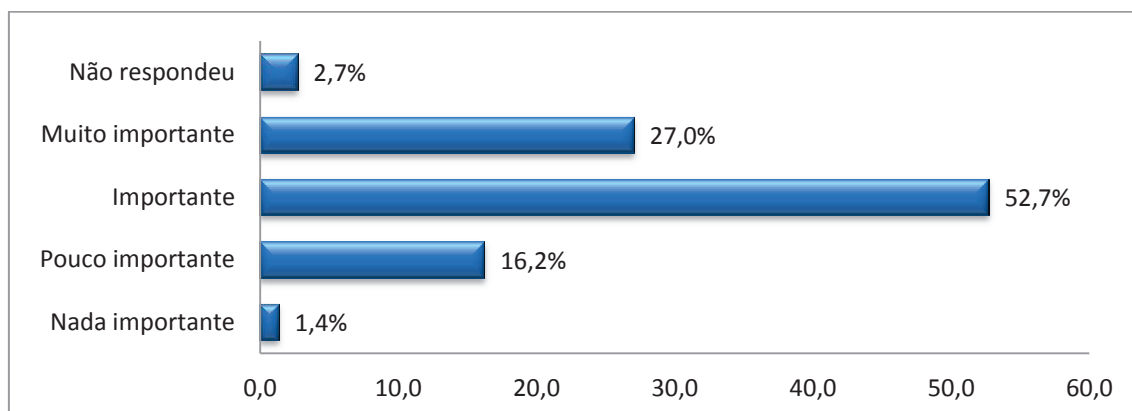


Gráfico 21 - Devia permitir o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objectivos da escola

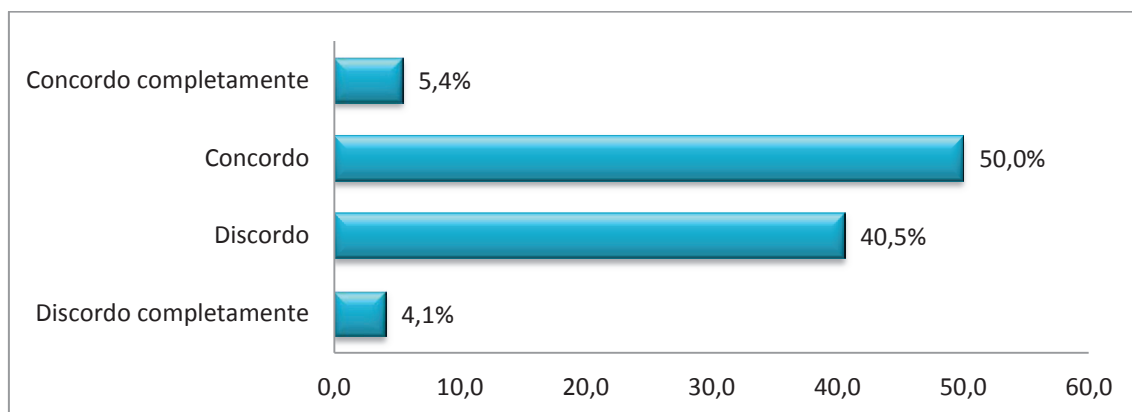


Gráfico 21A - Permite o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objectivos da escola

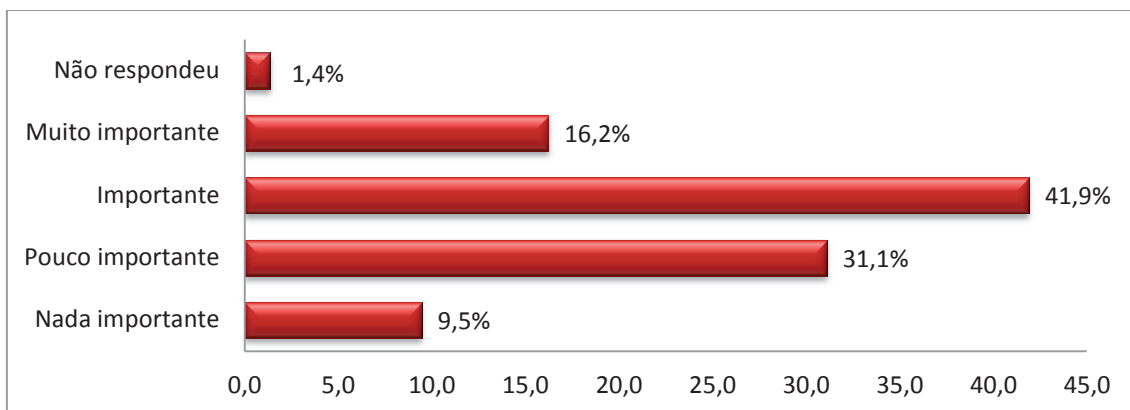


Gráfico22 - Devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

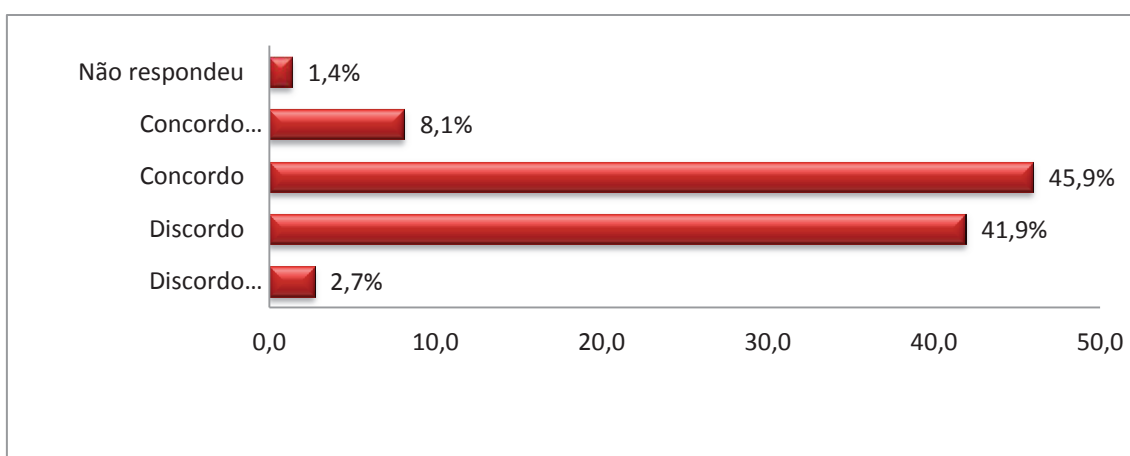


Gráfico 22A - Permite o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

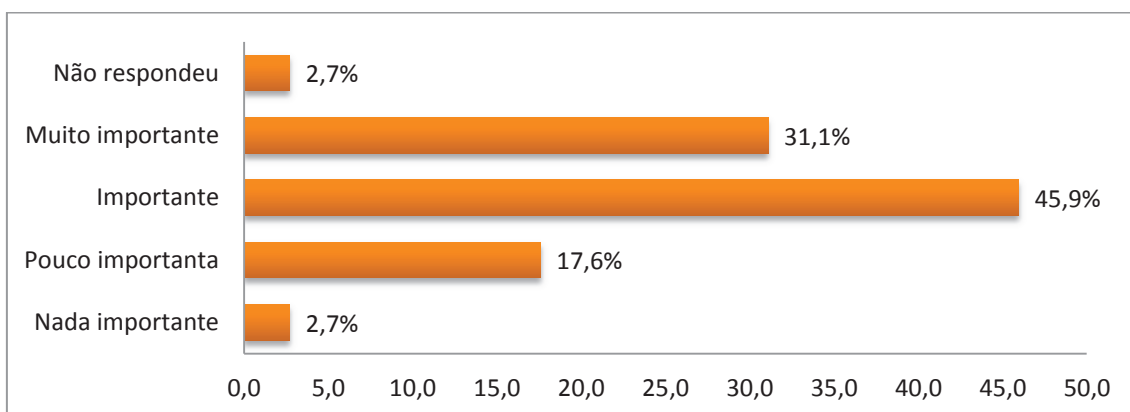


Gráfico 23 - Devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes

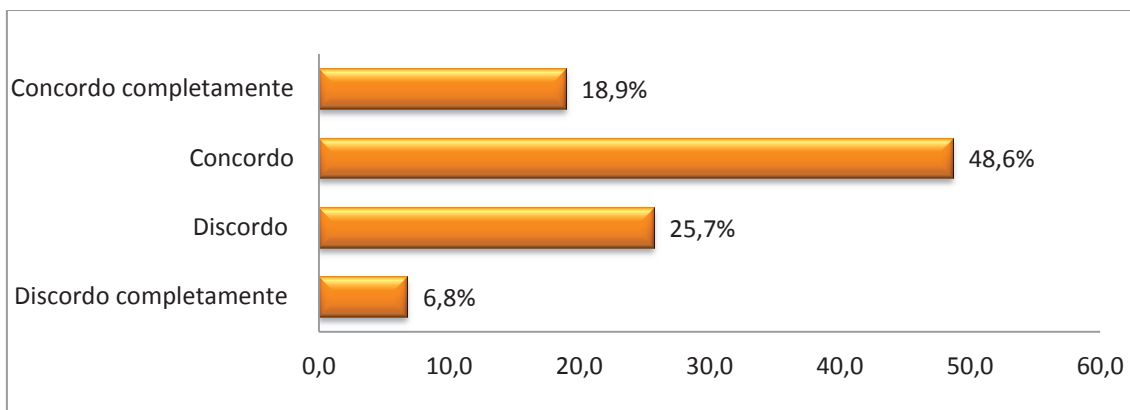


Gráfico 23A - Permite uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes

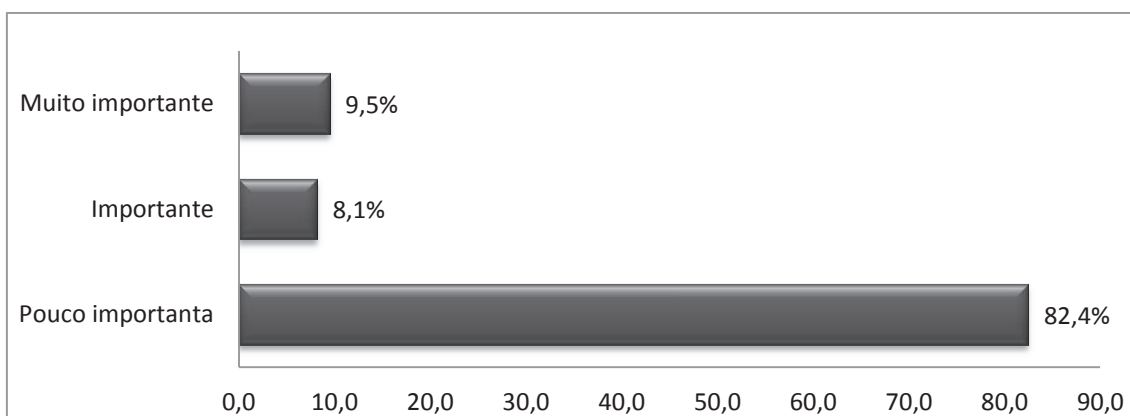


Gráfico 24 - Devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação

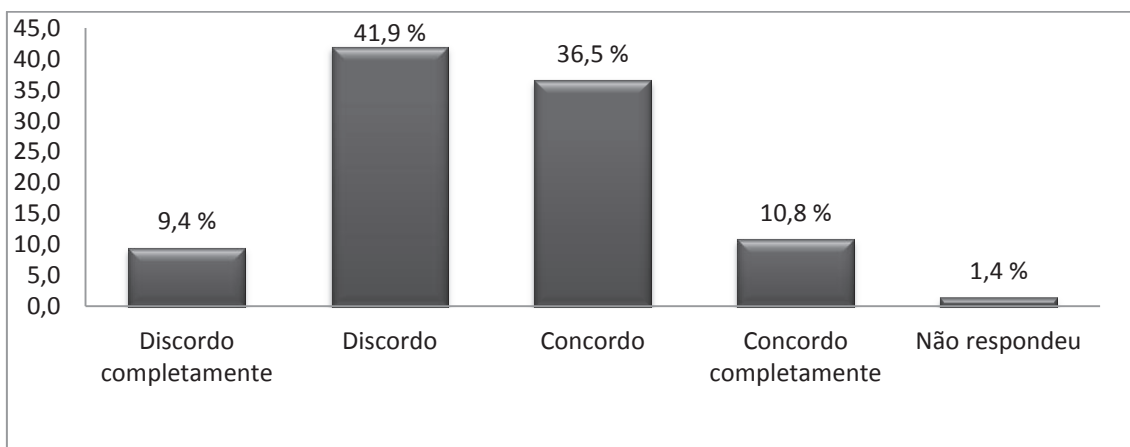


Gráfico 24A - É elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação

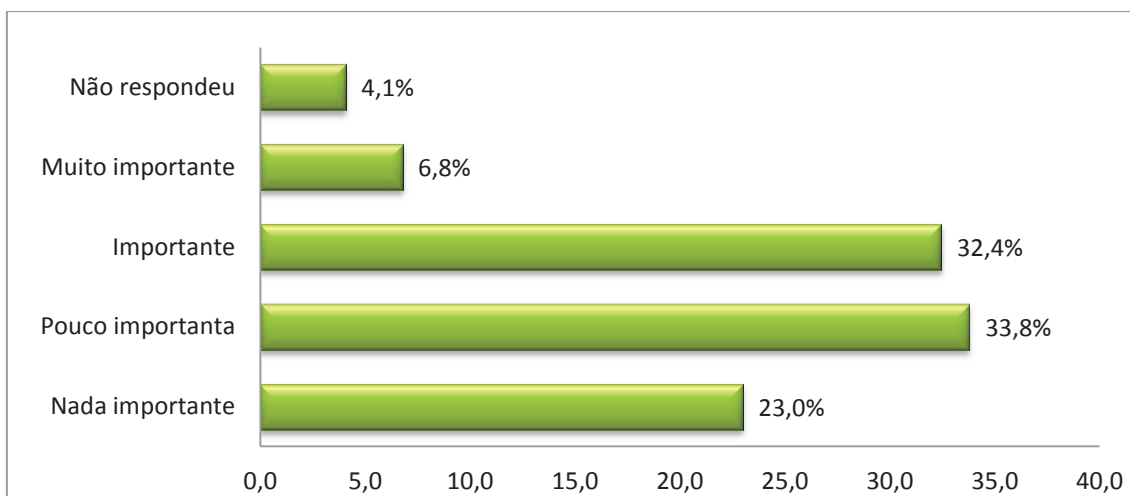


Gráfico 25 -Devia visar exclusivamente o desempenho individual

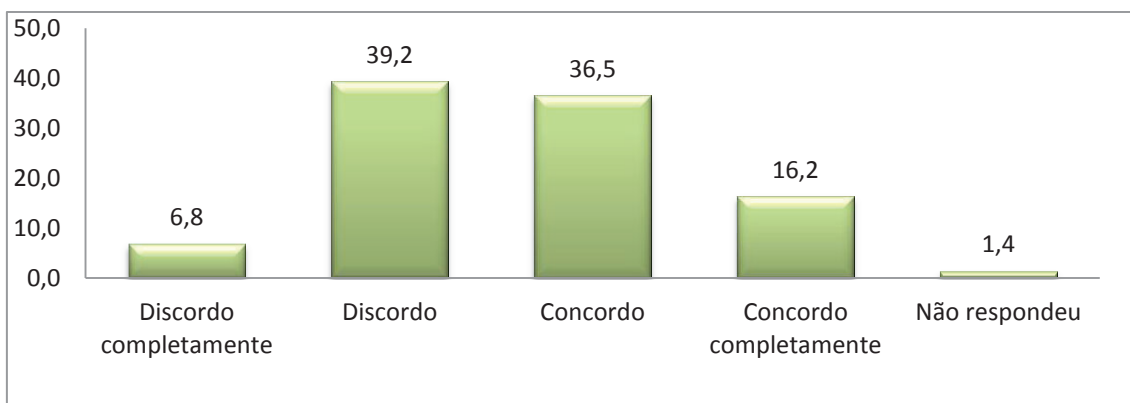


Gráfico 25A -Visa exclusivamente o desempenho individual

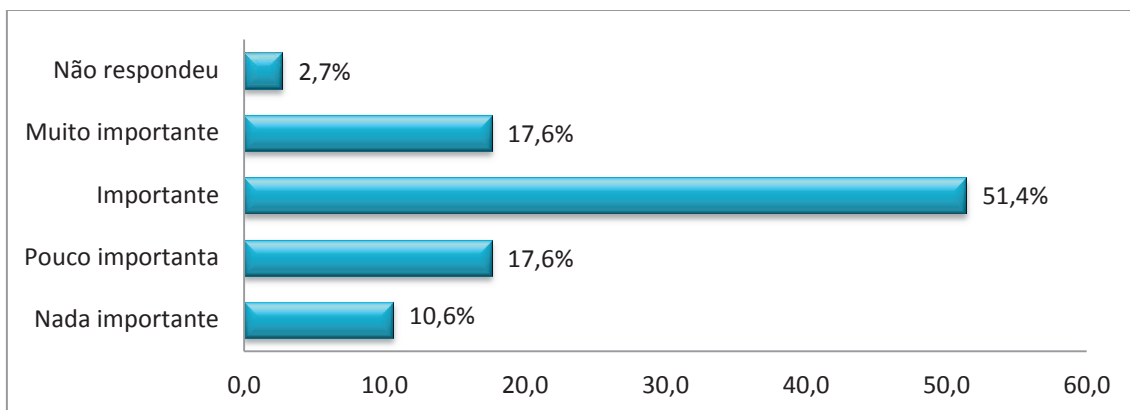


Gráfico2 6 - Devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem

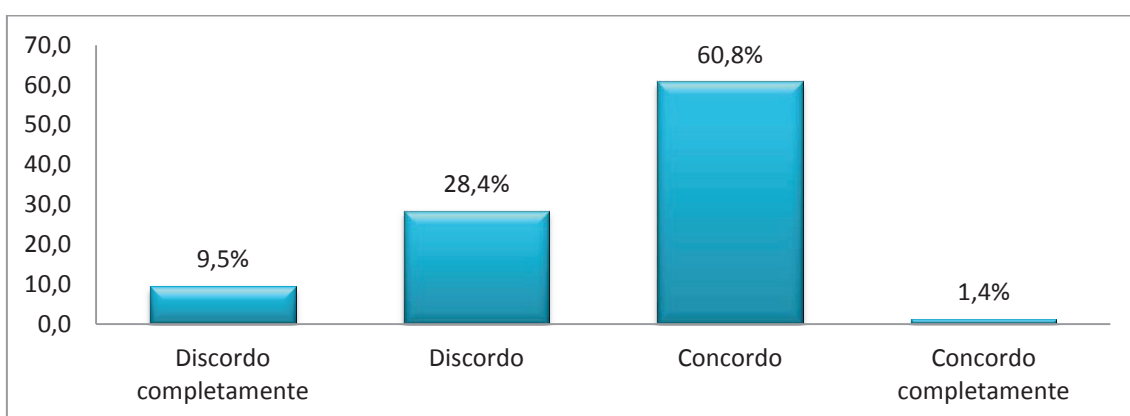


Gráfico26A - Assegura a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem

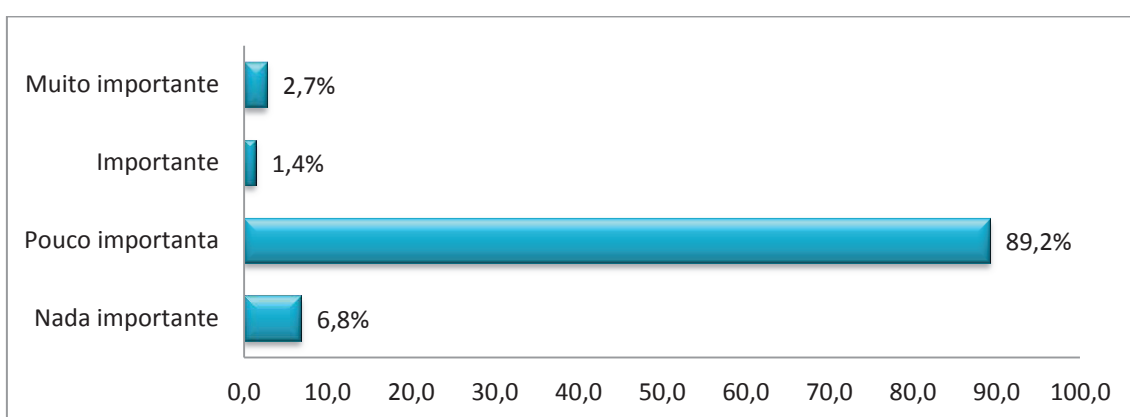


Gráfico 27 - Por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados

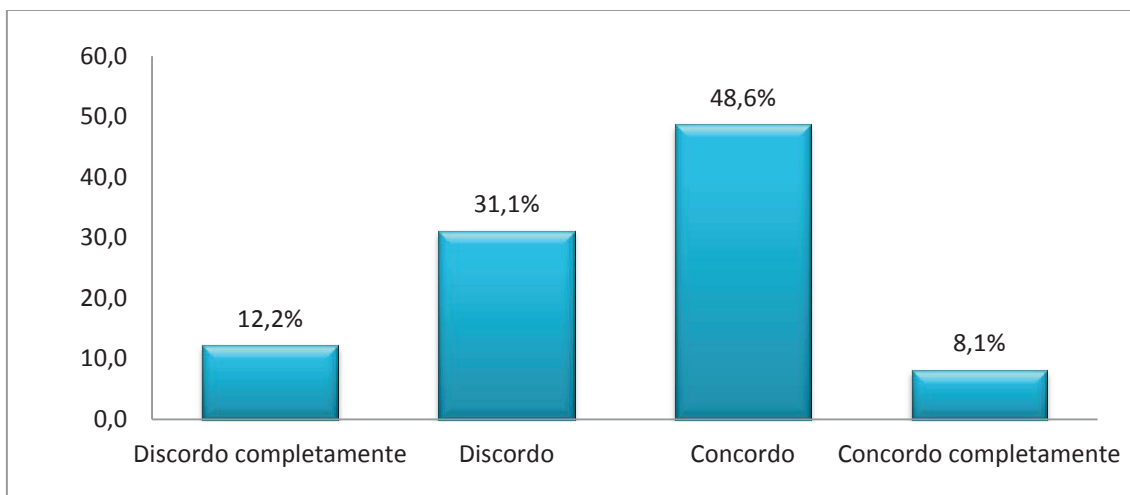


Gráfico 27A - Por apresentar aspectos críticos, assegura formação tanto a avaliadores como a avaliados

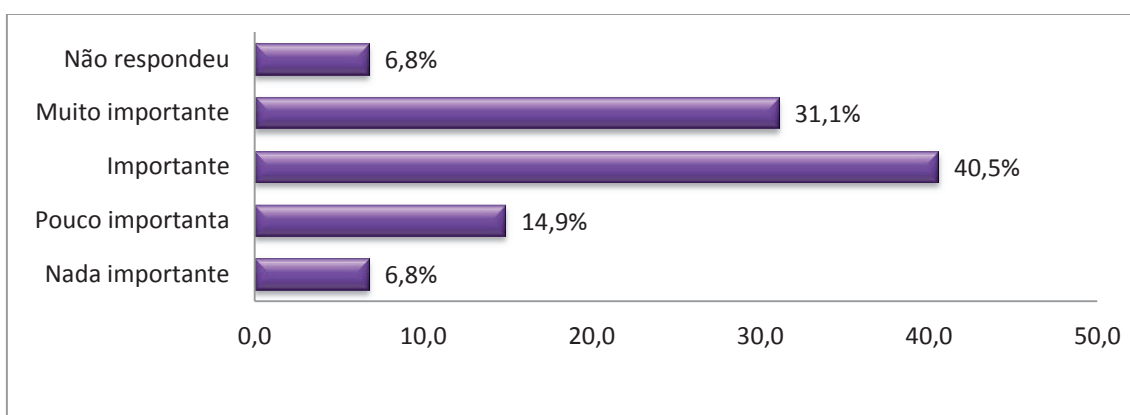


Gráfico 28 -Devia obrigar a que todos os intervenientes conheçam os objectivos do sistema de avaliação de desempenho

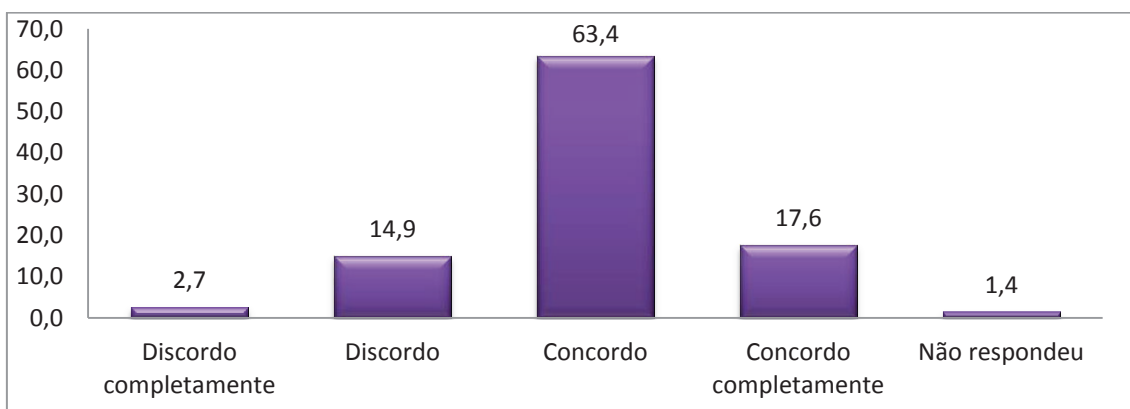


Gráfico 28A -Obriga a que todos os intervenientes conheçam os objectivos do sistema de avaliação de desempenho

