

# Avaliação de Desempenho Docente em Escolas de Formação de Professores

**Angélica Nachiungue Marta Vidal**

**Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão da Educação**

Orientação: Professor Doutor Paulo Renato Cardoso de Jesus

Junho, 2016

**Angélica Nachiungue Marta Vidal**



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

# **Avaliação de Desempenho Docente em Escolas de Formação de Professores**

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão da Educação, sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Cardoso de Jesus

Departamento de Psicologia e Educação

Junho, 2016



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

## **PENSAMENTO**

“A melhor forma de produzirmos quadros com qualidade, é trabalharmos com rigor na avaliação do desempenho dos nossos professores...”

(Mendes, 2011, p. 386)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta obra, ao meu amado Pai Frederico Vidal, a título póstumo, eternamente presente na minha vida.

À minha querida mãe Marta Tchicueca Vidal, aos meus irmãos, minhas filhas Flora e Adalgisa, que compreenderam as minhas ausências durante a trajetória.

Às Instituições que consentiram a realização do estudo empírico desta obra.

## **AGRADECIMENTO**

A concretização desta obra foi possível graças a colaboração de diversas pessoas e instituições a quem endereço o meu sincero e profundo agradecimento.

Ao Professor Doutor Paulo Renato Cardoso de Jesus, pela disponibilidade na orientação e motivação ao longo do projeto.

À CESPU, Instituição promotora do Mestrado, e a todos os professores que ministraram os módulos na Pós-graduação por seu intermédio, muito obrigada.

Ao meu chefe de Departamento do Mestrado Me. Francisco Fins.

Aos colegas do ISCED/Benguela, pelo incentivo com especial realce aos Mestres; Elsa Rodrigues, Louryval Capina e Ana Paula.

Agradecimento em especial a Professora Doutora Maria da Conceição Barbosa Mendes, por me ter disponibilizado a sua biblioteca e todo o seu saber e proporcionar várias reflexões que me serviram de inspiração.

Aos meus colegas de Mestrado, pelos momentos de trabalho e partilha de saberes, em particular e especial, Cláudia Flora, Pettra Ferreira e Elsa Moço.

Às direções das escolas onde realizei a pesquisas, o meu muito obrigada pela autorização e colaboração, aos professores anónimos das referidas escolas que sem vacilar consentiram a participação e a gravação das entrevistas do estudo empírico sem os quais não seria possível esta obra.

Ao Tadeu Celestino, o meu agradecimento pelo apoio prestado nas realizações desta obra.

À minha família com especial realce a minha mãe Marta Tchikueka Vidal e aos meus irmãos pelo encorajamento e pela substituição na missão materna.

À Flora Zacarias e Adalgisa Zacarias, minhas filhas a quem privei muito tempo e atenção, e o meu eterno obrigada pela paciência e compreensão.

Ao Adelino Celestino, meu companheiro, esposo e amigo, o meu carinhoso agradecimento pelo apoio incondicional prestado até à conclusão deste trabalho.

Ao *Nguyễn Trang Thãng*, amigo de nacionalidade chinesa, pelo apoio material na reprodução da bibliografia.

## **Avaliação do Desempenho Docente em Escolas de Formação de Professores**

### **RESUMO**

As atuais políticas educacionais apontam para a necessidade de avaliar o desempenho docente relevando desta forma o papel da supervisão pedagógica para o desenvolvimento profissional. A presente investigação circunscreve-se à Avaliação do Desempenho Docente (ADD) nas escolas de formação de professores. O problema visa analisar o modo de realização da ADD, que se traduziu na seguinte pergunta de investigação: como decorre o processo de ADD nas escolas de formação de professores? Para o efeito formulou-se como objetivo geral: compreender o processo de ADD na escola de formação de professores. A concretização dos objetivos exigiu recorrer aos métodos de entrevista, observação participante, análise documental. Os resultados obtidos permitiram compreender que a ADD é uma realidade nas escolas. Porém, decorre de forma inadequada, carece de seriedade e de rigor. A observação de aulas é o principal procedimento para ADD, mas os avaliadores não oferecem credibilidade aos avaliados por várias razões, entre elas a falta de formação específica. A pesquisa demonstrou também que a comissão de ADD é composta apenas de três membros, contra os sete previstos no decreto; e que o processo não produz efeitos de reconhecimento do mérito, de promoção na carreira e de valorização salarial, contrariando o estabelecido no decreto 7/08 de 23 de abril, criando sentimentos ambivalentes nos avaliados.

**Palavras-chave:** Avaliação do Desempenho Docente (ADD); Desenvolvimento Profissional; Supervisão; Comissão de avaliação; Procedimentos de avaliação.

## **Teacher Performance Assessment in Teachers' Training Schools**

### **ABSTRACT**

Current educational policies point to the need to assess the teaching performance, thereby emphasizing the role of pedagogical supervision for professional development. This research focuses on the evaluation of teacher performance in teachers' training schools. The problem consists in the analysis the mode of implementation of "Teacher Performance Assessment" (TPA) programs. It hence follows the broad but practical research question: how is the assessment process of teachers' performance carried out in teachers' training schools? For this purpose, we have formulated as a general objective of our research project, to understand the process of assessing teachers' performance in teachers' training. The achievement of the objectives required the usage of various methods and instruments: interviews, participant observation, document analysis. The results allowed us to understand that TPA is already implemented in schools. Yet, it appears to lack adequacy, seriousness and rigor. The observation of classes remains the main procedure for TPA, but evaluators offer no reliability and credibility to assessed teachers for various reasons, including their lack of specific training. The research also demonstrated that The Commission of TPA consists of only three members, instead of the seven, established by law. Moreover, the assessment process does not fulfils its functions, that is, the recognition of merit, translated into career development and salary increments, as stated in the 7 / 08, April 23<sup>rd</sup>, Law, which generates ambivalent attitudes in the evaluated staff.