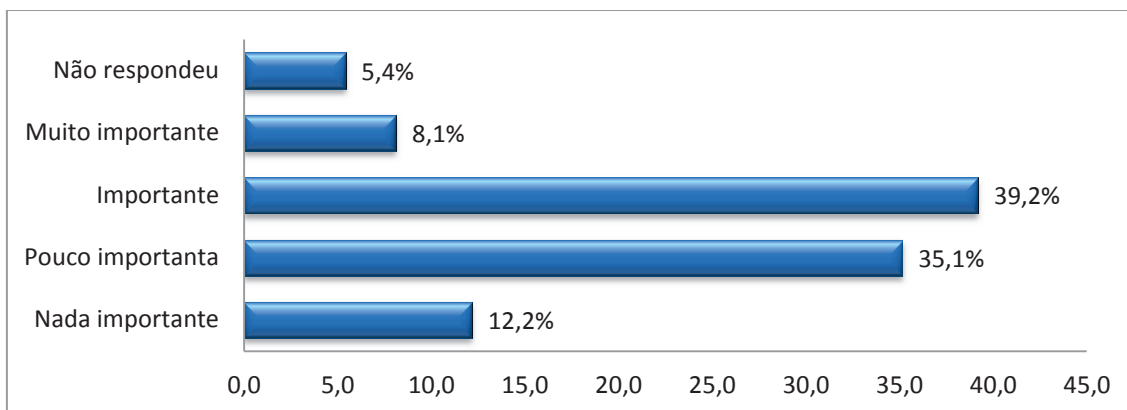


Gráfico 29 -Devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno

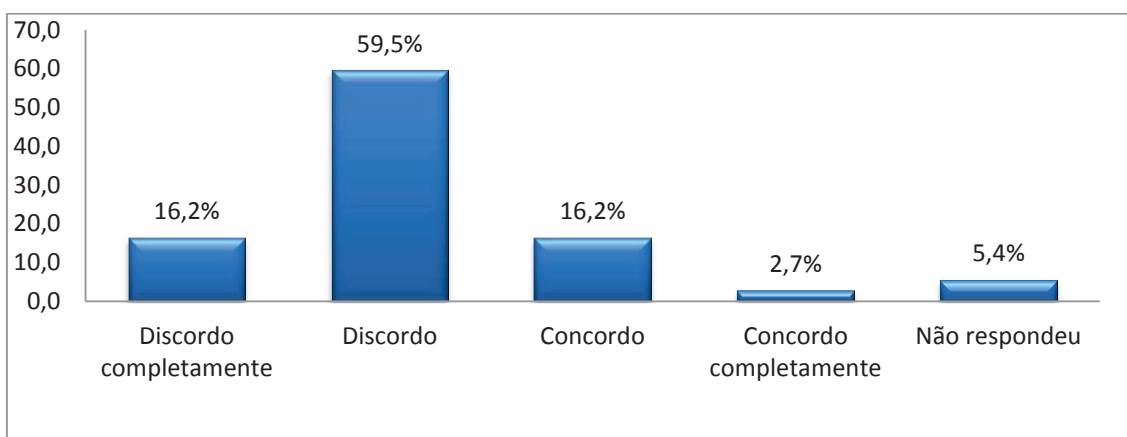


Gráfico 29A – Afere do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno

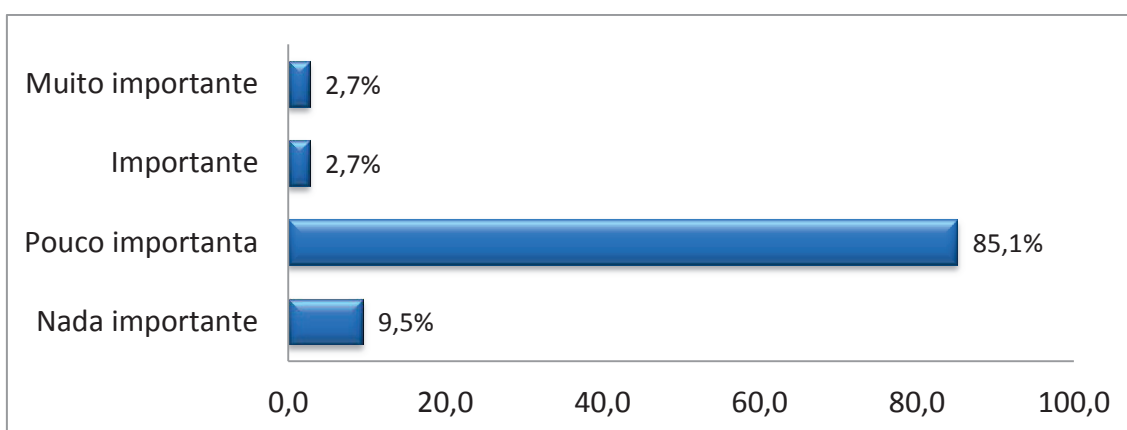


Gráfico 30- Devia ser um “fato à medida” da escola

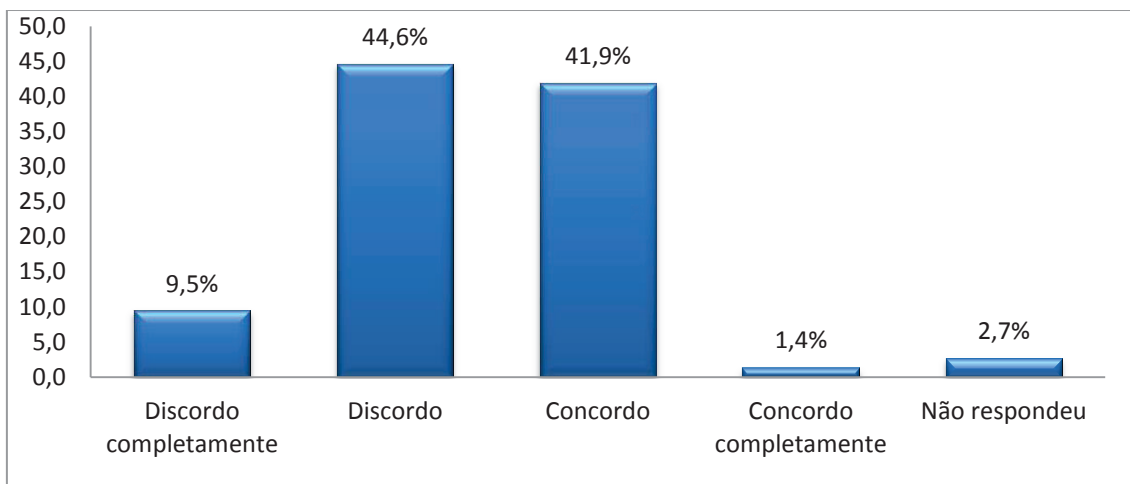


Gráfico 30A – É um “fato à medida” da escola

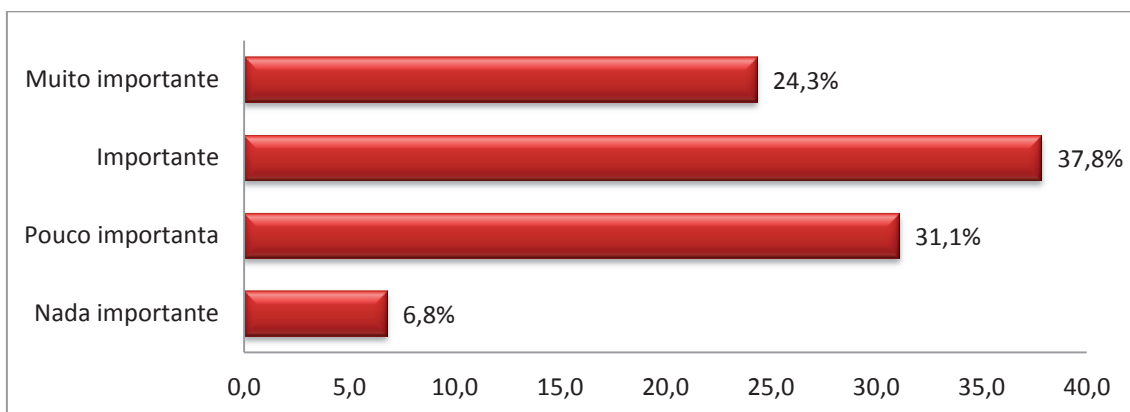


Gráfico 31 -Devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.

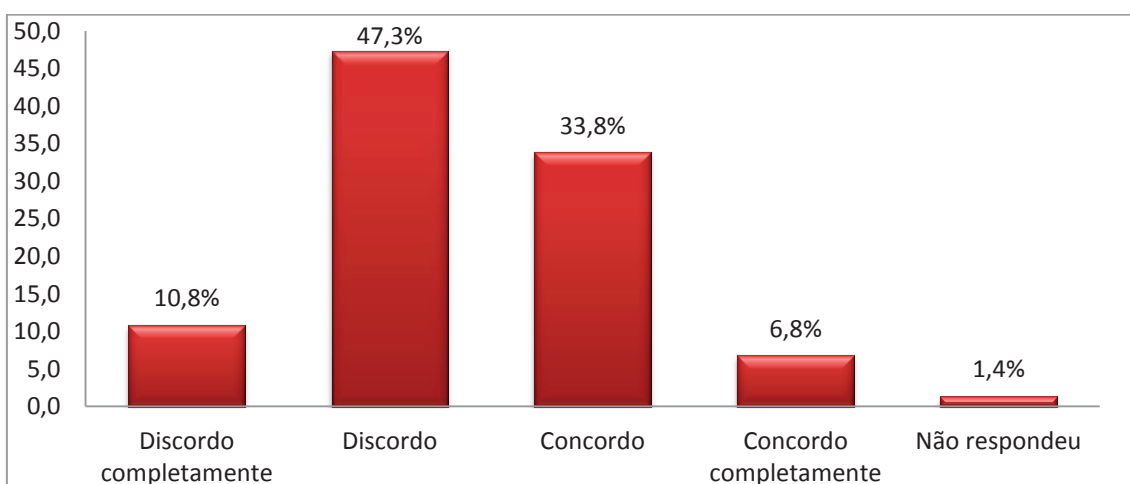


Gráfico 31A - Resulta na elaboração de um plano de melhoria individual.

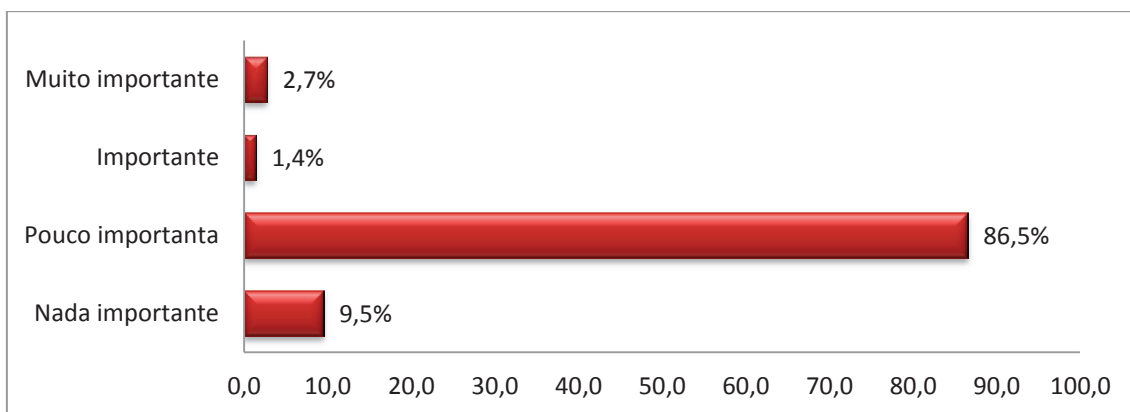


Gráfico 32 - Devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional.

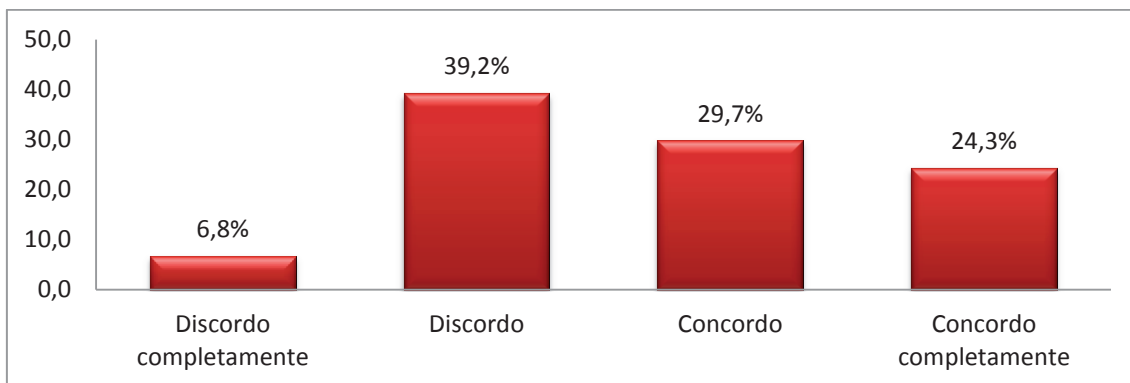


Gráfico 32A- Promove a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional.

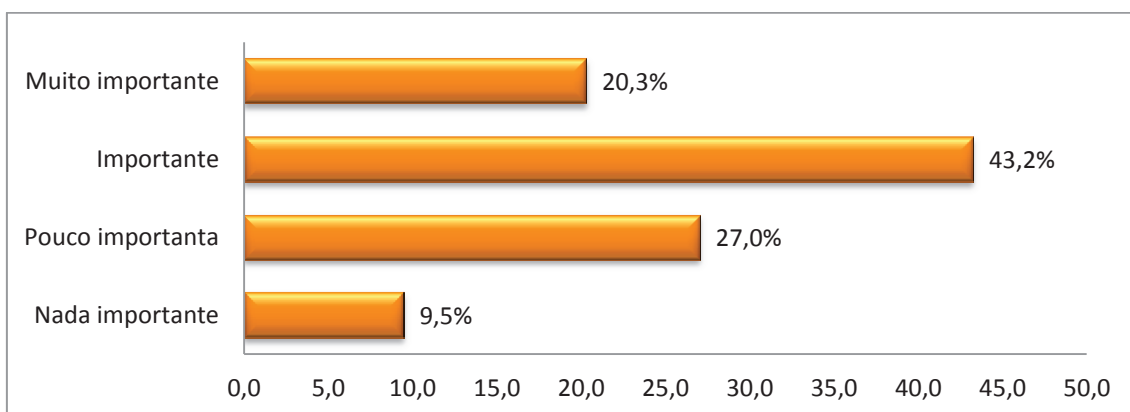


Gráfico 33 - Devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente.

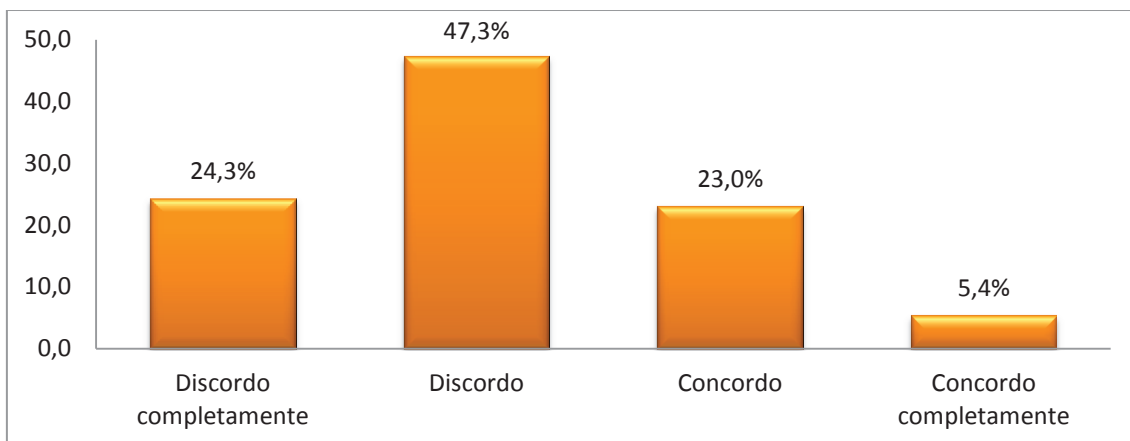


Gráfico 33A - Permite que a progressão na carreira seja mais clara e evidente.

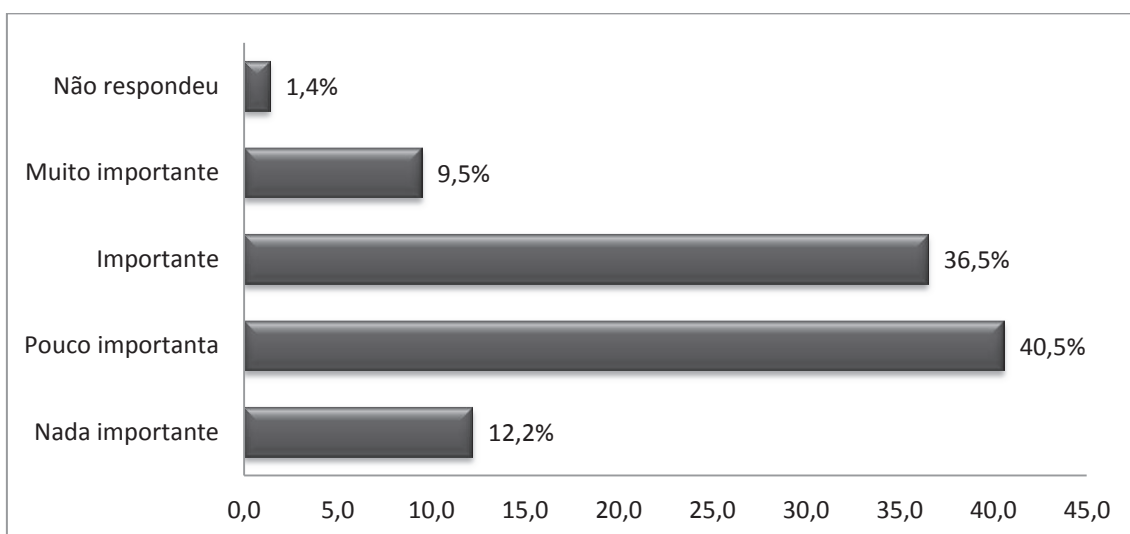


Gráfico 34 -Devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores.

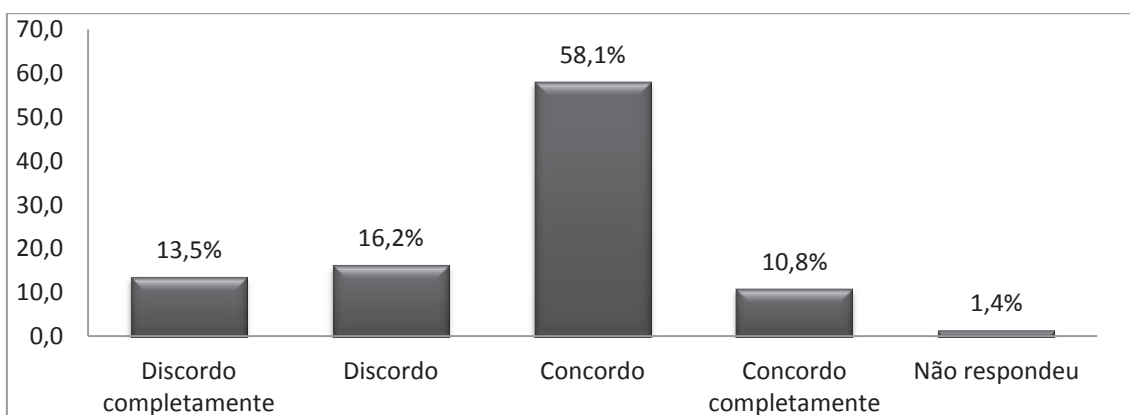


Gráfico 34A – É feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores.

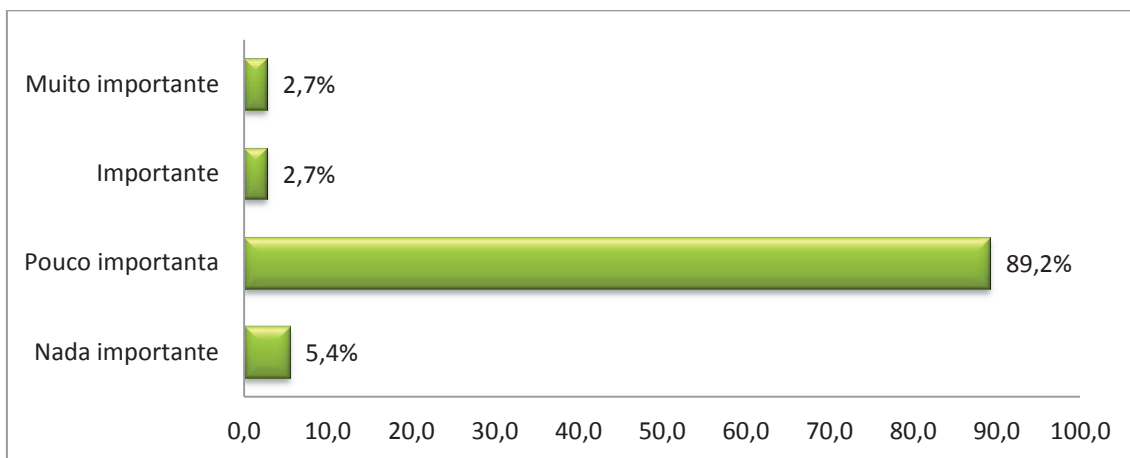


Gráfico 35 - Devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares.

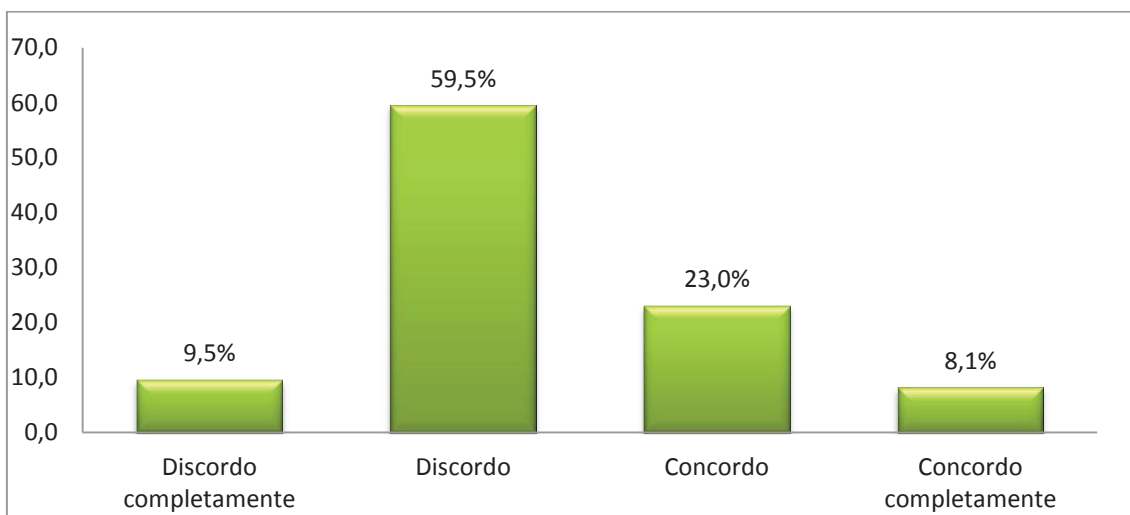


Gráfico 35A- Apenas se focaliza nos grupos disciplinares.

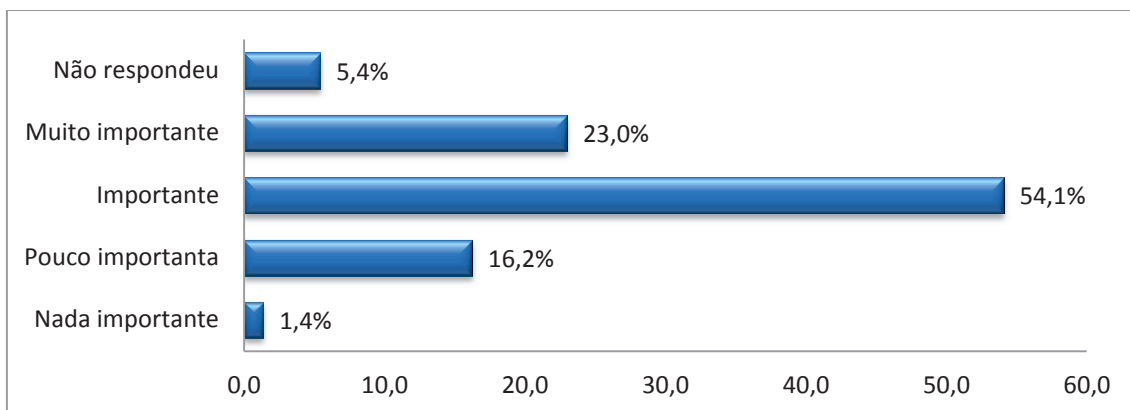


Gráfico 36 - Devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola.

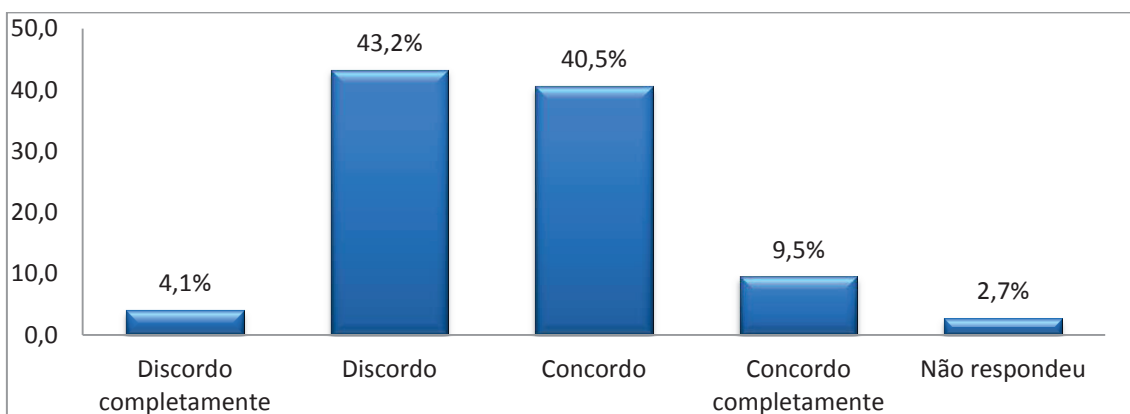


Gráfico 36A -Contribui para a promoção de uma cultura avaliativa na escola

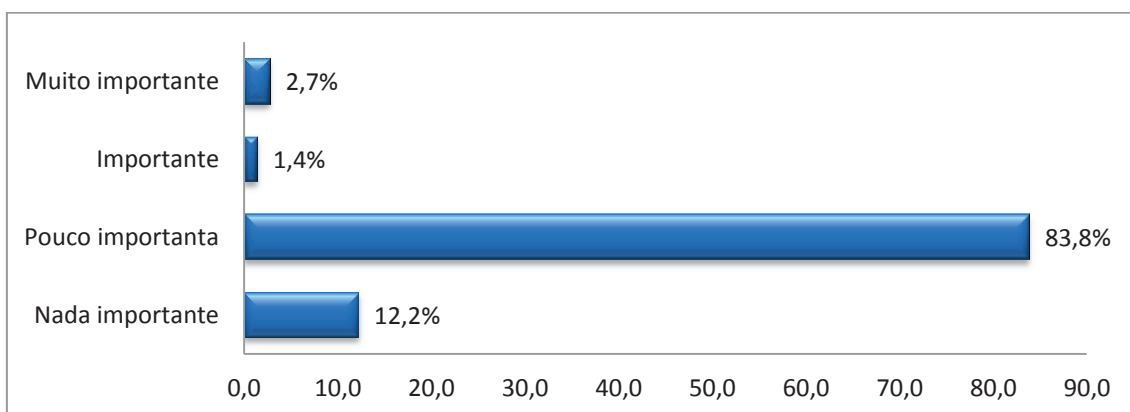


Gráfico 37 - Devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica

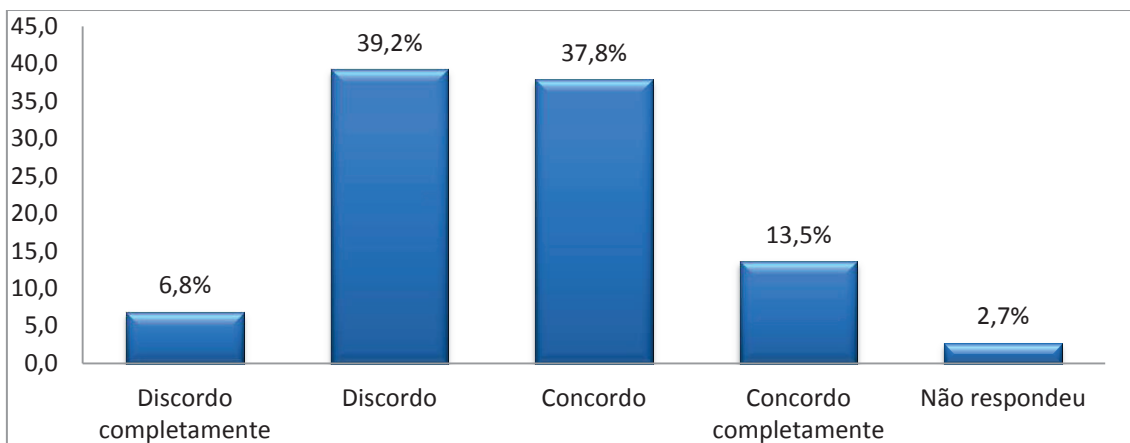


Gráfico 37A - Privilegia os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica

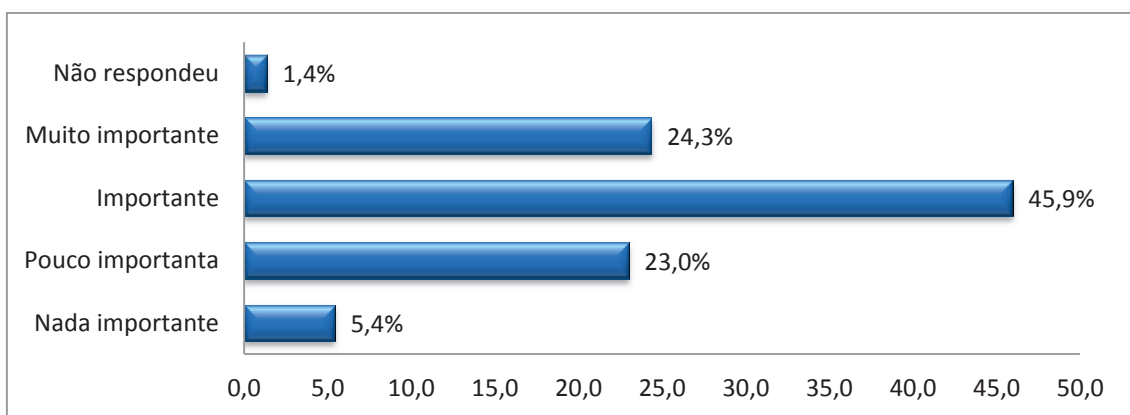


Gráfico 38 - Devia promover reuniões e formação para os avaliadores

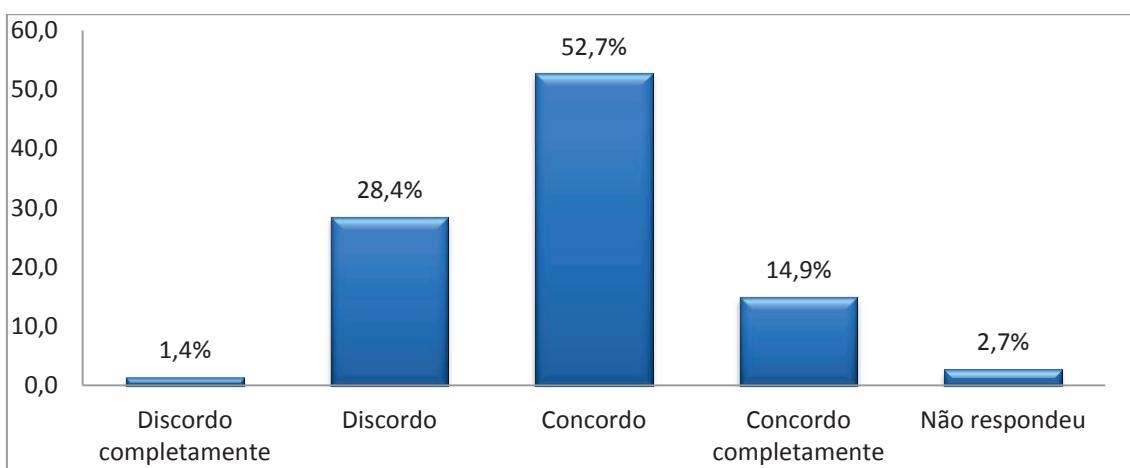


Gráfico 38A - Promove reuniões e formação para os avaliadores

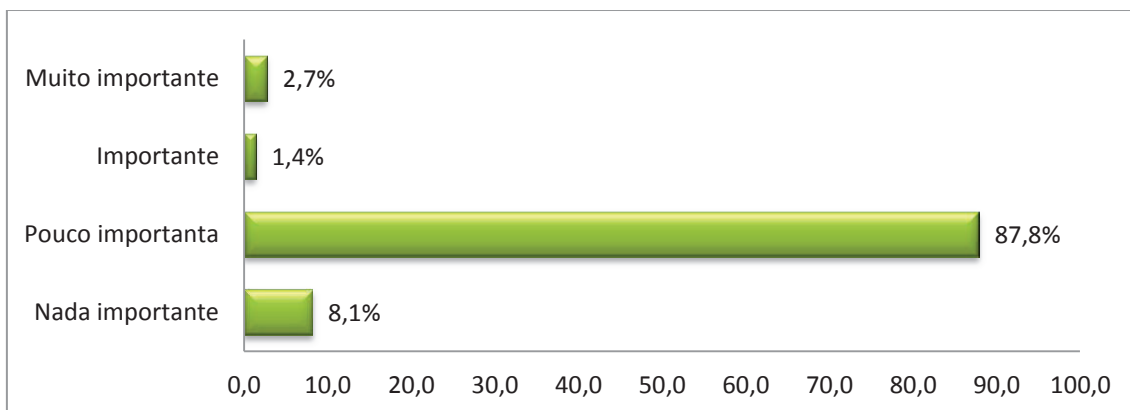


Gráfico 39 - Devia obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados

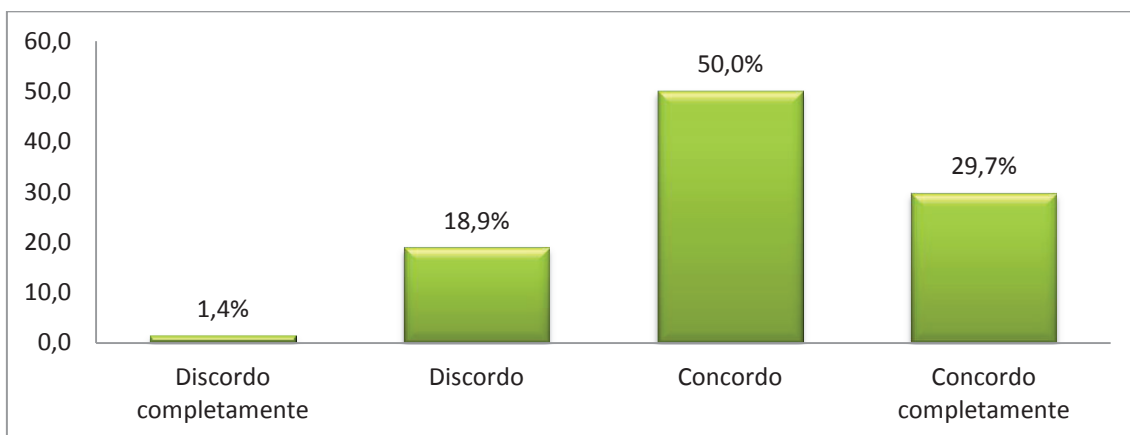


Gráfico 39A - Obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados

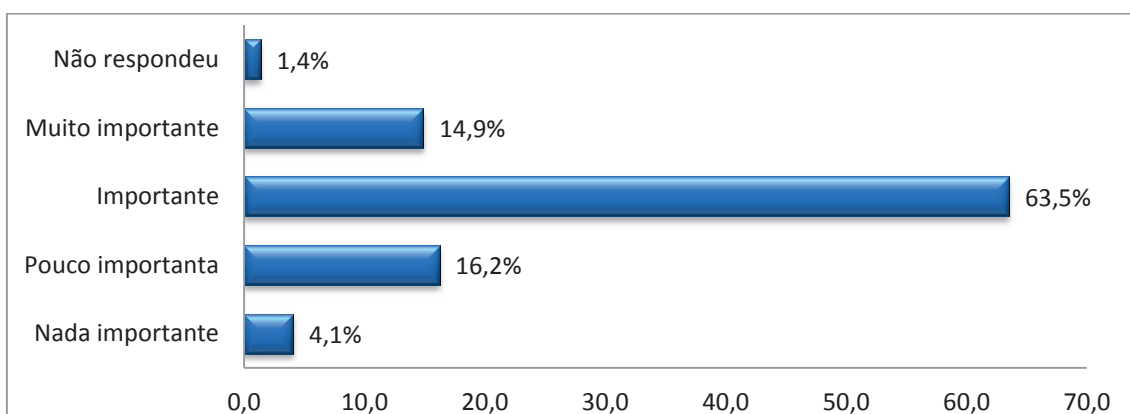


Gráfico 40 - Devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objetivos para o grupo/ ano de lecionação.

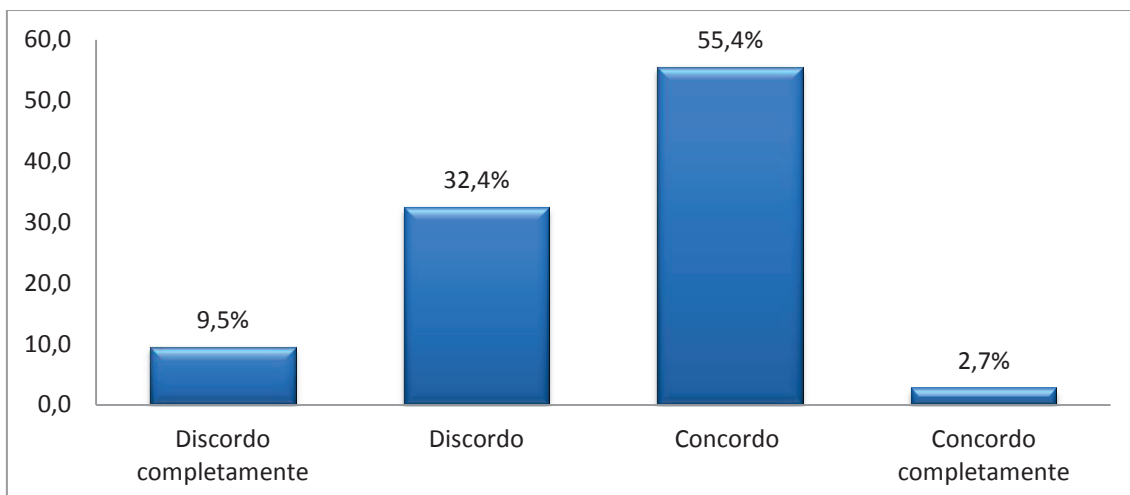


Gráfico 40A - Assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objetivos para o grupo/ ano de lecionação.

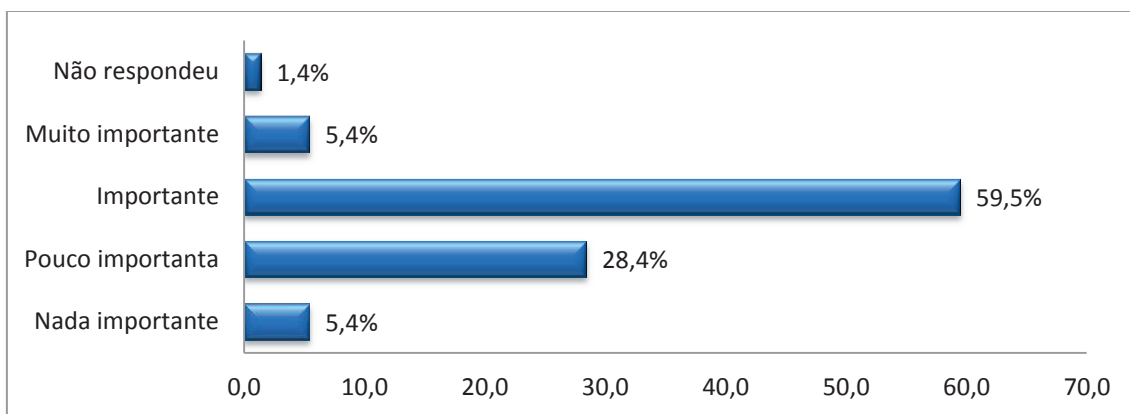


Gráfico 41 - Devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objetivos da escola

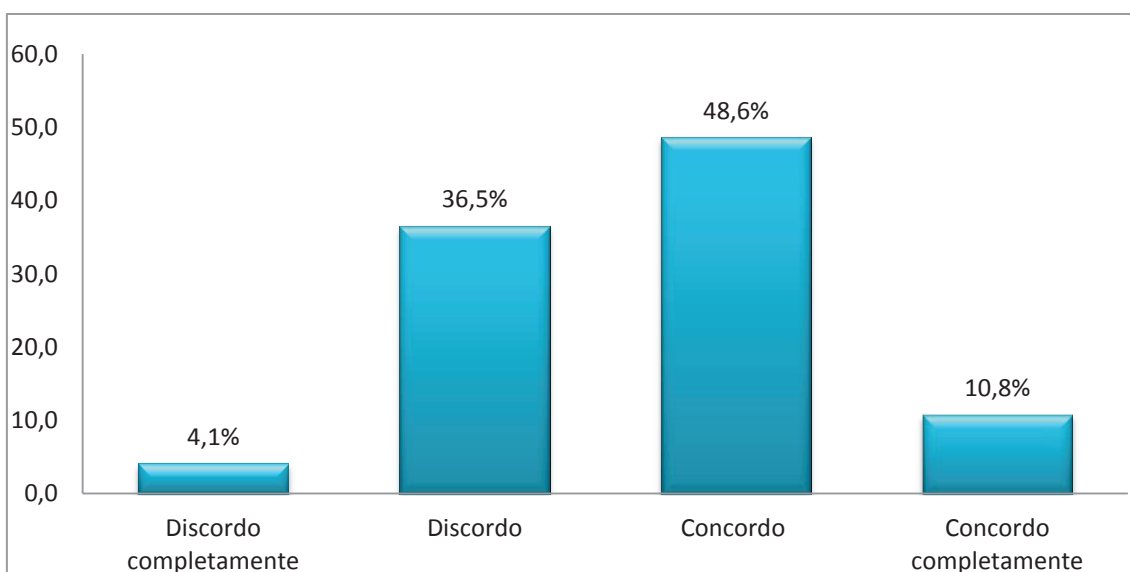


Gráfico 41A - Enquadra a avaliação do grupo disciplinar nos objetivos da escola

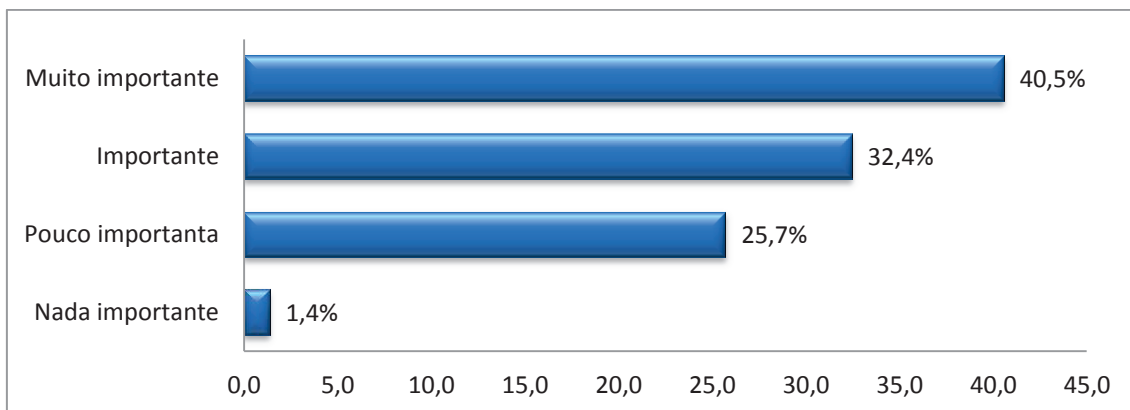


Gráfico 42 - Devia selecionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados

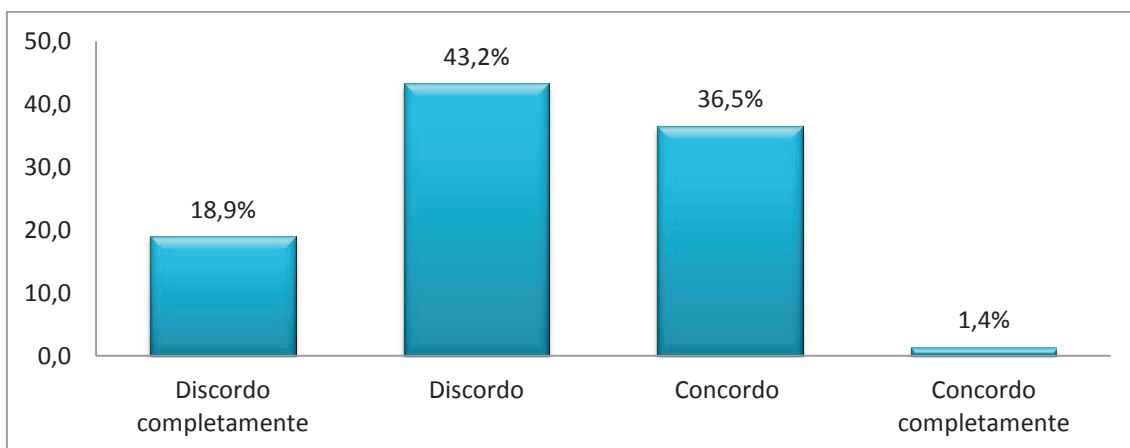


Gráfico 42A - Seleciona como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados

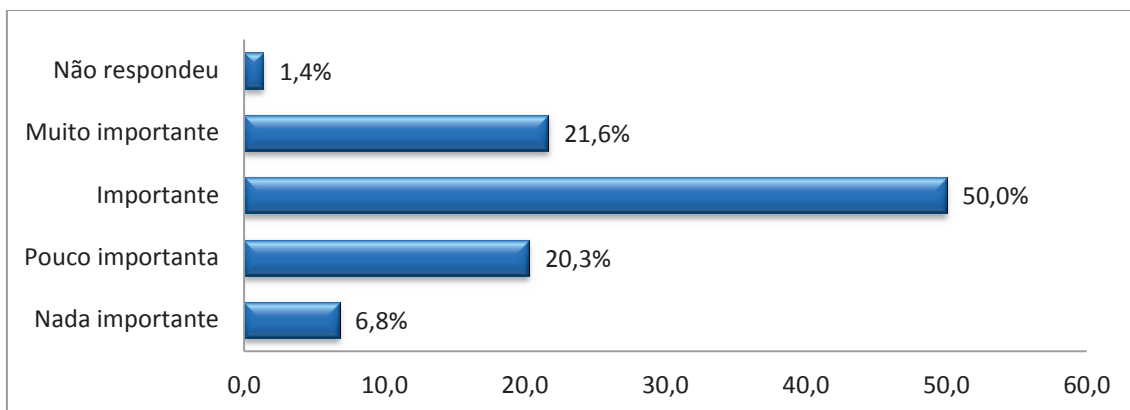


Gráfico 43 - Devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados

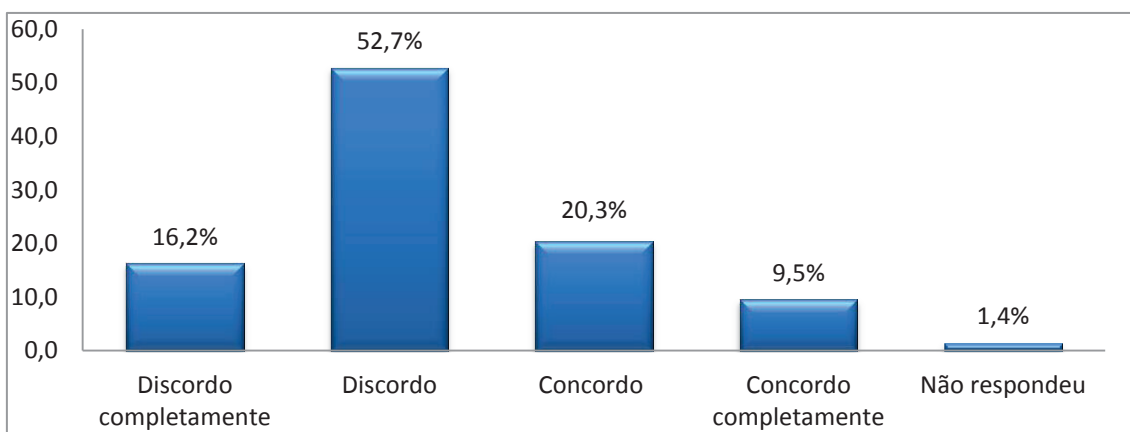


Gráfico 43A - Assegura que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados

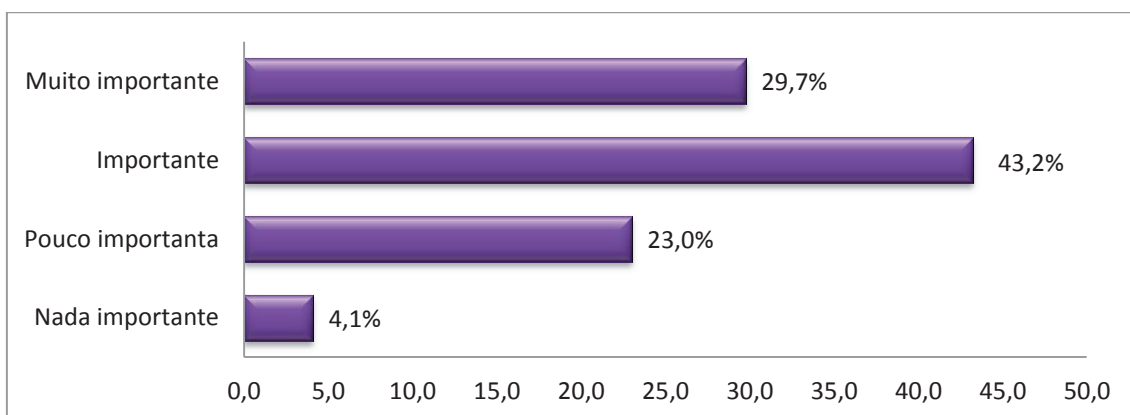


Gráfico 44 - Devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação

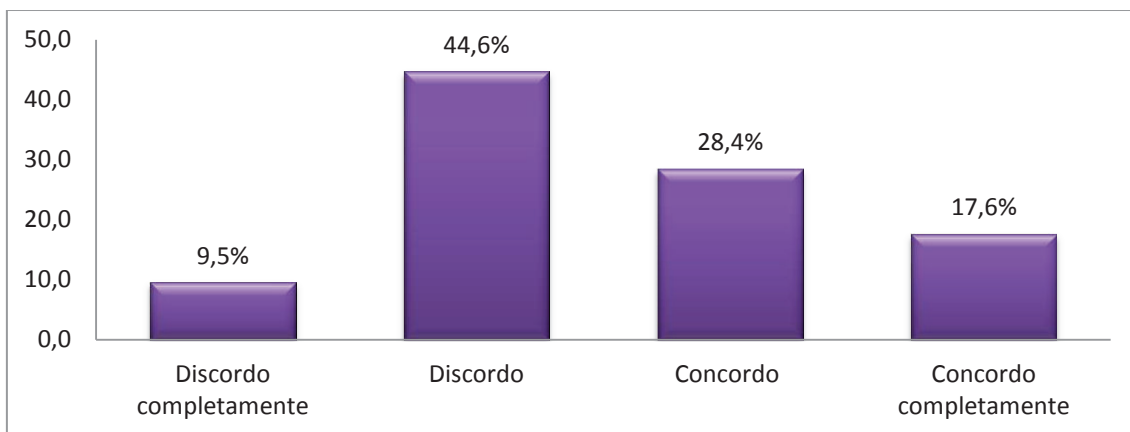


Gráfico 44A - Garante que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação

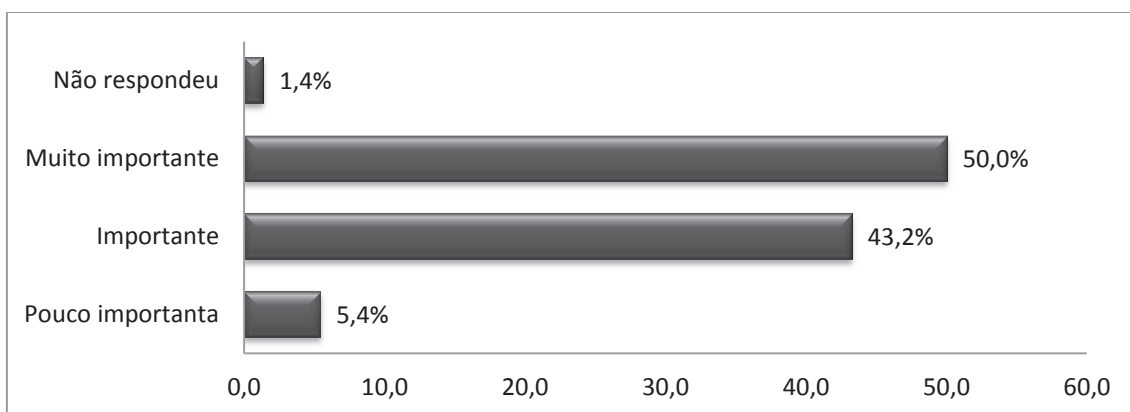


Gráfico 45 - Devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola

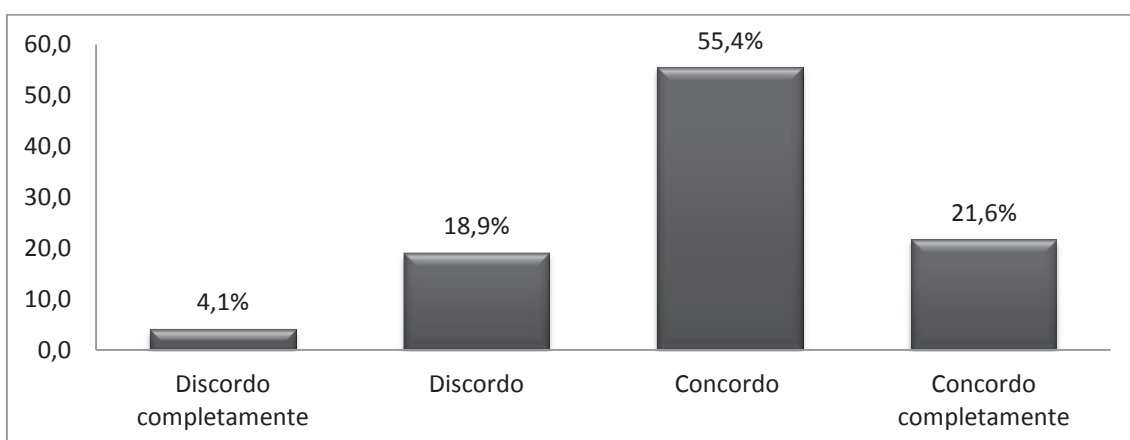


Gráfico 45A - Envolve, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola

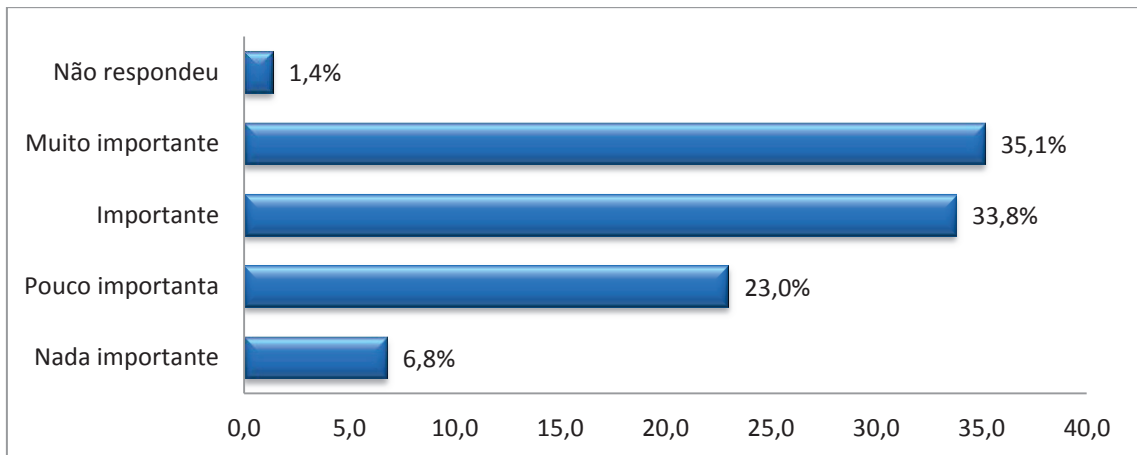


Gráfico 46 - Devia fomentar um espírito colegial na escola

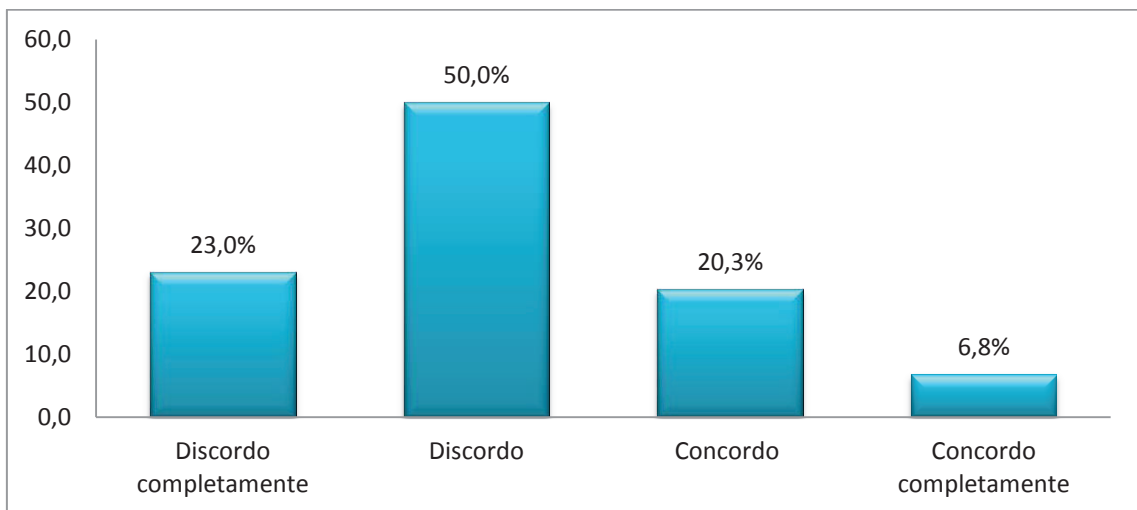


Gráfico 46A - Fomentar um espírito colegial na escola

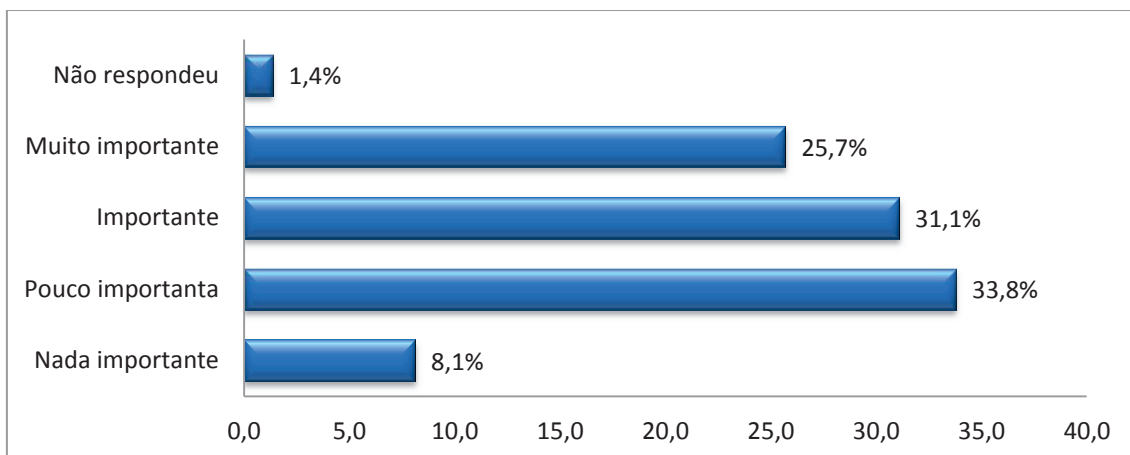


Gráfico 47 - Devia selecionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de atualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas)

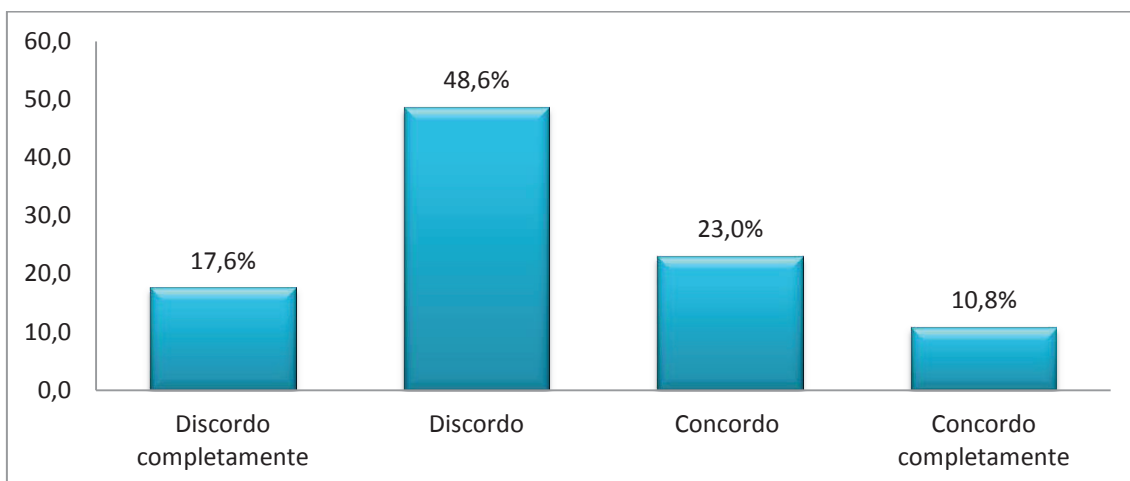


Gráfico 47A - Seleciona como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de atualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas)

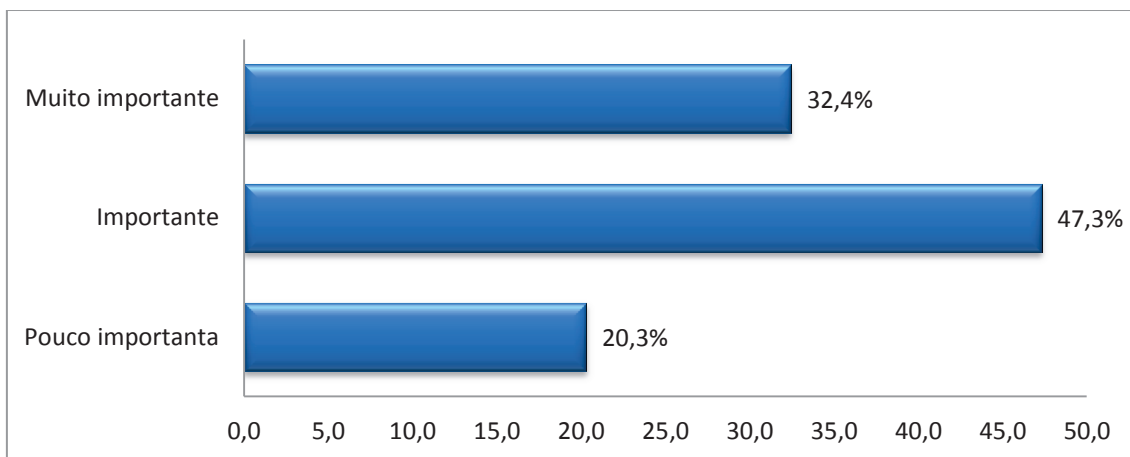


Gráfico 48 - Devia promover reuniões e formação para os avaliados

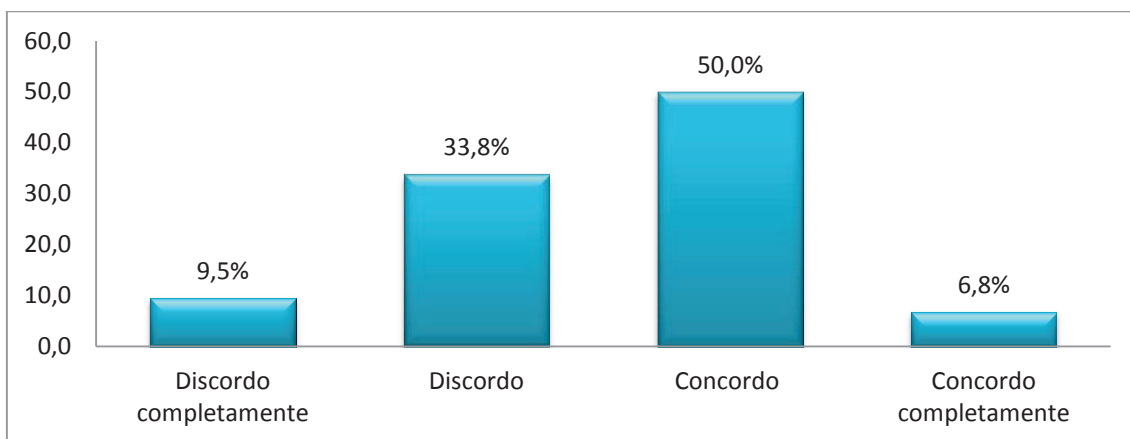


Gráfico 48A - Promove reuniões e formação para os avaliados

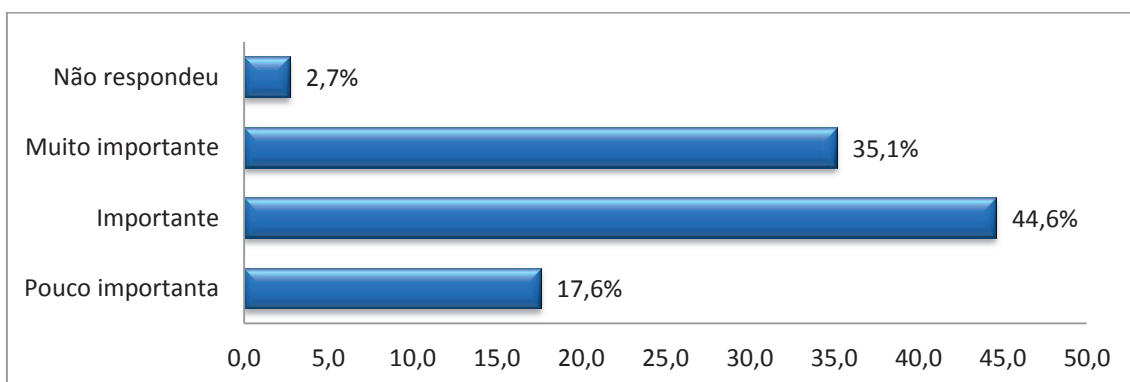


Gráfico 49 - Devia enquadrar os objetivos individuais do docente nos objetivos da escola

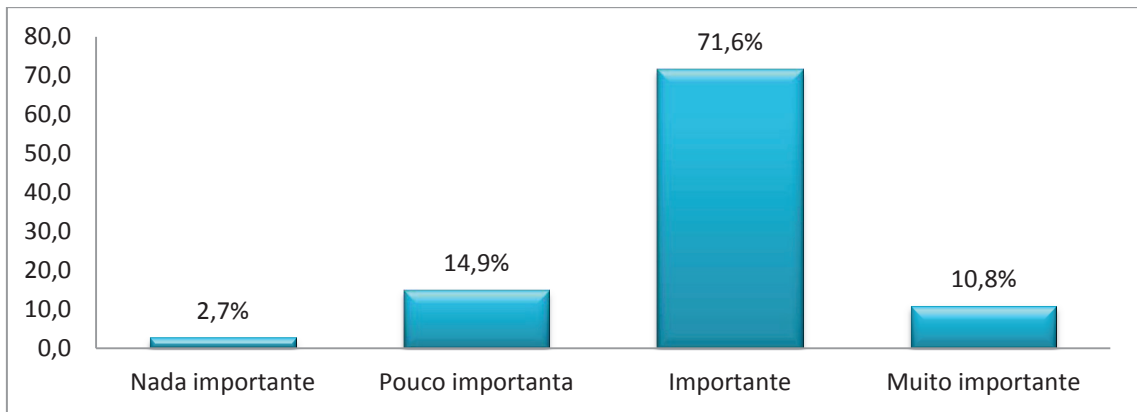


Gráfico 49A - Enquadra os objetivos individuais do docente nos objetivos da escola

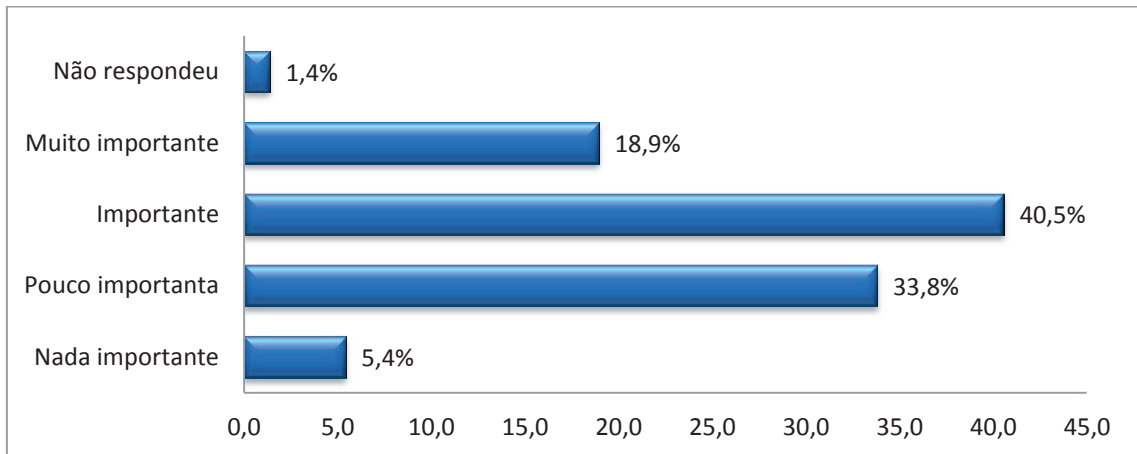


Gráfico 50 - Devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas

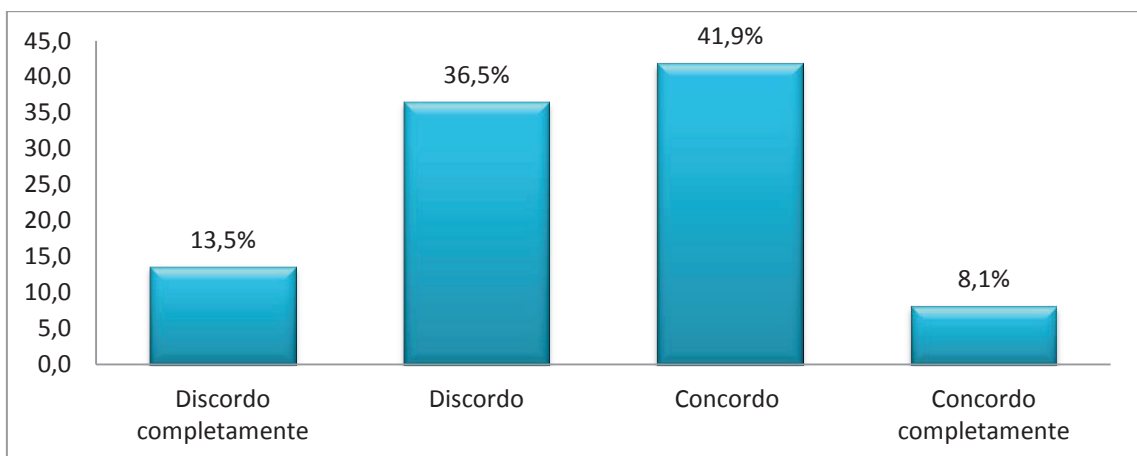


Gráfico 50A - Assegura que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas

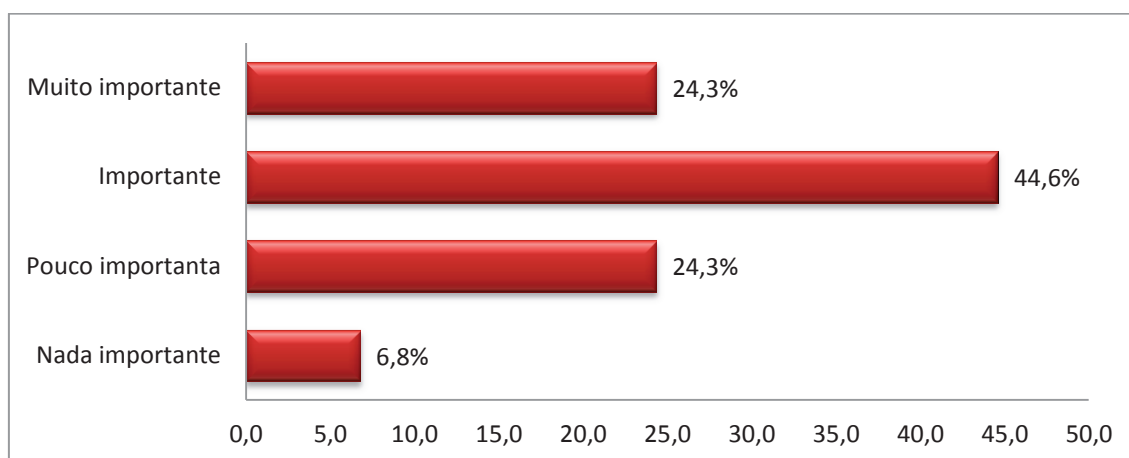


Gráfico 51 - Devia visar a melhoria profissional dos professores

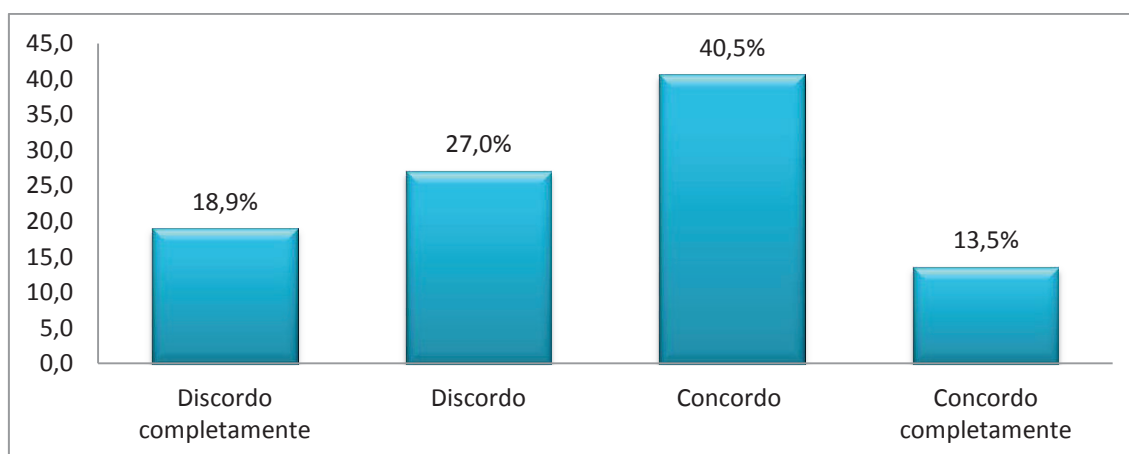


Gráfico 51A - Visa a melhoria profissional dos professores

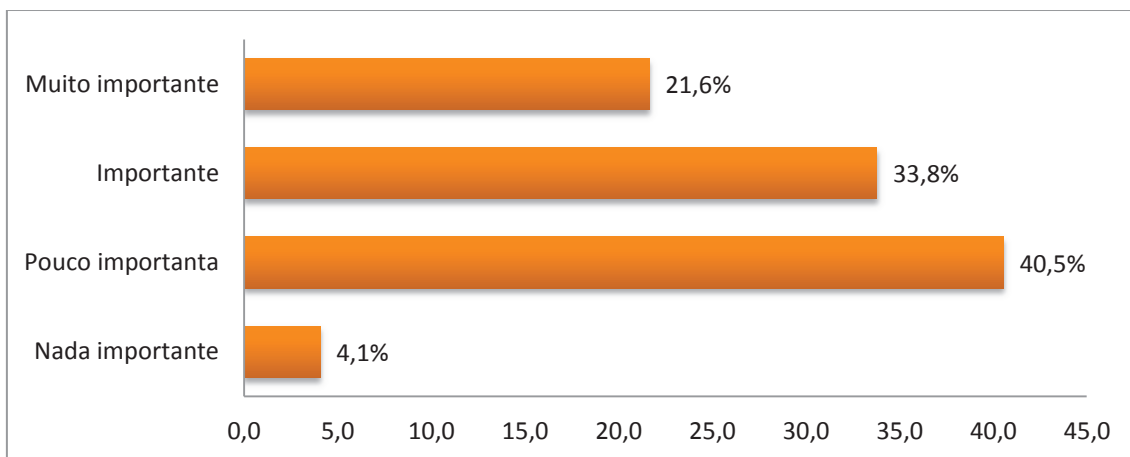


Gráfico 52 - Devia ter repercussões no sistema de seleção de pessoal

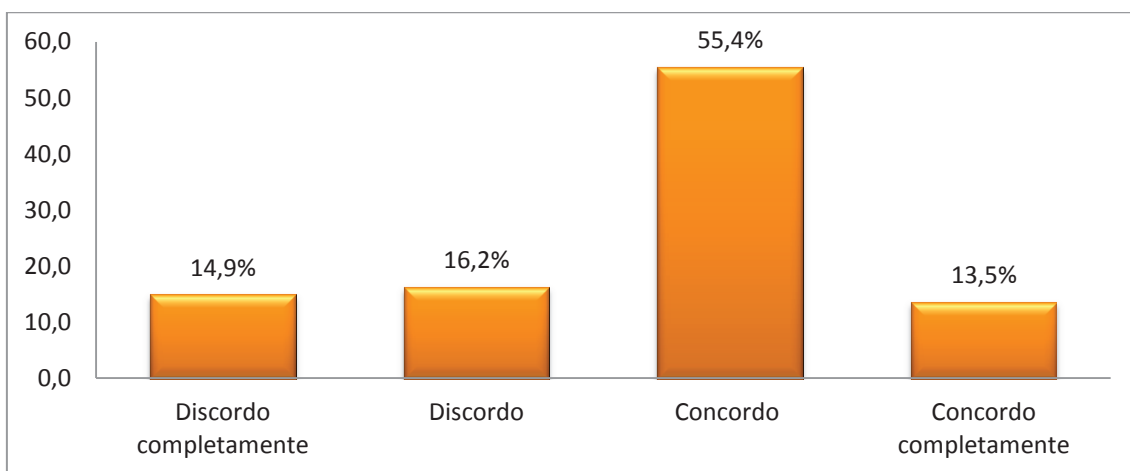


Gráfico 52A - Tem repercussões no sistema de seleção de pessoal

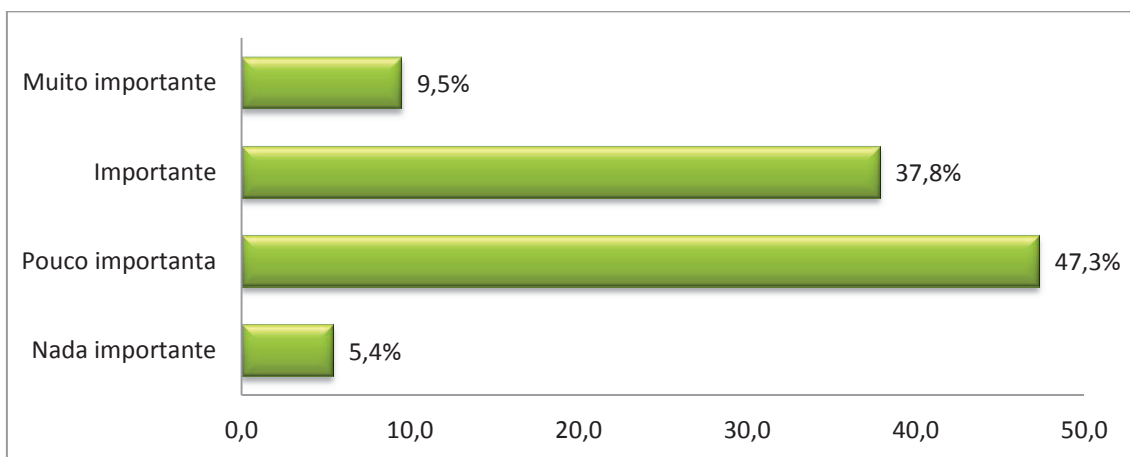


Gráfico 53 - Devia ter em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional.

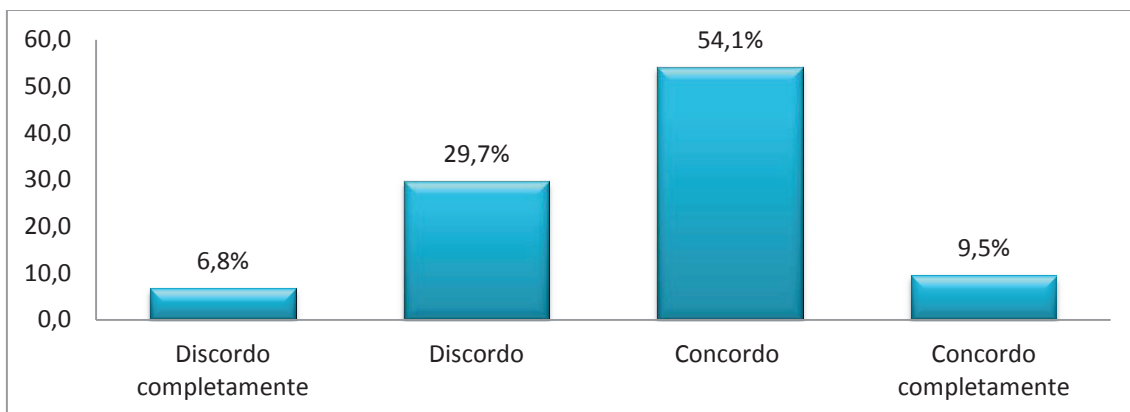


Gráfico 53A - Tem em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional.

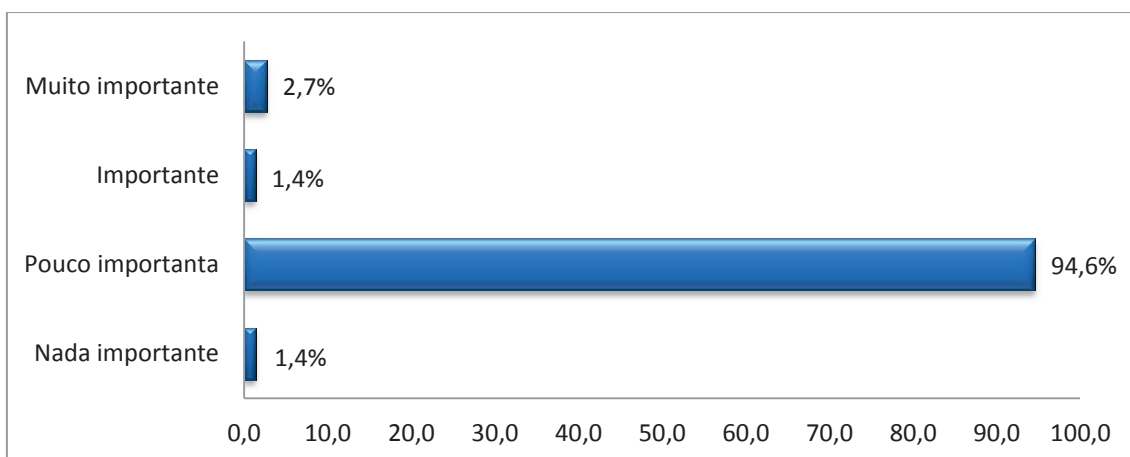


Gráfico 54 - Devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efetiva do sistema

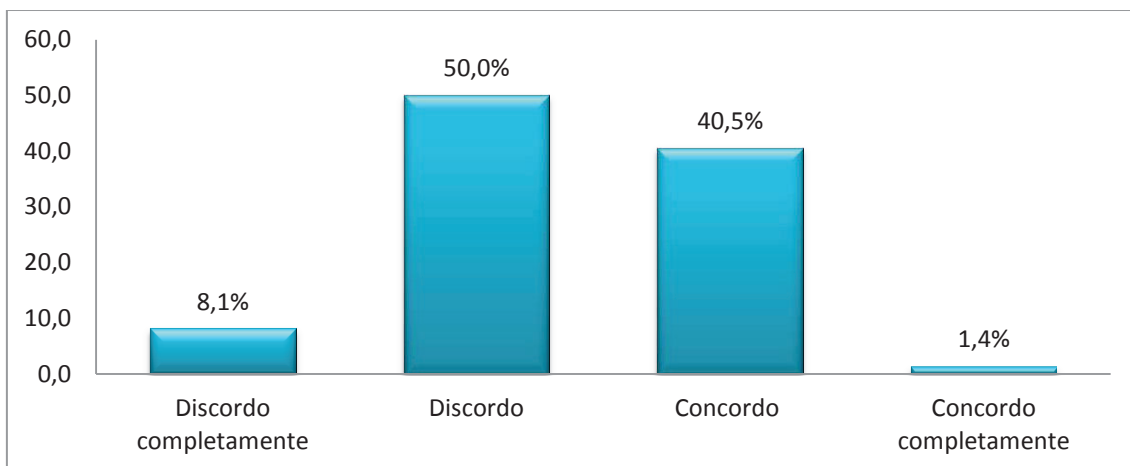


Gráfico 54A - Assenta numa entrevista de avaliação individual como parte efetiva do sistema

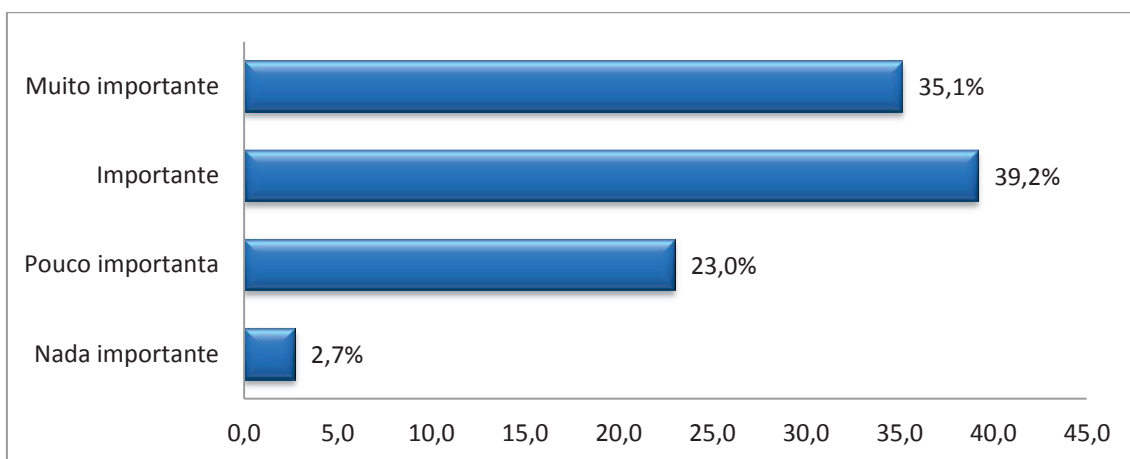


Gráfico 55- Devia garantir que as dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas

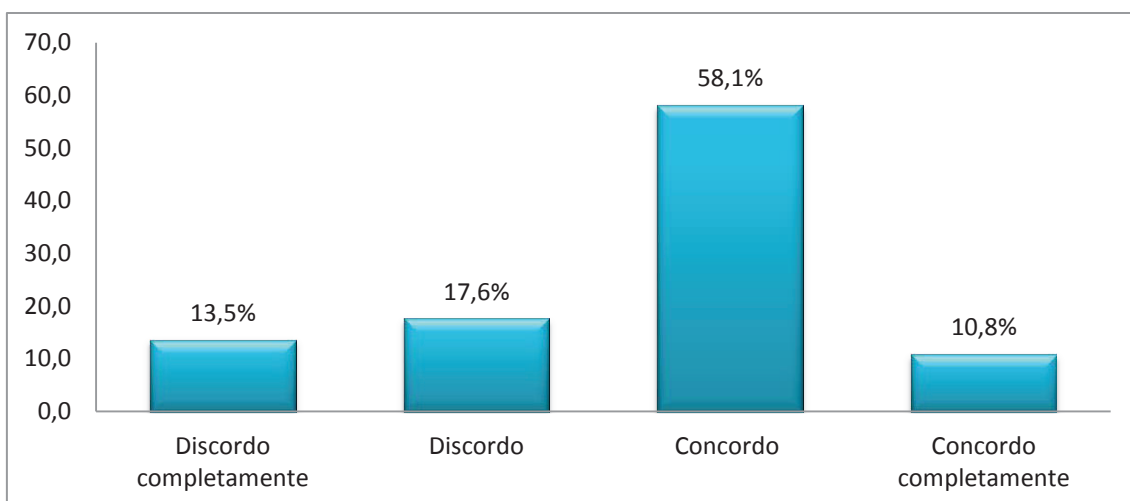


Gráfico 55A- Garante que as dimensões a avaliar (objetivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas

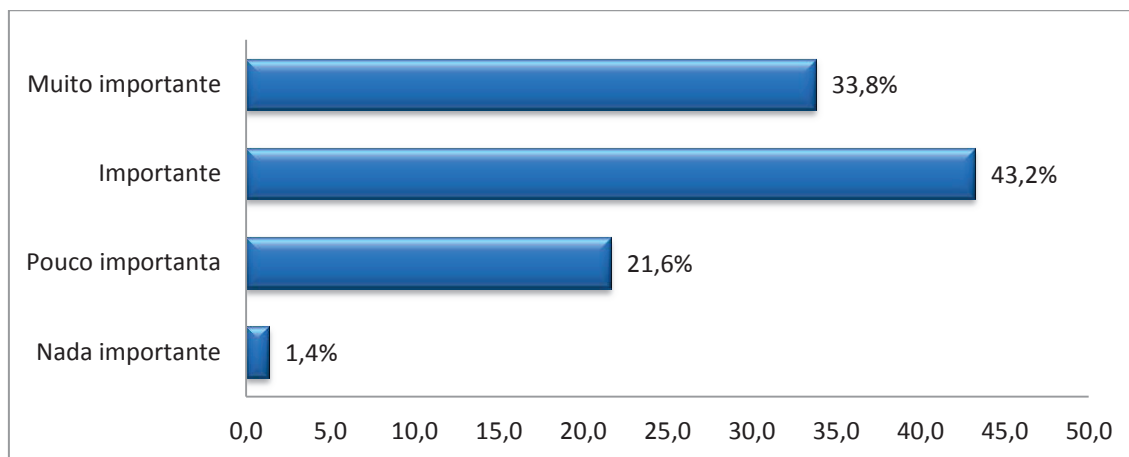


Gráfico 56 - Devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma

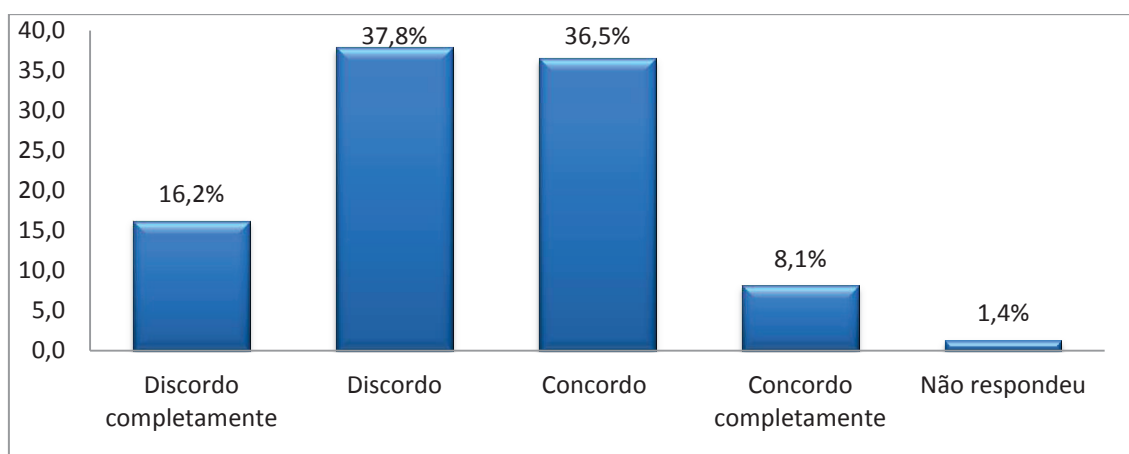


Gráfico 56A - Assegura que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma

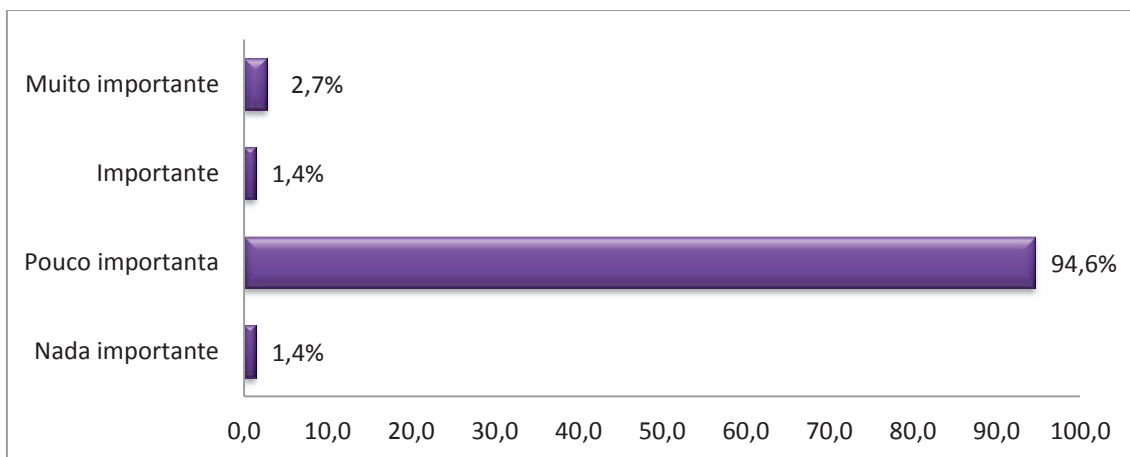


Gráfico 57 - Devia dispor de formulários claros

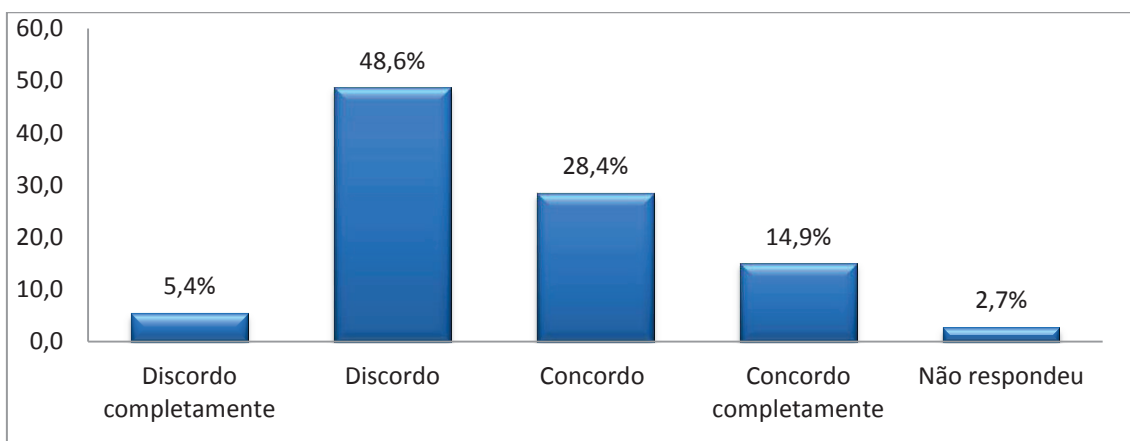


Gráfico 57A- Dispõe de formulários claros

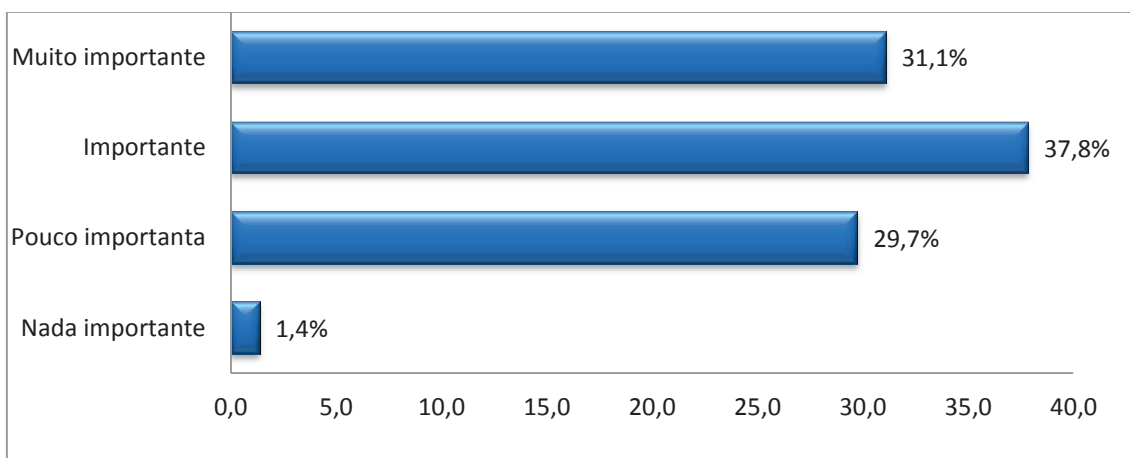


Gráfico 58 - Devia garantir que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados

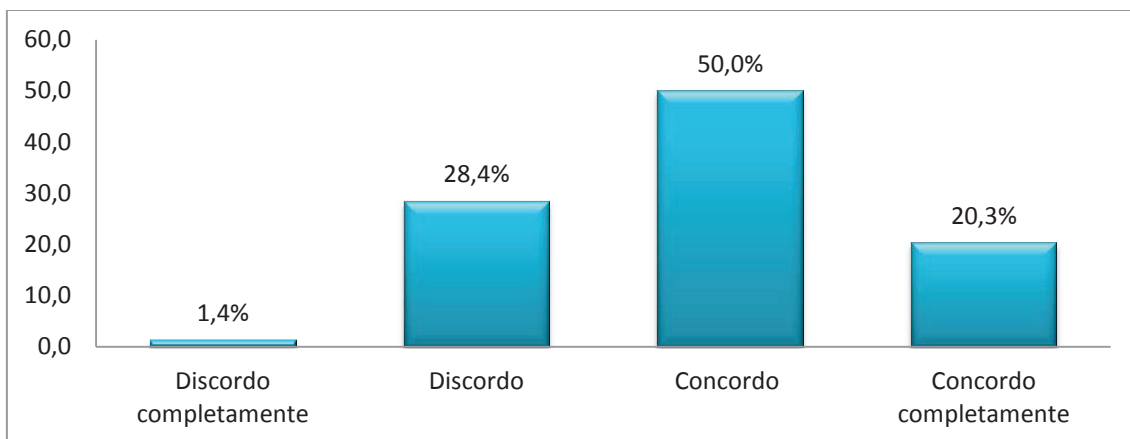


Gráfico 58A - Garante que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados

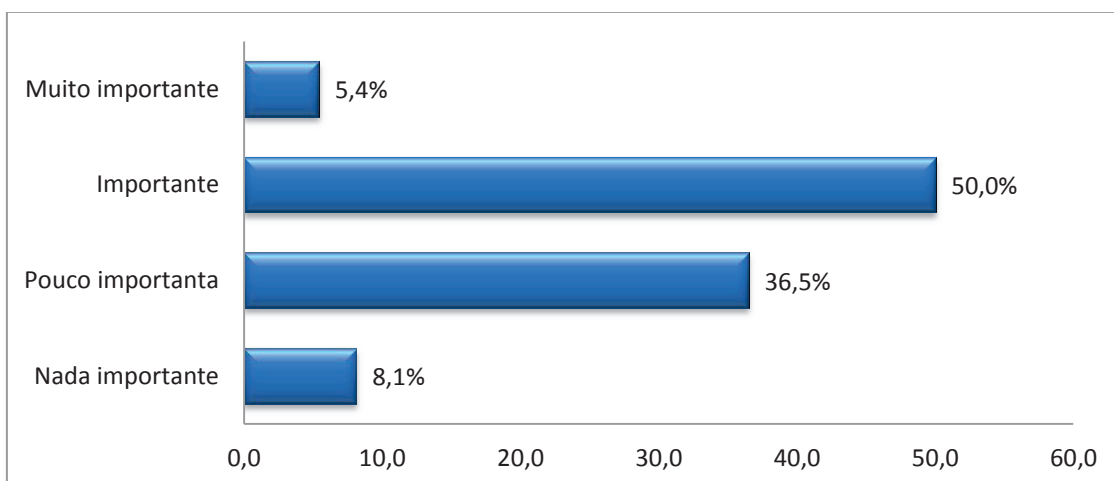


Gráfico 59 - Devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objetivos para o grupo/ano de leccionação

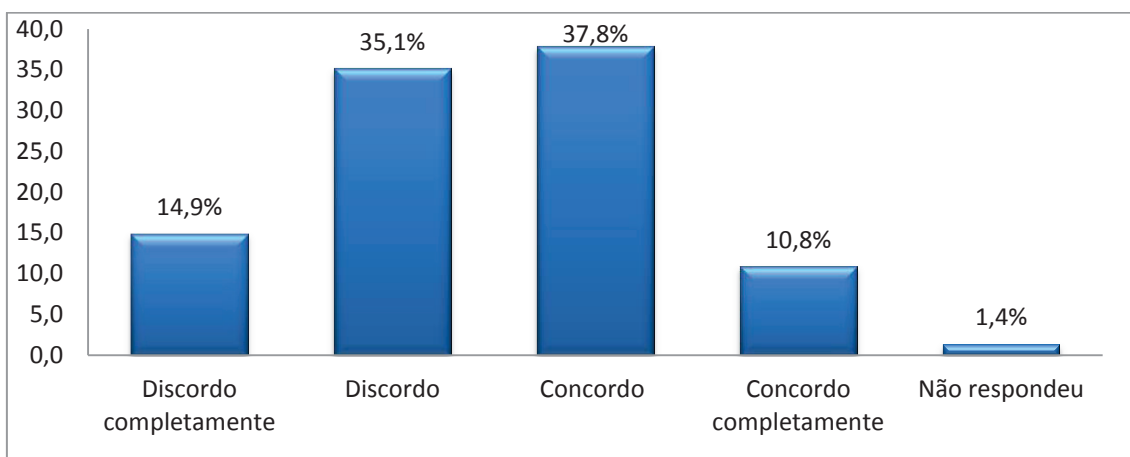


Gráfico 59A - Assenta em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objetivos para o grupo/ano de leccionação

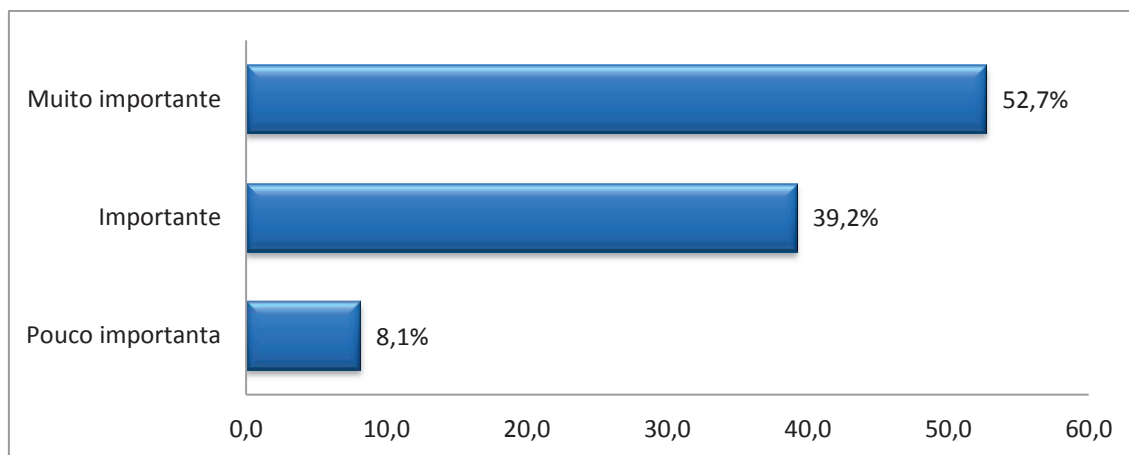


Gráfico 60 - Devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo

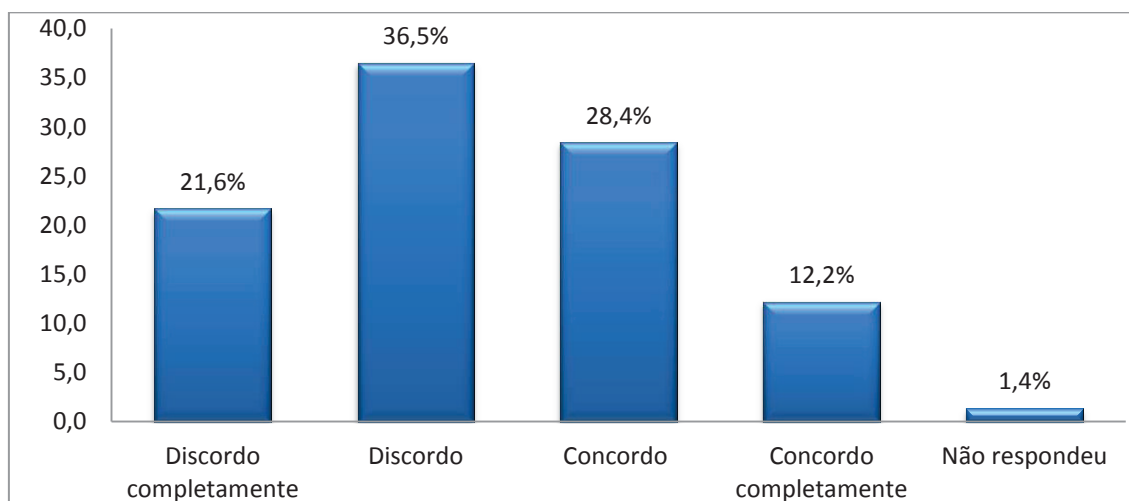


Gráfico 60A - Seleciona como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo

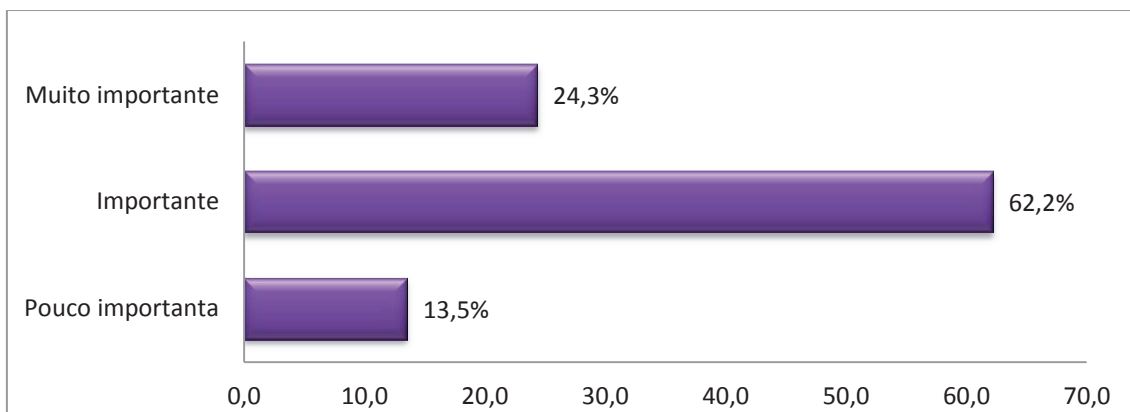


Gráfico 61 - Devia assegurar que os objetivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar

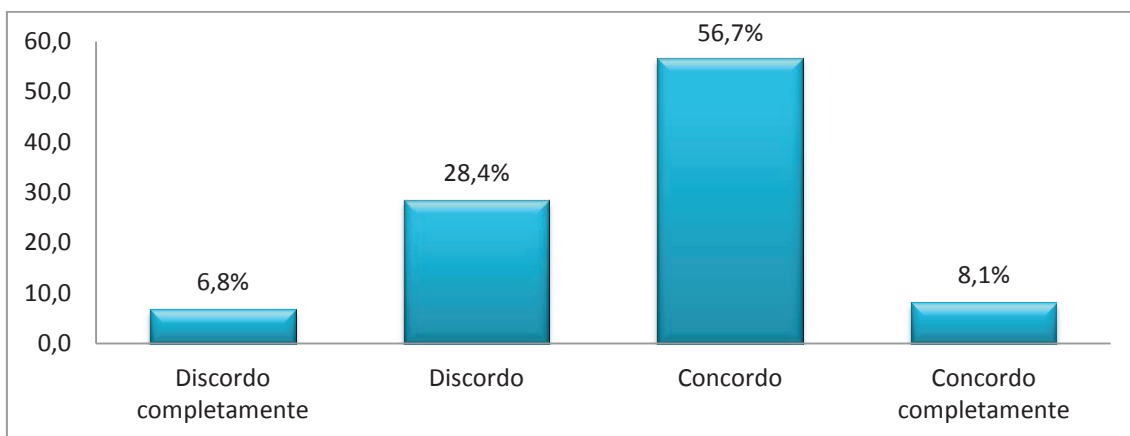


Gráfico 61A - Assegura que os objetivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar

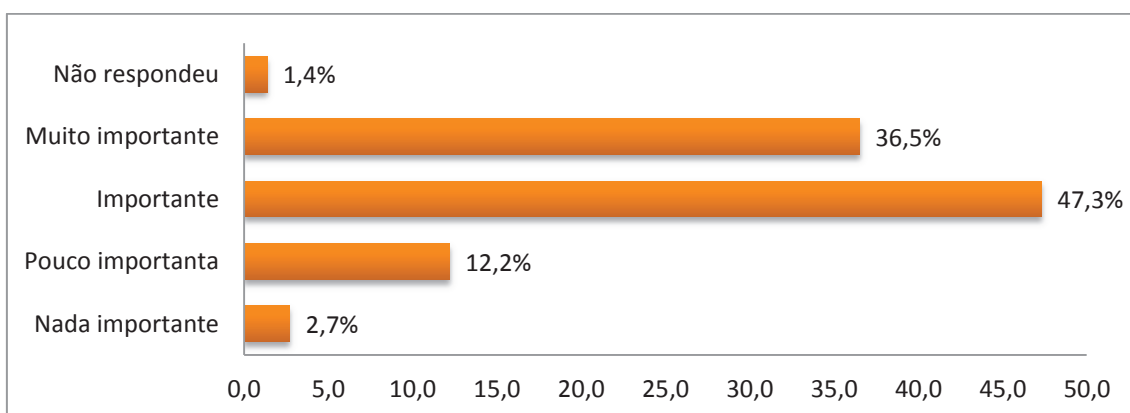


Gráfico 62 - Devia permitir a identificação das necessidades de formação

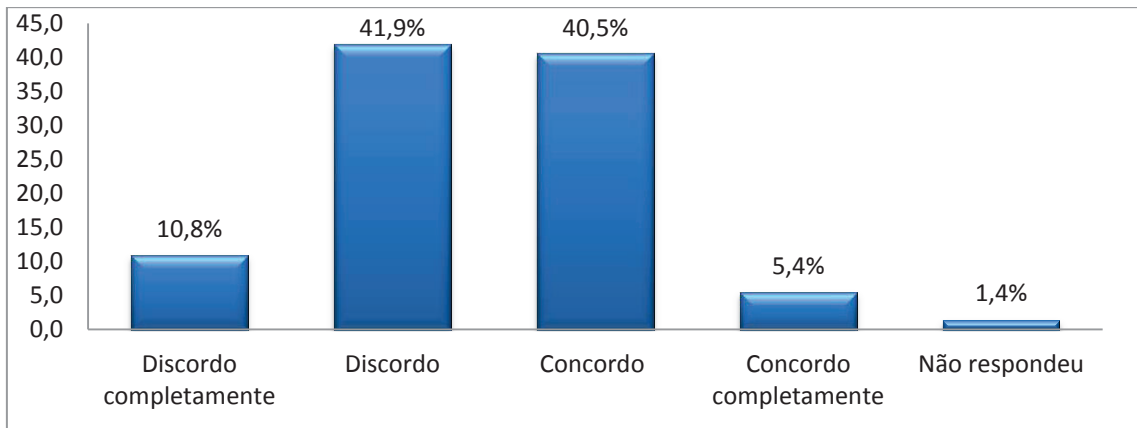


Gráfico 62A - Permite a identificação das necessidades de formação

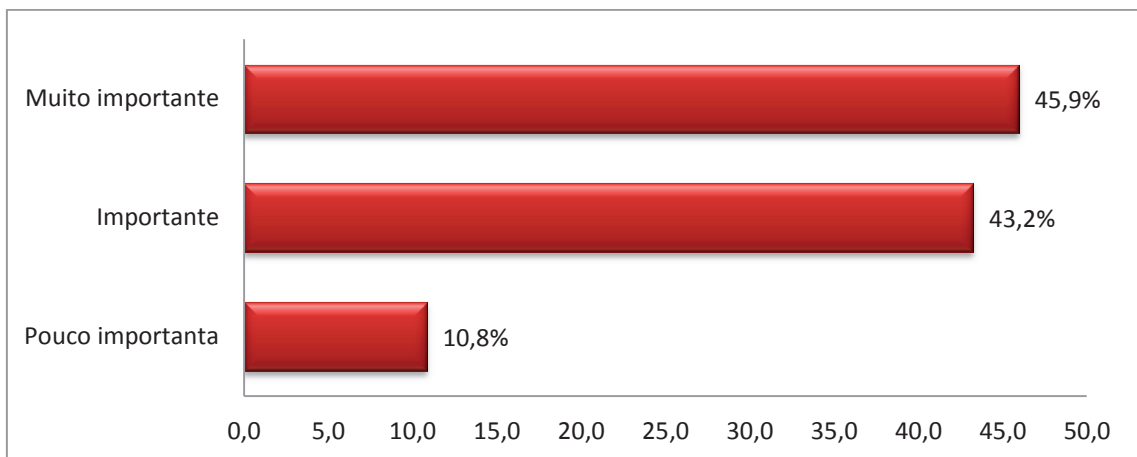


Gráfico 63 - Devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola

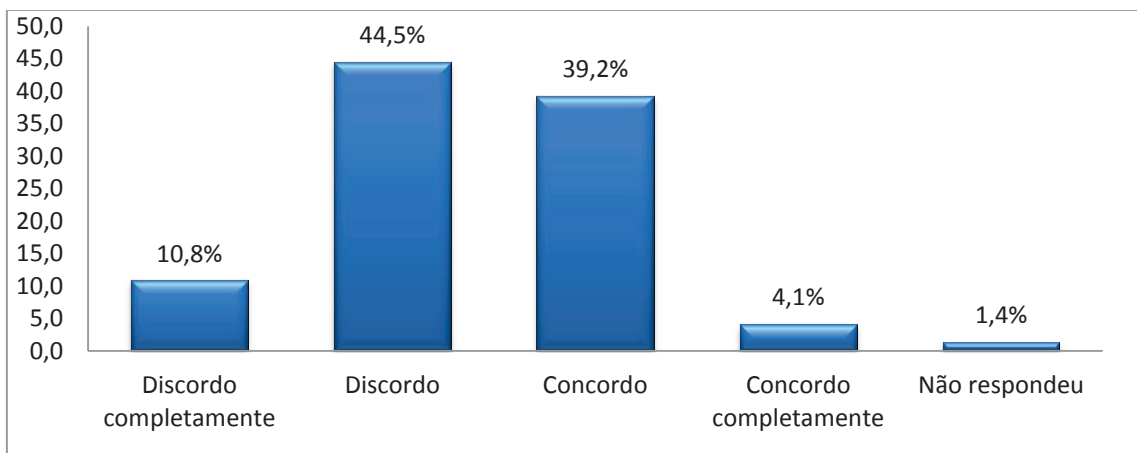


Gráfico 63A - Promove uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola

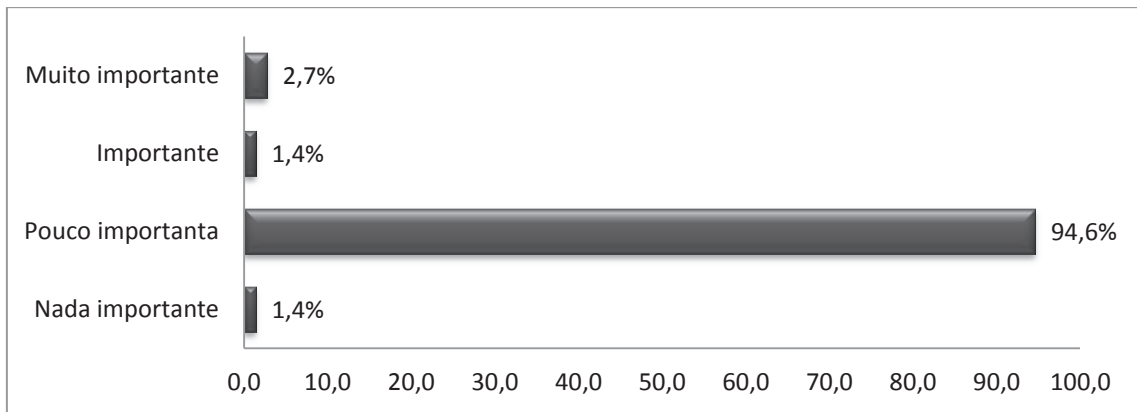


Gráfico 64 - Devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa

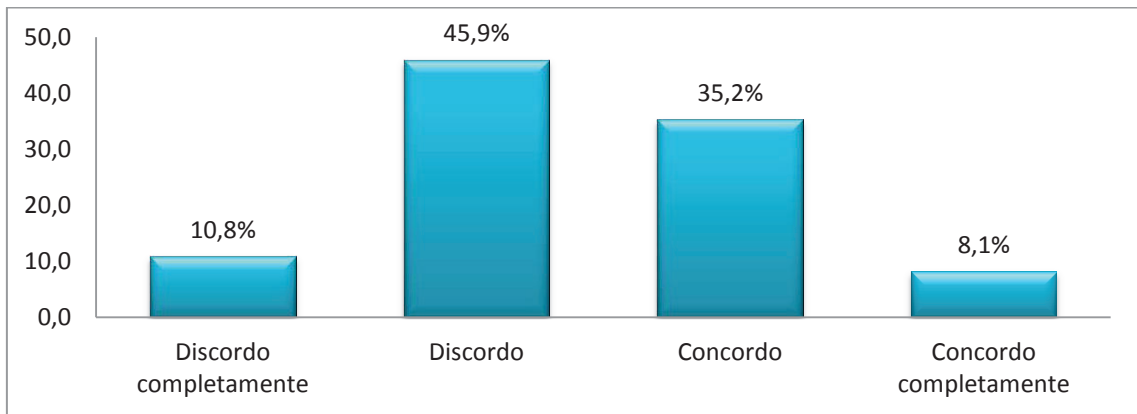


Gráfico 64A - Dispõe de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa

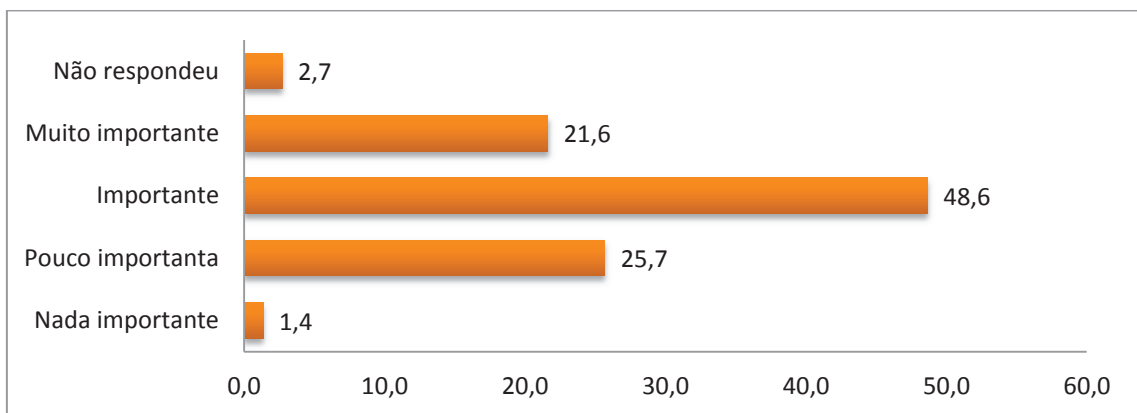


Gráfico 65 - Devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de seleção de professores na escola

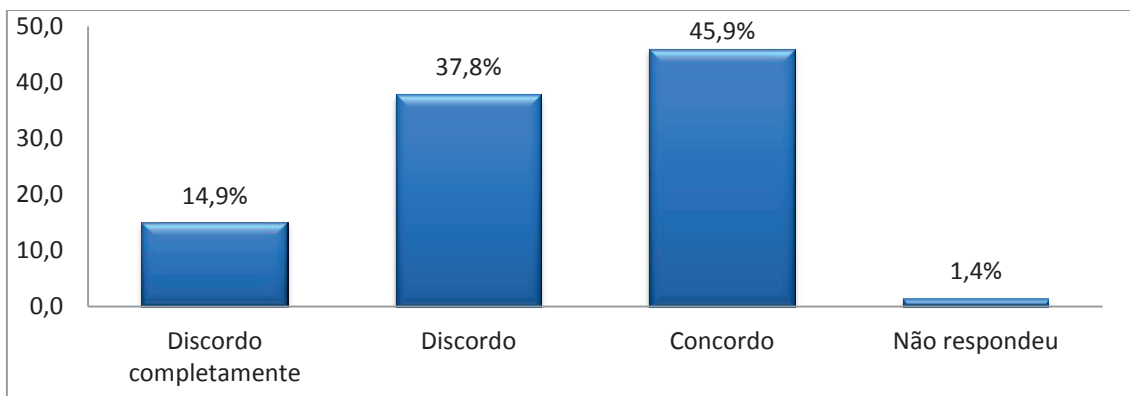


Gráfico 65A - Está alinhado e integrado com os mecanismos de seleção de professores na escola

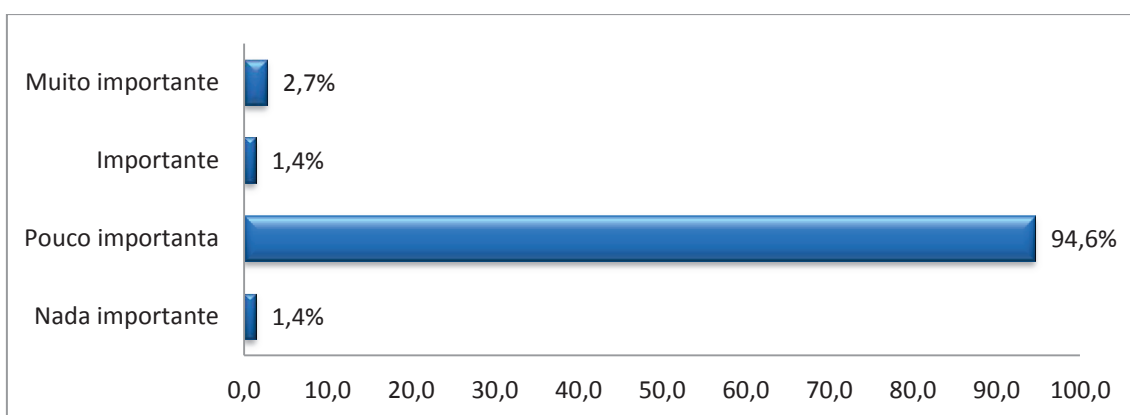


Gráfico 66 - Devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente

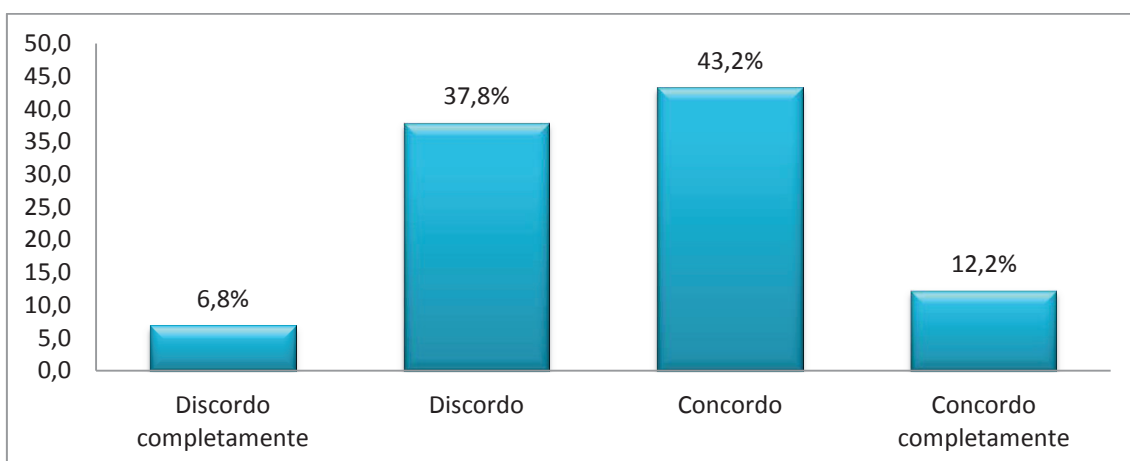


Gráfico 66A - Promove um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente

Anexo 5 – Tabelas de contingência

Tabela 1 - permite o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objectivos da escola * devia permitir o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objectivos da escola

		devia permitir o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objectivos da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
permite o desenvolvimento do desempenho do individuo tornando-o congruente com os objectivos da escola	discordo completamente	0	0	2	1	3
	discordo	1	6	15	8	30
	concordo	0	4	22	9	35
	concordo completamente	0	2	0	2	4
Total		1	12	39	20	72

Tabela 2 - é um “fato à medida” da escola * devia ser um “fato à medida” da escola

		devia ser um “fato à medida” da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
é um “fato à medida” da escola	Discordo completamente	1	6	0	0	7
	Discordo	3	27	1	2	33
	Concordo	3	27	1	0	31
	Concordo completamente	0	1	0	0	1
Total		7	61	2	2	72

Tabela 3 - contribui para a promoção de uma cultura avaliativa na escola * devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola

		Devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
contribui para a promoção de uma cultura avaliativa na escola	Discordo completamente	0	0	0	3	3
	Discordo	0	9	15	7	31
	Concordo	1	3	22	3	29
	Concordo completamente	0	0	3	4	7
Total		1	12	40	17	70

Tabela 4 - fomenta um espírito colegial na escola * devia fomentar um espírito colegial na escola

		Devia fomentar um espírito colegial na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
fomenta um espírito colegial na escola	Discordo completamente	0	0	5	12	17
	Discordo	3	11	15	8	37
	Concordo	1	2	5	6	14
	Concordo completamente	1	4	0	0	5
Total		5	17	25	26	73

Tabela 5 - permite o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola * devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

		Devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
permite o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola	Discordo completamente	0	0	1	1	2
	Discordo	4	14	9	4	31
	Concordo	3	7	18	5	33
	Concordo completamente	0	2	2	2	6
Total		7	23	30	12	72

Tabela 6 - resulta na elaboração de um plano de melhoria individual. * devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.

		Devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Resulta na elaboração de um plano de melhoria individual.	Discordo completamente	1	1	2	4	8
	Discordo	0	13	16	6	35
	Concordo	4	5	10	6	25
	Concordo completamente	0	3	0	2	5
Total		5	22	28	18	73

Tabela 7 - promove a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional *
 devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional

		Devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Promove a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional	Discordo completamente	0	5	0	0	5
	Discordo	3	23	1	2	29
	Concordo	1	21	0	0	22
	Concordo completamente	3	15	0	0	18
Total		7	64	1	2	74

Tabela 8 - visa a melhoria profissional dos professores * devia visar a melhoria profissional dos professores

		Devia visar a melhoria profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Visa a melhoria profissional dos professores	Discordo completamente	1	3	4	6	14
	Discordo	1	8	9	2	20
	Concordo	3	5	14	8	30
	Concordo completamente	0	2	6	2	10
Total		5	18	33	18	74

Tabela 9 - promove um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente * devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente

		Devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Promove um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente	Discordo completamente	0	5	0	0	5
	Discordo	1	25	0	2	28
	Concordo	0	31	1	0	32
	Concordo completamente	0	9	0	0	9
Total		1	70	1	2	74

Tabela 10 - permite uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes * devia permiti uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes

		Devia permiti uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Permite uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes	Discordo completamente	0	1	4	0	5
	Discordo	0	2	8	9	19
	Concordo	1	7	17	9	34
	Concordo completamente	1	3	5	5	14
Total		2	13	34	23	72

Tabela 11 - permite que a progressão na carreira seja mais clara e evidente * devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente

		Devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Permite que a progressão na carreira seja mais clara e evidente	Discordo completamente	2	3	8	5	18
	Discordo	2	11	18	4	35
	Concordo	3	2	6	6	17
	Concordo completamente	0	4	0	0	4
Total		7	20	32	15	74

Tabela 12 - tem repercussões no sistema de selecção de pessoal * devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal

		Devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tem repercussões no sistema de selecção de pessoal	Discordo completamente	0	5	2	4	11
	Discordo	1	3	3	5	12
	Concordo	2	18	18	3	41
	Concordo completamente	0	4	2	4	10
Total		3	30	25	16	74

Tabela 13 - permite a identificação das necessidades de formação * devia permitir a identificação das necessidades de formação

		Devia permitir a identificação das necessidades de formação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Permite a identificação das necessidades de formação	Discordo completamente	0	0	2	6	8
	Discordo	2	5	14	10	31
	Concordo	0	4	19	7	30
	Concordo completamente	0	0	0	4	4
Total		2	9	35	27	73

Tabela 14 - está alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola * devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola

		Devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Está alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola	Discordo completamente	1	5	0	5	11
	Discordo	0	10	12	6	28
	Concordo	0	4	24	5	33
	Total	1	19	36	16	72

Tabela 15 - é elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação * devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação

		Devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
É elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação	Discordo completamente	3	1	3	7
	Discordo	26	3	2	31
	Concordo	25	2	0	27
	Concordo completamente	6	0	2	8
Total		60	6	7	73

Tabela 16 - é feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores * devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores

		Devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
É feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores	Discordo completamente	3	5	1	1	10
	Discordo	0	4	4	4	12
	Concordo	6	17	20	0	43
	Concordo completamente	0	4	2	2	8
Total		9	30	27	7	73

Tabela 17 - envolve, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola * devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola

		Devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Envolve, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola	Discordo completamente	1	2	0	3
	Discordo	0	6	8	14
	Concordo	3	19	18	40
	Concordo completamente	0	5	11	16
Total		4	32	37	73

Tabela 18 - dispõe de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa * devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa

		Devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Dispõe de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa	Discordo completamente	0	8	0	0	8
	Discordo	0	34	0	0	34
	Concordo	1	22	1	2	26
	Concordo completamente	0	6	0	0	6
Total		1	70	1	2	74

Tabela 19 - visa exclusivamente o desempenho individual * devia visar exclusivamente o desempenho individual

		Devia visar exclusivamente o desempenho individual				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Visa exclusivamente o desempenho individual	Discordo completamente	0	2	3	0	5
	Discordo	10	8	8	2	28
	Concordo	4	12	7	3	26
	Concordo completamente	3	3	6	0	12
Total		17	25	24	5	71

Tabela 20 - apenas se focaliza nos grupos disciplinares * devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares

		Devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Apenas se focaliza nos grupos disciplinares	Discordo completamente	0	6	0	1	7
	Discordo	4	37	2	1	44
	Concordo	0	17	0	0	17
	Concordo completamente	0	6	0	0	6
Total		4	66	2	2	74

Tabela 21 - tem em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional. * devia ter em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional.

		Devia ter em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional.				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tem em consideração para além dos comportamentos e dos resultados, o contexto organizacional.	Discordo completamente	0	2	2	1	5
	Discordo	0	10	10	2	22
	Concordo	4	19	15	2	40
	Concordo completamente	0	4	1	2	7
Total		4	35	28	7	74

Tabela 22 - promove uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola * devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola

		Devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Promove uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola	Discordo completamente	0	1	7	8
	Discordo	2	19	12	33
	Concordo	6	9	14	29
	Concordo completamente	0	3	0	3
Total		8	32	33	73

Tabela 23 - assegura a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem * devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem

		Devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Assegura a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem	Discordo completamente	0	1	4	2	7
	Discordo	3	5	10	3	21
	Concordo	5	7	23	8	43
	Concordo completamente	0	0	1	0	1
Total		8	13	38	13	72

Tabela 24 - garante que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação * devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação

		Devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Garante que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação	Discordo completamente	0	0	2	5	7
	Discordo	3	8	13	9	33
	Concordo	0	4	12	5	21
	Concordo completamente	0	5	5	3	13
Total		3	17	32	22	74

Tabela 25 - dispõe de formulários claros * devia dispor de formulários claros

		Devia dispor de formulários claros				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Dispõe de formulários claros	Discordo completamente	0	4	0	0	4
	Discordo	0	35	0	1	36
	Concordo	1	18	1	1	21
	Concordo completamente	0	11	0	0	11
Total		1	68	1	2	72

Tabela 26 - garante que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados
* devia garantir que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados

		Devia garantir que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Garante que os docentes avaliados conheçam os critérios com base nos quais são avaliados	Discordo completamente	0	1	0	0	1
	Discordo	0	7	7	7	21
	Concordo	0	10	14	13	37
	Concordo completamente	1	4	7	3	15
Total		1	22	28	23	74

Tabela 27 - assegura que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar * devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar

		Devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Assegura que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar	Discordo completamente	0	1	4	5
	Discordo	5	12	4	21
	Concordo	5	31	6	42
	Concordo completamente	0	2	4	6
Total		10	46	18	74

Tabela 28 - por apresentar aspectos críticos, assegura formação tanto a avaliadores como a avaliados
 * por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados

		Por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Por apresentar aspectos críticos, assegura formação tanto a avaliadores como a avaliados	Discordo completamente	1	8	0	0	9
	Discordo	1	20	1	1	23
	Concordo	2	33	0	1	36
	Concordo completamente	1	5	0	0	6
Total		5	66	1	2	74

Tabela 29 - privilegia os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica * devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica

		Devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Privilegia os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica	Discordo completamente	1	4	0	0	5
	Discordo	3	25	0	1	29
	Concordo	4	22	1	1	28
	Concordo completamente	0	10	0	0	10
Total		8	61	1	2	72

Tabela 30 - selecciona como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados * devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados

		Devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Selecciona como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados	Discordo completamente	0	4	3	7	14
	Discordo	0	8	10	14	32
	Concordo	1	7	11	8	27
	Concordo completamente	0	0	0	1	1
Total		1	19	24	30	74

Tabela 31 -selecciona como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as sua * devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas).

		Devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas).				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Selecciona como	Discordo	1	3	2	7	13
avaliadores os	completamente					
docentes que têm	Discordo	4	15	9	8	36
consciência da sua	Concordo	1	4	9	2	17
necessidade de		0	3	3	2	8
desenvolvimento						
profissional						
(necessidade de						
crescimento						
profissional, de						
trabalho em rede,	Concordo					
de actualização do	completamente					
conhecimento no						
campo da						
avaliação, de						
reflexão sobre as						
sua						
Total		6	25	23	19	74

Tabela 32 - selecciona como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo * devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo

		Devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Selecciona como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo	Discordo completamente	0	7	9	16
	Discordo	3	6	18	27
	Concordo	2	14	5	21
	Concordo completamente	1	1	7	9
Total		6	28	39	73

Tabela 33 - promove reuniões e formação para os avaliadores * devia promover reuniões e formação para os avaliadores

		Devia promover reuniões e formação para os avaliadores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Promove reuniões e formação para os avaliadores	Discordo completamente	0	0	0	1	1
	Discordo	0	4	15	2	21
	Concordo	3	10	16	9	38
	Concordo completamente	1	2	3	5	11
Total		4	16	34	17	71

Tabela 34 - promove reuniões e formação para os avaliados * devia promover reuniões e formação para os avaliados

		Devia promover reuniões e formação para os avaliados			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Promove reuniões e formação para os avaliados	Discordo completamente	1	2	4	7
	Discordo	3	13	9	25
	Concordo	9	20	8	37
	Concordo completamente	2	0	3	5
Total		15	35	24	74

Tabela 35 - assegura que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma * devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma

		Devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Assegura que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma	Discordo completamente	0	3	4	5	12
	Discordo	0	4	13	11	28
	Concordo	0	7	15	5	27
	Concordo completamente	1	1	0	4	6
Total		1	15	32	25	73

Tabela 36 - obriga a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho * devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho

		Devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Obriga a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho	Discordo completamente	0	1	0	1	2
	Discordo	0	2	2	6	10
	Concordo	4	4	28	8	44
	Concordo completamente	1	4	0	8	13
Total		5	11	30	23	69

Tabela 37 - obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados * devia obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados

		Devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Obriga a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados	Discordo completamente	0	1	0	0	1
	Discordo	1	12	1	0	14
	Concordo	4	31	0	2	37
	Concordo completamente	1	21	0	0	22
Total		6	65	1	2	74

Tabela 38 - assegura que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados * devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados

		Devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Assegura que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados	Discordo completamente	0	2	8	2	12
	Discordo	3	6	22	8	39
	Concordo	0	3	7	5	15
	Concordo completamente	2	4	0	1	7
Total		5	15	37	16	73

Tabela 39 - assegura que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas * devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas

		Devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Assegura que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas	Discordo completamente	0	4	3	3	10
	Discordo	2	9	12	4	27
	Concordo	2	11	10	7	30
	Concordo completamente	0	1	5	0	6
Total		4	25	30	14	73

Tabela 40 - garante que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas * devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas

		Devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Garante que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas	Discordo completamente	0	4	1	5	10
	Discordo	0	1	6	6	13
	Concordo	2	10	21	10	43
	Concordo completamente	0	2	1	5	8
Total		2	17	29	26	74

Tabela 41 - afere do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno * devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno

		Devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Afere do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno	Discordo completamente	1	7	4	0	12
	Discordo	6	15	20	1	42
	Concordo	0	2	5	5	12
	Concordo completamente	2	0	0	0	2
Total		9	24	29	6	68

Tabela 42 - assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação

		Devia assentar em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação	Discordo completamente	0	3	3	1	7
	Discordo	2	5	13	4	24
	Concordo	1	4	29	6	40
	Concordo completamente	0	0	2	0	2
Total		3	12	47	11	73

Tabela 43 - enquadra a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola

		Devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Enquadra a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola	Discordo completamente	0	0	3	0	3
	Discordo	2	9	16	0	27
	Concordo	1	11	23	0	35
	Concordo completamente	1	1	2	4	8
Total		4	21	44	4	73

Tabela 44 - enquadra os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola * devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola

		Devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Enquadra os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola	Discordo completamente	0	0	2	2
	Discordo	2	6	3	11
	Concordo	7	26	19	52
	Concordo completamente	4	1	2	7
Total		13	33	26	72

Tabela 45 - assenta numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema * devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema

		Devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Assenta numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema	Discordo completamente	0	6	0	0	6
	Discordo	0	36	0	1	37
	Concordo	1	27	1	1	30
	Concordo completamente	0	1	0	0	1
Total		1	70	1	2	74

Anexo 6 – As entrevistas

	E1
O que entende por desempenho docente?	<i>Não posso construir uma opinião muito sólida, uma vez que não se ouve, no presente, falar sobre desempenho docente. Na altura, todos falavam “mal” do processo, mas deu-me a sensação que foram cumprindo com o que lhes era solicitado.</i>
Integração Estratégica da Avaliação	<i>Os docentes respondem de uma forma no inquérito, mas no dia - a -dia manifestam opiniões contrárias. Penso que poucos perceberam e se empenharam seriamente no processo de ADD. Iam cumprindo com o que lhes era pedido, mas deixavam bem claro que aquele não seria o modelo mais adequado para a sua avaliação, referiam injustiças, repetição de processos, pouco rigor uma vez que as aulas eram preparadas antecipadamente para serem observadas... Do que pude ir observando, a maioria dos professores não achava que houvesse relação entre o trabalho que desenvolviam na escola e aquilo que realmente podia ser avaliado neste processo, sentiam que este não seria o método mais justo. Outra situação que pude observar foi o afastamento entre alguns colegas, a necessidade de “esconderem” o que andavam a fazer... Não senti que houvesse alguma melhoria na forma como se desenvolveu o processo ensino/aprendizagem. Os “bons” professores continuaram a sê-lo e os “menos bons” só alteraram os seus comportamentos nas aulas observadas.</i>
Objectivos da Avaliação	<i>Senti que, na opinião dos meus pares, este tipo de modelo de avaliação não promovia a responsabilização do docente no que concerne ao exercício da sua atividade profissional, quanto ao acompanhamento da prática docente só era sentido esporadicamente, aquando das aulas observadas bem como na elaboração do relatório final.</i>
Quem envolver na concepção do modelo de Avaliação	<i>Todos, em grupos de trabalho...</i>
Alvos da Avaliação	<i>Sem opinião</i>
Formulário	<i>Sem opinião</i>
Formação de avaliadores e de Avaliados	<i>Este foi o campo onde mais críticas foram feitas, os professores têm muita dificuldade em aceitar quem os avalie...questionam a formação dos mesmos. Os próprios avaliadores demonstravam desconforto perante esta situação</i>

	E2
O que entende por desempenho docente?	<i>Quero acreditar que quem não respondeu o fez por achar qualquer uma das outras opções demasiado redutora. Nesta linguagem fechada, sinceramente, não sei muito bem o significado de “processos”, de ensino? Burocráticos? Sem dúvida que os resultados devem e tem de contar e ser importante. Não só os académicos, das classificações obtidas em exame, como numa perspetiva de empregabilidade ou empreendedorismo, após conclusão de um determinado nível de estudos. Daí, das opções supra vertidas, tendencialmente optaria pelos resultados e processos. Sem dúvida que a escola pública está dotada de excelente potencial humano (e científico) e que todos os dias opera milagres, mas de uma maneira geral, o setor tem vindo a ser violentamente vergastado o que implica algum desânimo. A ESCM, não será, por certo exceção. A nível do desempenho docente, o quadro legislativo, embora confesse não ter um conhecimento profundo, está, por vezes, aquém das necessidades. Embora em alguns documentos acabem por ser atribuídas funções a determinados cargos, ao “professor” não está tão explicitado. Daí os múltiplos documentos que surgiram nas diferentes escolas/agrupamentos. Porque realmente a questão que se coloca é quais os objectivos que temos a nível de desempenho que venha a ser avaliado e como mensurar. Penso que na escola não serão tantos os que realmente não saberão qual o seu desempenho, muitos são os que trabalham com afinco. Mas muito trabalho é realizado sem que alguns sequer saibam da sua existência.</i>
Integração Estratégica da Avaliação	<i>Alguns dos inquiridos terão lido os documentos orientadores da escola em vigor na altura? Quis-me parecer em alguns momentos do processo que nem todos o terão realizado. Daí alguns dos inquiridos poderem discordar da afirmação 1 e 16.</i>
Objectivos da Avaliação	<i>Penso que os votantes “concordo plenamente” com a afirmação 12 deveriam ter mantido a mesma inclinação de voto nas afirmações 2, 11 e 13. Na afirmação 11 compreendo que alguns tenham recuado uma vez que poder-se-ia interpretar que se resumisse tão só a isso.</i>
Quem envolver na concepção do modelo de Avaliação	<i>Não tenho dados... e conhecimentos para responder a essa questão</i>
Alvos da Avaliação	<i>idem</i>
Formulário	<i>Idem</i>
Formação de avaliadores e de Avaliados	<i>Complicado, mesmo complicado... , há um certo descredito em reacção a certos avaliadores....</i>

<p>O que entende por desempenho docente?</p>	<p>Diretora cessante</p> <p><i>Quanto aos não respondentes penso que as variáveis são múltiplas, destacando os que sabem o significado de desempenho docente mas declinam a sua importância por terem verdadeira consciência de que com a avaliação do desempenho docente correm sérios riscos de sair da sua zona de conforto, o que se lhes afigura como um cenário que tende a instabilizar as suas rotinas habituais. Não tenho qualquer dúvida que uma parte substancial de professores não responde por considerar que o desempenho não é mensurável por conter em si inúmeras variáveis cujo foco de atenção pode ser muito diversificado, o que os faz desconfiar à partida da transparência e exequibilidade de todo o processo. A metade do total de respondentes que associam o desempenho ao processo, atrever-me-ia a dizer que são os que acompanharam desde o início todo o processo, intuindo que este é o alicerce mais importante do desempenho docente: a melhoria contínua do desempenho por via de um processo centrado em factores de ordem qualitativa de partilha de experiências entre pares. Os 2,7% são os que assumem declaradamente que a preocupação incide apenas numa nota vertida numa pauta, ou seja, são os mais desconfiados em todo este processo. Os restantes não têm grande expressão quantitativa.</i></p>
<p>Integração Estratégica da Avaliação</p>	<p><i>A nossa escola tinha uma missão e uma visão muito bem definidas e assentes em objectivos operacionais e estratégicos, estabelecidos para horizontes temporais mais curtos, de forma a conduzir os docentes numa convergência de atitudes profissionais concertadas e coerentes. Daí que esta clarificação talvez tenha despertado consciências “profissionais”, atraindo pela positiva os mais focados e com maior sentido de pertença à escola, mas tenha despoletado nos restantes um certo receio por temer uma exposição aos seu módus operandi profissional. Ou seja, numa escola menos organizada e menos estratégica, a falta de mensagem acabou por funcionar como um escudo à própria avaliação, que tentou passar despercebida na maioria das escolas, por os seus directores temerem o seu efeito de forte impopularidade.</i></p> <p><i>...tudo leva a crer que os professores que recusam o desempenho docente como uma mais valia para a melhoria da profissionalidade docente de cada um e da escola enquanto organização, mantêm essa coerência de uma forma quase “cega” recusando-se a aceitar que uma visão comum, perseguida por objectivos comuns, se pode constituir como um poderoso instrumento de melhoria das escolas e consequentemente do sucesso escolar dos alunos.</i></p> <p><i>Este sentir é inda mais evidente no item 4, conquistando alguns adeptos docentes do lado dos que confiam nos possíveis benefícios da avaliação, denotando a dificuldade de qualquer organização implementar uma estratégia de avaliação que seja imune a comparações entre os seus avaliados, logo, criando um certo mal estar entre os mesmos o que os afasta de um espírito colegial. Esta é, quanto a mim, uma dúvida legítima de quem não tem incutido um histórico de avaliação, ou seja é</i></p>

	<i>preciso tempo para se esbaterem estas desconfianças.</i>
Objectivos da Avaliação	<i>Da leitura do gráfico anterior, verifica-se que quanto aos objectivos da avaliação o processo da escola foi mais conseguido uma vez que a maioria dos professores admite poder vir a melhorar a sua prestação profissional com um processo supervisivo. Já no que concerne aos itens que abordam a questão da “responsabilidade” os inquiridos “defendem-se” na medida em que maioritariamente já se consideram responsáveis, o que não é de estranhar dado que interpretam responsabilidade como o cumprimento do horário, da disciplina, da segurança dos alunos, da transmissão de conhecimento aos alunos, revelando algum desconhecimento quanto ao valor acrescentado (VA) que cada professor pode acrescentar aos seus alunos e á importância de a escola dever funcionar como uma unidade orgânica, com uma visão e uma missão bem definidas, em que cada um dos seus “atores” tem de fazer a sua parte.</i>
Quem envolver na concepção do modelo de Avaliação	<i>A leitura do gráfico anterior evidencia que aproximadamente metade dos inquiridos considera que não foi proporcionada a possibilidade de envolvimento de todos os participantes; a verdade é que para se participar neste processo é preciso ter conhecimentos reais e não apenas percepções bem intencionadas; assim, procurou-se essencialmente envolver os mais capacitados para o efeito. Este argumento serve também para a evidência do item que refere a falta de envolvimento de todos os grupos disciplinares. No item 4 ressalta a evidência da dificuldade de divulgar uma mensagem a quem recusa quase liminarmente ser informado sobre algo em que não acredita ou desconfia. Assim, os 56% de professores que discordam da eficiência de um sistema de divulgação, revelam a apatia do seu estado de espírito de não buscar informação e de não a ler sempre que ela lha chega às mãos; comportamentos típicos de quem considera que não deve perder tempo com algo em que não acredita. Não nos restam dúvidas que uma classe profissional tão qualificada como os professores sabe muito bem como ir ao encontro da informação, não estando habituada a que esta lhe “caia no colo” pelo que apenas interpreto esta atitude como um pouco reactiva às supostas “vantagens” que ainda não conseguem vislumbrar na avaliação de desempenho docente.</i>
Alvos da Avaliação	<i>Todos</i>
Formulário	<i>Todos</i>
Formação de avaliadores e de Avaliados	<i>Importante, para todos</i>

	E4
O que entende por desempenho docente?	<p><i>Os resultados demonstram que o conceito de “desempenho docente” será algo ambíguo, pouco objetivo e dúbio para uma grande franja da classe docente e daí a não resposta de uma percentagem substancial (45,9%).</i></p> <p><i>Por outro lado, 50% dos inquiridos faz uma associação deste “parâmetro” a um quadro relacionado com uma tramitação processual que tem as seus passos e os resultados , admitidos como objetivos ou metas.</i></p> <p><i>Concluindo, regista-se ainda algum desconhecimento sobre esta nova figura pedagógico-didática em que se induzem facilmente os objetivos (até politicamente falando...), mas se desconhecem (ou questionam...) as fases para lá chegar.</i></p> <p><i>Dada a complexidade do conceito, que em si integra variantes diversas, como sejam a prática letiva, a análise de resultados e o papel desempenhado pelo docente na consecução do P.E. E. (Projeto Educativo de Escola), é natural que exista alguma insegurança.</i></p>
Integração Estratégica da Avaliação	<p><i>De facto, o parâmetro “Integração Estratégica da Avaliação” deve permitir o desempenho do indivíduo de forma congruente com os objetivos da Escola, ou seja, em articulação/harmonia com o designado P.E.E..</i></p> <p><i>A cultura avaliativa na escola e o espirito colegial podem, eventualmente, ser ingredientes também a potenciar, mas numa fase muito mais avançada.</i></p>
Objectivos da Avaliação	<p><i>Todas as afirmações, à exceção da Afirmação – 11, ultrapassam os 50 % (Concordo + Concordo Completamente). Conjugando as afirmações com mais peso no Concordo, direi que, efetivamente, a avaliação deve permitir:</i></p> <p><i>a)- O desenvolvimento profissional do docente.</i></p> <p><i>b)- Responsabilizar o docente quanto ao seu exercício.</i></p> <p><i>c)- Melhorar profissionalmente o professor.</i></p> <p><i>d)- A promoção do processo de acompanhamento e supervisão da prática docente em geral.</i></p> <p><i>Há uma clara rejeição da Afirmação – 11, o que era expectável.</i></p>
Quem envolver na concepção do modelo de Avaliação	<p><i>Há uma recetividade positiva das Afirmações – 14 e 25 (Concordo e Concordo Completamente). Os docentes entendem que a conceção do modelo de avaliação deve ser feita no interior da Escola e deve envolver todos os grupos disciplinares.</i></p> <p><i>Esta atitude traduz, por um lado, a defesa de uma certa</i></p>

	<p><i>autonomia pedagógica e, por outro, o enquadramento correto deste instrumento pedagógico e didático no contexto próprio da Escola e dos elementos intrínsecos e extrínsecos à mesma.</i></p> <p><i>A rejeição forte das Afirmações - 4 e 45, entende -se como propostas que são a antítese dos dois princípios atrás elencados.</i></p>
Alvos da Avaliação	<p><i>Aqui a Afirmação – 33 tem o melhor “score” (Importante + Muito Importante), o que se compreende vindo de encontro ao já referido na resposta do item-4, ou seja, o alvo da avaliação (meta) deve ter em consideração componentes diversas (lado afetivo- comportamental), os resultados (lado cognitivo, conhecimento, saber) e o contexto organizativo, entenda-se, a entidade específica, o átomo peculiar que é a Escola.</i></p>
Formulário	<p><i>a resposta a três princípios fulcrais; a génese dos formulários deve ser o mais consensual possível (processo ADD), os docentes devem conhecer inequivocamente os critérios de avaliação e, ainda que os objetivos formulados se integrem /enquadrem no P.E.E. da Escola.</i></p> <p><i>As Afirmações - 24 e 37 têm discordância forte porque, normalmente, em sede do poder central, ou por interpostos designados “especialistas da educação”, a clarividência desse instrumento é , amiúde, confuso, ambíguo ou mesmo impercetível.</i></p>
Formação de avaliadores e de Avaliados	<p><i>Só os Gráficos – 22, 27 e 40 consideram Importante e Muito Importante a formação de avaliadores e de avaliados.</i></p> <p><u><i>Aceitam-se princípios consensuais:</i></u></p> <p><i>a)- Avaliadores com grandes conhecimentos científicos reconhecidos pelos avaliados (respeito por uma certa hierarquia do saber);</i></p> <p><i>b)- Salienta-se que além da componente científica / cognitiva os docentes devem ter competências interpessoais. São, no conjunto geral considerado, como as mais importantes.</i></p> <p><i>Esta última alínea (b) é de relevância dado que muitas vezes, mais do que conhecimentos científicos e de saber, há dificuldades na gestão de conflitos, na capacidade de trabalhar em equipa a que não são alheios a diversidade de personalidade, de carácter, de formação e de cultura dos docentes.</i></p> <p><i>No Gráfico – 17 é referido que o tempo de serviço não é garantia de competência para ser avaliador, o que, se em princípio pode ser verdade, este requisito não pode ser considerado, de forma alguma, despiciendo.</i></p>

	Diretor
O que entende por desempenho docente?	<i>Não posso construir uma opinião muito sólida, pois estou aqui à meia dúzia de meses...</i>
Integração Estratégica da Avaliação	<i>No modelo anterior, sim, devia ser ,um “fato” à medida pois o projeto era do diretor e este escolhia para seus colaboradores aqueles que lhe ofereciam garantias implementação e realização do mesmo. Neste modelo não é bem assim!”</i>
Objectivos da Avaliação	<i>Tem que estar enquadrado nos objectivos da escola... A responsabilização devia estar enraizada na prática docente, e portanto não seria um sistema de ADD a promove-lo.</i>
Quem envolver na concepção do modelo de Avaliação	<i>Todos, em grupos de trabalho... liderados por quem tem formação...</i>
Alvos da Avaliação	<i>Todos os docentes</i>
Formação de avaliadores e de Avaliados	<i>Muito sensível, mas para todos devem receber formação</i>

Anexo 7 – Tabelas de contingência 2

“Integração Estratégica da Avaliação”

Tempo_de_Serviço * devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola Crosstabulation

Count

	devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola				Total
	Nada importante	pouco Importante	Importante	Muito importante	
2	0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço 3	0	10	29	12	51
4	1	2	9	8	20
Total	1	12	39	20	72

Habilitações_académicas * devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola Crosstabulation

Count

	devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola				Total
	Nada importante	pouco Importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas Licenciatura	1	12	33	12	58
Mestrado	0	0	6	8	14
Total	1	12	39	20	72

Acções_de_ formação * devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola Crosstabulation

Count

	devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola				Total
	Nada importante	pouco Importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação sim	0	4	15	7	26
não	1	8	24	13	46
Total	1	12	39	20	72

Situação_ADD * devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola Crosstabulation

Count

	devia permitir o desenvolvimento do desempenho do indivíduo tornando-o congruente com os objectivos da escola				Total
	Nada importante	pouco Importante	Importante	Muito importante	
Relator	0	1	3	3	7
Avaliados com aulas	0	2	16	7	25
Situação_ADD assistidas					
Avaliado sem aulas assistidas	1	9	20	10	40
Total	1	12	39	20	72

Tempo_de_Serviço * devia ser um “fato à medida” da escola Crosstabulation

Count

	devia ser um “fato à medida” da escola				Total
	Nada importante	Pouco importa	Importante	Muito importante	
2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço 3	4	45	2	1	52
4	3	17	0	1	21
Total	7	63	2	2	74

Habilitações_acadêmicas * devia ser um “fato à medida” da escola Crosstabulation

Count

	devia ser um “fato à medida” da escola				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas Licenciatura	7	51	1	1	60
Mestrado	0	12	1	1	14
Total	7	63	2	2	74

Acções_de_ formação * devia ser um “fato à medida” da escola Crosstabulation

Count

		devia ser um “fato à medida” da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	24	0	1	27
	não	5	39	2	1	47
Total		7	63	2	2	74

Situação_ADD * devia ser um “fato à medida” da escola Crosstabulation

Count

		devia ser um “fato à medida” da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	7	0	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	3	19	1	2	25
	Avaliado sem aulas assistidas	3	37	1	0	41
	Total	7	63	2	2	74

Tempo_de_Serviço * devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola Crosstabulation

Count

		devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	0	0	1	1
	3	0	10	27	13	50
	4	1	2	13	3	19
	Total	1	12	40	17	70

Habilitações_acadêmicas * devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola

Crosstabulation

Count

		devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	0	12	32	12	56
	Mestrado	1	0	8	5	14
Total		1	12	40	17	70

Acções_de_ formação * devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola

Crosstabulation

Count

		devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	1	2	16	6	25
	não	0	10	24	11	45
Total		1	12	40	17	70

Situação_ADD * devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola

Crosstabulation

Count

		devia contribuir para a promoção de uma cultura avaliativa na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	Relator	0	1	5	2	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	1	4	12	7	24
	Avaliado sem aulas assistidas	0	7	23	8	38
Total		1	12	40	17	70

Tempo_de_Serviço * devia fomentar um espírito colegial na escola Crosstabulation

Count

		devia fomentar um espírito colegial na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	4	10	20	17	51
	4	1	6	5	9	21
Total		5	17	25	26	73

Habilitações_acadêmicas * devia fomentar um espírito colegial na escola Crosstabulation

Count

		devia fomentar um espírito colegial na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	5	14	22	18	59
	Mestrado	0	3	3	8	14
Total		5	17	25	26	73

Acções_de_ formação * devia fomentar um espírito colegial na escola Crosstabulation

Count

		devia fomentar um espírito colegial na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	6	10	9	27
	não	3	11	15	17	46
Total		5	17	25	26	73

Situação_ADD * devia fomentar um espírito colegial na escola Crosstabulation

Count

	devia fomentar um espírito colegial na escola				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator	1	0	3	4	8
Avaliados com aulas	0	4	11	10	25
Situação_ADD assistidas					
Avaliado sem aulas assistidas	4	13	11	12	40
Total	5	17	25	26	73

“Objetivos da Avaliação”

Tempo_de_Serviço * devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

Crosstabulation

Count

		devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2		0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço	3	4	17	23	8	52
	4	3	6	7	4	20
Total		7	23	31	12	73

Habilitações_académicas * devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

Crosstabulation

Count

		devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	6	19	27	7	59
	Mestrado	1	4	4	5	14
Total		7	23	31	12	73

Acções_de_ formação * devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

Crosstabulation

Count

		devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	4	6	12	5	27
	não	3	17	19	7	46
Total		7	23	31	12	73

Situação_ADD * devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola

Crosstabulation

Count

		devia permitir o desenvolvimento profissional dos docentes desta escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		0	3	3	1	7
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	1	8	11	5	25
	Avaliado sem aulas assistidas	6	12	17	6	41
Total		7	23	31	12	73

Tempo_de_Serviço * devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.

Crosstabulation

Count

		devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	5	13	21	13	52
	4	0	9	7	5	21
Total		5	23	28	18	74

Habilitações_académicas * devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.

Crosstabulation

Count

		devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	5	20	23	12	60
	Mestrado	0	3	5	6	14
Total		5	23	28	18	74

Acções_de_ formação * devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.

Crosstabulation

Count

		devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	7	11	7	27
	não	3	16	17	11	47
Total		5	23	28	18	74

Situação_ADD * devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual. Crosstabulation

Count

		devia resultar na elaboração de um plano de melhoria individual.				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	Relator	0	3	2	3	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	3	5	9	8	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	15	17	7	41
Total		5	23	28	18	74

Tempo_de_Serviço * devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional Crosstabulation

Count

		devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	1	0	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	4	45	1	2	52
	4	2	19	0	0	21
Total		7	64	1	2	74

Habilitações_académicas * devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional Crosstabulation

Count

		devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	5	53	0	2	60
	Mestrado	2	11	1	0	14
Total		7	64	1	2	74

Acções_de_formação * devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional Crosstabulation

Count

		devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_formação	sim	2	25	0	0	27
	não	5	39	1	2	47
Total		7	64	1	2	74

Situação_ADD * devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional Crosstabulation

Count

		devia promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua actividade profissional				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	Relator	2	6	0	0	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	3	20	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	38	0	1	41
Total		7	64	1	2	74

Tempo_de_Serviço * devia visar a melhoria profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia visar a melhoria profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço	3	4	11	25	12	52
	4	1	7	7	6	21
Total		5	18	33	18	74

Habilitações_acadêmicas * devia visar a melhoria profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia visar a melhoria profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	5	16	26	13	60
	Mestrado	0	2	7	5	14
Total		5	18	33	18	74

Acções_de_ formação * devia visar a melhoria profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia visar a melhoria profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	8	11	6	27
	não	3	10	22	12	47
Total		5	18	33	18	74

Situação_ADD * devia visar a melhoria profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia visar a melhoria profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		1	0	3	4	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	2	9	11	3	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	9	19	11	41
Total		5	18	33	18	74

Tempo_de_Serviço * devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente Crosstabulation

Count

		devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	0	49	1	2	52
	4	1	20	0	0	21
Total		1	70	1	2	74

Habilitações_acadêmicas * devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente Crosstabulation

Count

		devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	1	57	0	2	60
	Mestrado	0	13	1	0	14
Total		1	70	1	2	74

Acções_de_ formação * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

		devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	3	5	15	3	26
	não	0	7	32	8	47
Total		3	12	47	11	73

Situação_ADD * devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente Crosstabulation

Count

		devia promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	7	0	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	0	23	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	0	40	0	1	41
	Total	1	70	1	2	74

“Relação com outros sistemas de GRH e com o processo de avaliação de desempenho”

Tempo_de_Serviço * devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes Crosstabulation

Count

	devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço 2	0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço 3	2	9	24	17	52
Tempo_de_Serviço 4	0	4	9	6	19
Total	2	13	34	23	72

Habilitações_acadêmicas * devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes Crosstabulation

Count

	Devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas Licenciatura	2	11	28	17	58
Habilitações_acadêmicas Mestrado	0	2	6	6	14
Total	2	13	34	23	72

Acções_de_ formação * devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes Crosstabulation

Count

	Devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação sim	1	4	13	8	26
Acções_de_ formação não	1	9	21	15	46
Total	2	13	34	23	72

Situação_ADD * devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes Crosstabulation

Count

		devia permitir uma maior consciência das necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		0	2	2	2	6
Situação_ADD assistidas	Avaliados com aulas	1	4	11	9	25
	Avaliado sem aulas assistidas	1	7	21	12	41
Total		2	13	34	23	72

Tempo_de_Serviço * devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente Crosstabulation

Count

		devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2		0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	7	14	22	9	52
	4	0	5	10	6	21
Total		7	20	32	15	74

Habilitações_acadêmicas * devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente Crosstabulation

Count

		devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	5	17	28	10	60
	Mestrado	2	3	4	5	14
Total		7	20	32	15	74

Acções_de_ formação * devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente

Crosstabulation

Count

		devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	1	8	13	5	27
	não	6	12	19	10	47
Total		7	20	32	15	74

Situação_ADD * devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente

Crosstabulation

Count

		devia permitir que a progressão na carreira seja mais clara e evidente				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	1	4	2	8
	Avaliados com aulas assistidas	4	6	7	8	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	13	21	5	41
	Total	7	20	32	15	74

Tempo_de_Serviço * devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal Crosstabulation

Count

		devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	1	0	0	0	1
	3	1	22	17	12	52
	4	1	8	8	4	21
Total		3	30	25	16	74

Habilitações_académicas * devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal

Crosstabulation

Count

		devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	3	25	21	11	60
	Mestrado	0	5	4	5	14
Total		3	30	25	16	74

Acções_de_ formação * devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal

Crosstabulation

Count

		devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	10	7	8	27
	não	1	20	18	8	47
Total		3	30	25	16	74

Situação_ADD * devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal Crosstabulation

Count

		devia ter repercussões no sistema de selecção de pessoal				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	2	3	2	8
	Avaliados com aulas assistidas	0	10	9	6	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	18	13	8	41
	Total	3	30	25	16	74

Tempo_de_Serviço * devia permitir a identificação das necessidades de formação

Crosstabulation

Count

		devia permitir a identificação das necessidades de formação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	1	8	27	16	52
	4	1	0	8	11	20
Total		2	9	35	27	73

Habilitações_académicas * devia permitir a identificação das necessidades de formação

Crosstabulation

Count

		devia permitir a identificação das necessidades de formação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	2	8	30	20	60
	Mestrado	0	1	5	7	13
Total		2	9	35	27	73

Acções_de_ formação * devia permitir a identificação das necessidades de formação

Crosstabulation

Count

		devia permitir a identificação das necessidades de formação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	2	13	9	26
	não	0	7	22	18	47
Total		2	9	35	27	73

Situação_ADD * devia permitir a identificação das necessidades de formação Crosstabulation

Count

	devia permitir a identificação das necessidades de formação				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator	1	1	3	3	8
Avaliados com aulas	0	3	11	10	24
Situação_ADD assistidas					
Avaliado sem aulas assistidas	1	5	21	14	41
Total	2	9	35	27	73

Tempo_de_Serviço * devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola Crosstabulation

Count

	devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço 3	1	12	28	9	50
4	0	6	8	7	21
Total	1	19	36	16	72

Habilitações_académicas * devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola Crosstabulation

Count

	devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas Licenciatura	1	16	30	11	58
Mestrado	0	3	6	5	14
Total	1	19	36	16	72

Acções_de_ formação * devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola Crosstabulation

Count

		devia estar alinhado e integrado com os mecanismos de selecção de professores na escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	0	6	15	5	26
	não	1	13	21	11	46
Total		1	19	36	16	72

“ Quem envolver na conceção do modelo de avaliação”

Tempo_de_Serviço * devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação Crosstabulation

Count

		devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	45	4	3	52
	4	15	2	4	21
Total		61	6	7	74

Habilitações_académicas * devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação Crosstabulation

Count

		devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	47	6	7	60
	Mestrado	14	0	0	14
Total		61	6	7	74

Acções_de_formação * devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação Crosstabulation

Count

		devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_formação	Sim	25	2	0	27
	não	36	4	7	47
Total		61	6	7	74

Situação_ADD * devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação Crosstabulation

Count

		devia ser elaborado de forma a garantir a participação de todos, facilitando assim sua implementação			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	7	1	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	21	2	2	25
	Avaliado sem aulas assistidas	33	3	5	41
Total		61	6	7	74

Tempo_de_Serviço * devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	7	21	19	4	51
	4	2	8	8	3	21
Total		9	30	27	7	73

Habilitações_acadêmicas * devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	8	26	21	5	60
	Mestrado	1	4	6	2	13
Total		9	30	27	7	73

Acções_de_ formação * devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	4	13	7	3	27
	não	5	17	20	4	46
Total		9	30	27	7	73

Situação_ADD * devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores Crosstabulation

Count

		devia ser feita no interior das escolas, se tiver em vista o desenvolvimento profissional dos professores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	4	3	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	3	8	9	4	24
	Avaliado sem aulas assistidas	5	18	15	3	41
	Total	9	30	27	7	73

Tempo_de_Serviço * devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola Crosstabulation

Count

		devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	1
	3	4	21	26	51
	4	0	10	11	21
Total		4	32	37	73

Habilitações_acadêmicas * devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola Crosstabulation

Count

		devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	3	27	29	59
	Mestrado	1	5	8	14
Total		4	32	37	73

Acções_de_ formação * devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola Crosstabulation

Count

		devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	Sim	2	9	15	26
	não	2	23	22	47
Total		4	32	37	73

Situação_ADD * devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola Crosstabulation

Count

		devia envolver, na sua concepção todos os grupos disciplinares da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	0	5	3	8
	Avaliados com aulas assistidas	2	8	15	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	19	19	40
Total		4	32	37	73

Tempo_de_Serviço * devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa

Crosstabulation

Count

	devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço 2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço 3	0	49	1	2	52
Tempo_de_Serviço 4	1	20	0	0	21
Total	1	70	1	2	74

Acções_de_ formação * devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura

avaliativa Crosstabulation

Count

	devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação sim	1	26	0	0	27
Acções_de_ formação não	0	44	1	2	47
Total	1	70	1	2	74

Situação_ADD * devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa

Crosstabulation

Count

		devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	7	0	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	0	23	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	0	40	0	1	41
	Total	1	70	1	2	74

Habilitações_académicas * devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva

cultura avaliativa Crosstabulation

Count

		devia dispor de um esquema de divulgação e de informação que permite um maior envolvimento de avaliadores e avaliados e a criação de uma progressiva cultura avaliativa				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	1	57	0	2	60
	Mestrado	0	13	1	0	14
Total		1	70	1	2	74

“ Alvos da avaliação”

Tempo_de_Serviço * devia visar exclusivamente o desempenho individual Crosstabulation

Count

		devia visar exclusivamente o desempenho individual				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	0	1	0	0	1
Tempo:de_serviço	3	10	20	18	2	50
	4	7	4	6	3	20
Total		17	25	24	5	71

Habilitações_académicas * devia visar exclusivamente o desempenho individual Crosstabulation

Count

		devia visar exclusivamente o desempenho individual				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	14	22	17	4	57
	Mestrado	3	3	7	1	14
Total		17	25	24	5	71

Acções_de_ formação * devia visar exclusivamente o desempenho individual Crosstabulation

Count

		devia visar exclusivamente o desempenho individual				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	Sim	4	11	7	3	25
	não	13	14	17	2	46
Total		17	25	24	5	71

Situação_ADD * devia visar exclusivamente o desempenho individual Crosstabulation

Count

		devia visar exclusivamente o desempenho individual				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		0	4	3	0	7
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	4	7	11	2	24
	Avaliado sem aulas assistidas	13	14	10	3	40
Total		17	25	24	5	71

Tempo_de_Serviço * devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares Crosstabulation

Count

		devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	2	46	2	2	52
	4	2	19	0	0	21
Total		4	66	2	2	74

Habilitações_acadêmicas * devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares Crosstabulation

Count

		devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	3	54	1	2	60
	Mestrado	1	12	1	0	14
Total		4	66	2	2	74

Acções_de_ formação * devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares Crosstabulation

Count

		devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	Sim	3	24	0	0	27
	não	1	42	2	2	47
Total		4	66	2	2	74

Situação_ADD * devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares Crosstabulation

Count

		devia apenas focaliza-se nos grupos disciplinares				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	7	0	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	0	23	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	3	36	1	1	41
	Total	4	66	2	2	74

Tempo_de_Serviço * devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola Crosstabulation

Count

		devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	1
	3	8	23	21	52
	4	0	8	13	21
Total		8	32	34	74

Habilitações_académicas * devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola Crosstabulation

Count

		devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	8	27	25	60
	Mestrado	0	5	9	14
Total		8	32	34	74

Acções_de_formação * devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola Crosstabulation

Count

		devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_formação	sim	2	12	13	27
	não	6	20	21	47
Total		8	32	34	74

Situação_ADD * devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola Crosstabulation

Count

		devia promover uma melhoria efectiva no desempenho do docente na escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	3	4	8
	Avaliados com aulas assistidas	2	10	13	25
	Avaliado sem aulas assistidas	5	19	17	41
Total		8	32	34	74

“ Formulários”

Tempo_de_Serviço * devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem Crosstabulation

Count

		devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2		0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço	3	7	10	27	8	52
	4	1	3	10	5	19
Total		8	13	38	13	72

Habilitações_académicas * devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem Crosstabulation

Count

		devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	7	12	28	11	58
	Mestrado	1	1	10	2	14
Total		8	13	38	13	72

Acções_de_ formação * devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem Crosstabulation

Count

		devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	3	4	14	5	26
	não	5	9	24	8	46

Total	8	13	38	13	72
-------	---	----	----	----	----

Situação_ADD * devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem Crosstabulation

Count

		devia assegurar a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação onde todos os intervenientes no processo de ADD colaborem				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	1	2	2	6
	Avaliados com aulas assistidas	1	3	17	4	25
	Avaliado sem aulas assistidas	6	9	19	7	41
Total		8	13	38	13	72

Tempo_de_Serviço * devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação Crosstabulation

Count

		devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	2	13	23	14	52
	4	1	3	9	8	21
Total		3	17	32	22	74

Habilitações_acadêmicas * devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação Crosstabulation

Count

		devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	3	16	26	15	60
	Mestrado	0	1	6	7	14
Total		3	17	32	22	74

Acções_de_ formação * devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação Crosstabulation

Count

		devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	1	7	10	9	27
	não	2	10	22	13	47
Total		3	17	32	22	74

Situação_ADD * devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação Crosstabulation

Count

		devia garantir que a elaboração de formulários ou instrumentos de avaliação é da responsabilidade de quem possui formação em avaliação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		0	2	5	1	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	0	5	12	8	25
	Avaliado sem aulas assistidas	3	10	15	13	41
	Total	3	17	32	22	74

Tempo_de_Serviço * devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço	3	7	34	11	52
	4	3	11	7	21
Total		10	46	18	74

Habilitações_académicas * devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	8	40	12	60
	Mestrado	2	6	6	14
Total		10	46	18	74

Acções_de_ formação * devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	3	16	8	27
	não	7	30	10	47
Total		10	46	18	74

Situação_ADD * devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos da escola estejam traduzidos nos conteúdos dos formulários a utilizar			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	2	3	3	8
	Avaliados com aulas assistidas	2	15	8	25
	Avaliado sem aulas assistidas	6	28	7	41
Total		10	46	18	74

“ Formação de avaliadores e de avaliados”

Tempo_de_Serviço * por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados Crosstabulation

Count

		por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2		0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	2	47	1	2	52
	4	3	18	0	0	21
Total		5	66	1	2	74

Habilitações_académicas * por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados Crosstabulation

Count

		por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	5	53	0	2	60
	Mestrado	0	13	1	0	14
Total		5	66	1	2	74

Acções_de_ formação * por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados Crosstabulation

Count

		por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	3	24	0	0	27
	não	2	42	1	2	47
Total		5	66	1	2	74

Situação_ADD * por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados Crosstabulation

Count

		por apresentar aspectos críticos, devia assegurar formação tanto a avaliadores como a avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		1	7	0	0	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	1	22	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	3	37	0	1	41
Total		5	66	1	2	74

Tempo_de_Serviço * devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica Crosstabulation

Count

		devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	6	44	0	2	52
	4	3	17	1	0	21
Total		9	62	1	2	74

Habilitações_acadêmicas * devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica Crosstabulation

Count

		devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	7	52	0	1	60
	Mestrado	2	10	1	1	14
Total		9	62	1	2	74

Acções_de_ formação * devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica Crosstabulation

Count

		devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	23	1	1	27
	não	7	39	0	1	47
Total		9	62	1	2	74

Situação_ADD * devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica Crosstabulation

Count

		devia privilegiar os anos de serviço para exercer o cargo de avaliador, em detrimento da formação específica				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	7	0	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	1	22	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	7	33	0	1	41
	Total	9	62	1	2	74

Tempo_de_Serviço * devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	1	14	19	18	52
	4	0	4	5	12	21
	Total	1	19	24	30	74

Habilitações_acadêmicas * devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	1	17	19	23	60
	Mestrado	0	2	5	7	14
Total		1	19	24	30	74

Acções_de_ formação * devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	0	8	9	10	27
	não	1	11	15	20	47
Total		1	19	24	30	74

Situação_ADD * devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que detêm um grau de conhecimento científico reconhecido pelos avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		0	2	2	4	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	0	4	10	11	25
	Avaliado sem aulas assistidas	1	13	12	15	41
Total		1	19	24	30	74

Tempo_de_Serviço * devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas					Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	8	
2		0	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	4	18	17	12	1	52
	4	2	7	5	7	0	21
Total		6	25	23	19	1	74

Habilitações_académicas * devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sob Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas prática					Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	8	
Habilitações_académicas	Licenciatura	6	23	16	14	1	60
	Mestrado	0	2	7	5	0	14
Total		6	25	23	19	1	74

Acções_de_ formação * devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sob

Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas					Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	8	
Acções_de_ formação	sim	3	9	6	8	1	27
	não	3	16	17	11	0	47
Total		6	25	23	19	1	74

Situação_ADD * devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas

Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores os docentes que têm consciência da sua necessidade de desenvolvimento profissional (necessidade de crescimento profissional, de trabalho em rede, de actualização do conhecimento no campo da avaliação, de reflexão sobre as suas práticas					Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	8	
Situação_ADD	Relator	1	3	1	3	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	1	8	9	7	0	25
	Avaliado sem aulas assistidas	4	14	13	9	1	41
	Total	6	25	23	19	1	74

Tempo_de_Serviço * devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço	3	4	23	25	52
	4	2	5	14	21
Total		6	29	39	74

Habilitações_académicas * devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	6	24	30	60
	Mestrado	0	5	9	14
Total		6	29	39	74

Acções_de_ formação * devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	3	10	14	27
	não	3	19	25	47
Total		6	29	39	74

Situação_ADD * devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo Crosstabulation

Count

		devia seleccionar como avaliadores docentes com competências interpessoais, tais como capacidade negocial, capacidade de resolução de conflitos, capacidade de trabalhar em equipa/colaborativo			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	0	3	5	8
	Avaliados com aulas assistidas	2	9	14	25
	Avaliado sem aulas assistidas	4	17	20	41
Total		6	29	39	74

“Harmonização da avaliação”

Tempo_de_Serviço * devia promover reuniões e formação para os avaliadores Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliadores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2		0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço	3	2	13	25	11	51
	4	2	4	8	7	21
Total		4	17	34	18	73

Habilitações_académicas * devia promover reuniões e formação para os avaliadores

Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliadores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	3	15	30	11	59
	Mestrado	1	2	4	7	14
Total		4	17	34	18	73

Acções_de_ formação * devia promover reuniões e formação para os avaliados Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliados			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	5	10	12	27
	não	10	25	12	47
Total		15	35	24	74

Situação_ADD * devia promover reuniões e formação para os avaliadores Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliadores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		1	0	3	4	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	1	5	10	9	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	12	21	5	40
Total		4	17	34	18	73

Tempo_de_Serviço * devia promover reuniões e formação para os avaliados Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliados			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	1	0	0	1
	3	10	25	17	52
	4	4	10	7	21
Total		15	35	24	74

Habilitações_acadêmicas * devia promover reuniões e formação para os avaliados

Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliados			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	13	29	18	60
	Mestrado	2	6	6	14
Total		15	35	24	74

Acções_de_ formação * devia promover reuniões e formação para os avaliados Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliados			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	5	10	12	27
	não	10	25	12	47
Total		15	35	24	74

Situação_ADD * devia promover reuniões e formação para os avaliadores Crosstabulation

Count

		devia promover reuniões e formação para os avaliadores				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	0	3	4	8
	Avaliados com aulas assistidas	1	5	10	9	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	12	21	5	40
	Total	4	17	34	18	73

Tempo_de_ Serviço * devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma Crosstabulation

Count

		devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_ Serviço	2	0	0	1	0	1
	3	0	9	23	20	52
	4	1	7	8	5	21
Total		1	16	32	25	74

Habilitações_académicas * devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma Crosstabulation

Count

		devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	1	11	27	21	60
	Mestrado	0	5	5	4	14
Total		1	16	32	25	74

Acções_de_ formação * devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma Crosstabulation

Count

		devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	1	5	10	11	27
	não	0	11	22	14	47
Total		1	16	32	25	74

Situação_ADD * devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma Crosstabulation

Count

		devia assegurar que, para além da qualidade dos instrumentos de avaliação, avaliador e avaliados os interpretem da mesma forma				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		1	1	2	4	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	0	8	11	6	25
	Avaliado sem aulas assistidas	0	7	19	15	41
Total		1	16	32	25	74

“Manual de avaliação”

Tempo_de_Serviço * devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	3	9	20	17	49
	4	2	1	10	6	19
Total		5	11	30	23	69

Habilitações_académicas * devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	4	9	24	18	55
	Mestrado	1	2	6	5	14
Total		5	11	30	23	69

Acções_de_ formação * devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	4	11	7	24
	não	3	7	19	16	45
Total		5	11	30	23	69

Situação_ADD * devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que todos os intervenientes conhecem os objectivos do sistema de avaliação de desempenho				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		0	0	3	3	6
Situação_ADD assistidas	Avaliados com aulas	0	3	10	10	23
	Avaliado sem aulas assistidas	5	8	17	10	40
Total		5	11	30	23	69

Tempo_de_Serviço * devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2		0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	3	46	1	2	52
	4	3	18	0	0	21
Total		6	65	1	2	74

Habilitações_académicas * devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	6	52	0	2	60
	Mestrado	0	13	1	0	14
Total		6	65	1	2	74

Acções_de_ formação * devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	1	26	0	0	27
	não	5	39	1	2	47
Total		6	65	1	2	74

Situação_ADD * devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados Crosstabulation

Count

		devia obrigar a que os docentes avaliados conhecem os formulários com que são avaliados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	7	0	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	3	20	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	38	0	1	41
Total		6	65	1	2	74

Tempo_de_Serviço * devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	0	1
	3	4	12	24	11	51
	4	1	2	13	5	21
Total		5	15	37	16	73

Habilitações_académicas * devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	5	13	28	13	59
	Mestrado	0	2	9	3	14
Total		5	15	37	16	73

Acções_de_ formação * devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	3	5	13	6	27
	não	2	10	24	10	46
Total		5	15	37	16	73

Situação_ADD * devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados Crosstabulation

Count

		devia assegurar que os objectivos do sistema de ADD e seus efeitos na gestão de pessoas estão bem especificados				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		1	3	3	1	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	1	3	15	6	25
	Avaliado sem aulas assistidas	3	9	19	9	40
	Total	5	15	37	16	73

Tempo_de_Serviço * devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas Crosstabulation

Count

	devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço 2	0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço 3	3	18	21	9	51
Tempo_de_Serviço 4	1	7	8	5	21
Total	4	25	30	14	73

Habilitações_académicas * devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas Crosstabulation

Count

	devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas Licenciatura	4	19	25	11	59
Habilitações_académicas Mestrado	0	6	5	3	14
Total	4	25	30	14	73

Acções_de_formação * devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas Crosstabulation

Count

	devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_formação sim	0	7	13	6	26
Acções_de_formação não	4	18	17	8	47
Total	4	25	30	14	73

Situação_ADD * devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas Crosstabulation

Count

	devia assegurar que todos os intervenientes conhecem os efeitos que terá na gestão de pessoas				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator	0	2	3	3	8
Avaliados com aulas	1	11	9	4	25
Situação_ADD assistidas					
Avaliado sem aulas assistidas	3	12	18	7	40
Total	4	25	30	14	73

Tempo_de_Serviço * devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas Crosstabulation

Count

	devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço 3	1	14	19	18	52
4	1	2	10	8	21
Total	2	17	29	26	74

Habilitações_acadêmicas * devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas Crosstabulation

Count

		devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas	Licenciatura	2	15	22	21	60
	Mestrado	0	2	7	5	14
Total		2	17	29	26	74

Acções_de_ formação * devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas Crosstabulation

Count

		devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	1	6	10	10	27
	não	1	11	19	16	47
Total		2	17	29	26	74

Situação_ADD * devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas Crosstabulation

Count

	devia garantir que as dimensões a avaliar (objectivos, competências, comportamentos) estão devidamente especificadas				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator	1	2	3	2	8
Situação_ADD avaliados com aulas assistidas	1	3	10	11	25
Situação_ADD avaliado sem aulas assistidas	0	12	16	13	41
Total	2	17	29	26	74

“Fontes de avaliação”

Tempo_de_Serviço * devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno Crosstabulation

Count

	devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço 2	1	0	0	0	1
Tempo_de_Serviço 3	6	20	21	3	50
Tempo_de_Serviço 4	2	6	8	3	19
Total	9	26	29	6	70

Habilitações_acadêmicas * devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno Crosstabulation

Count

	devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_acadêmicas Licenciatura	8	22	22	4	56
Habilitações_acadêmicas Mestrado	1	4	7	2	14
Total	9	26	29	6	70

Acções_de_formação * devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno Crosstabulation

Count

	devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_formação sim	4	7	12	2	25
Acções_de_formação não	5	19	17	4	45
Total	9	26	29	6	70

Situação_ADD * devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno Crosstabulation

Count

	devia aferir do desenvolvimento do processo ensino/aprendizagem com base em reuniões com o aluno				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator	1	2	4	0	7
Avaliados com aulas	3	5	13	3	24
Situação_ADD assistidas					
Avaliado sem aulas assistidas	5	19	12	3	39
Total	9	26	29	6	70

Tempo_de_Serviço * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

	devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2	0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço 3	1	10	35	5	51
4	2	2	11	6	21
Total	3	12	47	11	73

Habilitações_académicas * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

	devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas Licenciatura	2	11	37	9	59
Mestrado	1	1	10	2	14

Total	3	12	47	11	73
-------	---	----	----	----	----

Acções_de_ formação * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

		devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	3	5	15	3	26
	não	0	7	32	8	47
Total		3	12	47	11	73

Situação_ADD * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

		devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
	Relator	1	2	4	1	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	1	6	13	5	25
	Avaliado sem aulas assistidas	1	4	30	5	40
Total		3	12	47	11	73

Tempo_de_Serviço * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola

Crosstabulation

Count

	devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2	0	0	1	0	1
Tempo_de_Serviço 3	2	15	32	3	52
4	2	6	11	1	20
Total	4	21	44	4	73

Habilitações_académicas * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola

Crosstabulation

Count

	devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas Licenciatura	3	17	36	3	59
Mestrado	1	4	8	1	14
Total	4	21	44	4	73

Acções_de_formação * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola

Crosstabulation

Count

	devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_formação sim	2	8	15	1	26
não	2	13	29	3	47
Total	4	21	44	4	73

Situação_ADD * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola

Crosstabulation

Count

		devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	0	2	5	0	7
	Avaliados com aulas assistidas	2	6	14	3	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	13	25	1	41
Total		4	21	44	4	73

Tempo_de_Serviço * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola

Crosstabulation

Count

		devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	0	1	0	1
	3	2	15	32	3	52
	4	2	6	11	1	20
Total		4	21	44	4	73

Habilitações_académicas * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola

Crosstabulation

Count

		devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	3	17	36	3	59
	Mestrado	1	4	8	1	14
Total		4	21	44	4	73

Acções_de_ formação * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola Crosstabulation

Count

		devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação	sim	2	8	15	1	26
	não	2	13	29	3	47
Total		4	21	44	4	73

Situação_ADD * devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola Crosstabulation

Count

		devia enquadrar a avaliação do grupo disciplinar nos objectivos da escola				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	0	2	5	0	7
	Avaliados com aulas assistidas	2	6	14	3	25
	Avaliado sem aulas assistidas	2	13	25	1	41
	Total	4	21	44	4	73

Tempo_de_Serviço * devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola Crosstabulation

Count

		devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	1	0	1
	3	9	22	19	50
	4	4	10	7	21
	Total	13	33	26	72

Habilitações_académicas * devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola Crosstabulation

Count

		devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
		Habilitações_académicas	Licenciatura	10	
	Mestrado	3	3	8	14
Total		13	33	26	72

Acções_de_ formação * devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola Crosstabulation

Count

		devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
		Acções_de_ formação	sim	3	
	não	10	20	16	46
Total		13	33	26	72

Situação_ADD * devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola Crosstabulation

Count

		devia enquadrar os objectivos individuais do docente nos objectivos da escola			Total
		Pouco importante	Importante	Muito importante	
		Situação_ADD	Relator	1	
	Avaliados com aulas assistidas	7	11	7	25
	Avaliado sem aulas assistidas	5	20	15	40
Total		13	33	26	72

Tempo_de_Serviço * devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema Crosstabulation

Count

		devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
2		0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço	3	0	49	1	2	52
	4	1	20	0	0	21
Total		1	70	1	2	74

Habilitações_académicas * devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema Crosstabulation

Count

		devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	1	57	0	2	60
	Mestrado	0	13	1	0	14
Total		1	70	1	2	74

Acções_de_formação * devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema Crosstabulation

Count

		devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_formação	sim	1	26	0	0	27
	não	0	44	1	2	47
Total		1	70	1	2	74

Situação_ADD * devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema Crosstabulation

Count

		devia assentar numa entrevista de avaliação individual como parte efectiva do sistema				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Situação_ADD	Relator	1	7	0	0	8
	Avaliados com aulas assistidas	0	23	1	1	25
	Avaliado sem aulas assistidas	0	40	0	1	41
Total		1	70	1	2	74

Tempo_de_Serviço * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

		devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço	2	0	0	1	0	1
	3	1	10	35	5	51
	4	2	2	11	6	21
Total		3	12	47	11	73

Habilitações_académicas * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

		devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	2	11	37	9	59
	Mestrado	1	1	10	2	14
Total		3	12	47	11	73

Acções_de_ formação * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

	devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Acções_de_ formação sim	3	5	15	3	26
Acções_de_ formação não	0	7	32	8	47
Total	3	12	47	11	73

Situação_ADD * devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação Crosstabulation

Count

	devia assenta em reuniões periódicas do grupo disciplinar para estabelecer objectivos para o grupo/ ano de leccionação				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator	1	2	4	1	8
Avaliados com aulas	1	6	13	5	25
Situação_ADD assistidas					
Avaliado sem aulas assistidas	1	4	30	5	40
Total	3	12	47	11	73

Tempo_de_Serviço * devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação Crosstabulation

Count

	devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Tempo_de_Serviço 2	0	1	0	0	1
Tempo_de_Serviço 3	4	19	25	4	52
Tempo_de_Serviço 4	2	7	12	0	21
Total	6	27	37	4	74

Ações_de_ formação * devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação Crosstabulation

Count

	devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Ações_de_ formação sim	3	9	13	2	27
Ações_de_ formação não	3	18	24	2	47
Total	6	27	37	4	74

Situação_ADD * devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação Crosstabulation

Count

		devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Relator		2	1	4	1	8
Situação_ADD	Avaliados com aulas assistidas	1	12	10	2	25
	Avaliado sem aulas assistidas	3	14	23	1	41
Total		6	27	37	4	74

Habilitações_académicas * devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação Crosstabulation

Count

		devia assentar em reuniões periodicamente de grupo disciplinar, sem as chefias onde se estabelecem objectivos para o grupo/ano de leccionação				Total
		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Habilitações_académicas	Licenciatura	6	22	29	3	60
	Mestrado	0	5	8	1	14
Total		6	27	37	4	74