**Keywords:** Teacher Performance Assessment (TPA); Professional Development; Supervision; Assessment committee; Assessment procedures.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	13
<b>Capítulo 1 – Fundamentação Teórica</b> .....	16
1.1. Breve historial da ADD .....	16
1.1.1. Definição da ADD .....	17
1.1.2. Objetivos da ADD .....	18
1.1.3. Funções da ADD.....	19
1.1.4. Importância da ADD.....	21
1.2. A ADD no Sistema Educativo Angolano .....	22
1.3. Procedimentos e Instrumentos de ADD .....	25
1.3.1. Observação de Aulas .....	26
1.3.2. Portefólio .....	28
1.3.3. Autoavaliação .....	29
1.3.4. Avaliação Interpares.....	30
1.4. Modelos de ADD .....	31
1.4.1. Modelo da Responsabilidade ( <i>Accountability</i> ).....	31
1.4.2. Modelo de Desenvolvimento Profissional.....	32
1.4.3. Modelo Misto .....	32
1.4.4. Etapas da ADD .....	33
1.5. Intervenientes no Processo de ADD .....	35
1.5.1. O Professor Avaliado .....	36
1.5.2. Os Avaliadores.....	36
1.5.3. Os Alunos .....	38
1.6. Efeitos da ADD.....	39
1.7. A ADD enquanto Método de Desenvolvimento Profissional .....	40
1.7.1. Supervisão Pedagógica na ADD .....	41
1.7.2. Funções do Supervisor .....	43
<b>Capítulo 2 – Metodologia</b> .....	45
2.1. Objetivos e Plano de Investigação.....	45
2.2. Técnicas de Recolha de Informação .....	48
2.2.1. Entrevista.....	49

2.2.2. Sujeitos Entrevistados.....	53
2.2.3. Observação .....	54
2.2.4. Análise Documental .....	54
2.3. Caraterização das Escolas .....	55
2.4. População e Amostra .....	56
<b>Capítulo 3 – Resultados</b> .....	<b>58</b>
3.1. Análise de conteúdo das entrevistas .....	58
3.1.1. Concepções sobre a ADD: Definição de ADD .....	61
3.1.2. Concepções sobre a ADD: Importância da ADD .....	63
3.1.3. Concepções sobre a ADD: Funções de ADD .....	64
3.1.4. Procedimentos e Instrumentos: Decurso de ADD .....	65
3.1.5. Procedimentos e instrumentos: Observação das aulas.....	69
3.1.6. Procedimentos e instrumentos: Periodicidade .....	74
3.1.7. Agentes da ADD: Comissão de ADD.....	77
3.1.8. Agentes da ADD: Participação dos Alunos .....	81
3.1.9. Agentes da ADD: Legitimidade dos Avaliadores.....	83
3.1.10. Efeitos da ADD.....	85
3.1.11. Efeitos da ADD: apreciação do Decreto 07/08.....	90
3.1.12. Efeitos da ADD: Sugestões.....	92
3.2. Observação às aulas.....	93
3.2.1. Aula 1.....	93
3.2.2. Aula 2.....	93
3.3. Observação da Cerimónia de Encerramento.....	94
3.4. Observação e Participação no Seminário de Formação e Capacitação de Professores.....	95
3.5. Seminário de Capacitação de Língua Estrangeira .....	96
3.6. Análise Documental.....	96
<b>Capítulo 4 – Discussão dos Resultados</b> .....	<b>98</b>
<b>Conclusões</b> .....	<b>104</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>107</b>
<b>Anexos e Apêndices</b> .....	<b>110</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da ADD.....	35
Figura 2: Esquema da relação multifatorial da ADD (adaptado).....	42

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Mapa resumo das entrevistas .....	53
Tabela 2: Caracterização da amostra entrevistada.....	57
Tabela 3: Categorias e subcategorias das entrevistas .....	58
Tabela 4: Grelha de análise de conteúdo das entrevistas.....	59

## **ABREVIATURAS/SIGLAS**

**ADD** – Avaliação do Desempenho Docente

**DP** – Desenvolvimento Profissional

**EFP** – Escola de Formação de Professor

**MPSD** – Magistério Primário Santa Doroteia

**PADD** – Processo de Avaliação do Desempenho Docente

**PDE** – Processo Docente Educativo

**PEA** – Processo Ensino Aprendizagem

**SP** – Supervisão Pedagógica

## INTRODUÇÃO

A Avaliação do Desempenho Docente (ADD) é um processo pelo qual os professores são avaliados profissionalmente por meio de diversos instrumentos e atores com vista a diagnosticar pontos fortes e fracos, visando a tomada de decisão sobre os procedimentos de superação destes últimos e de potencialização dos primeiros. Em Angola, esta temática tem adquirido nos últimos tempos uma importância acentuada, tanto nas políticas de regulação do Ministério da Educação como na prática da melhoria da qualidade de ensino.

A presente investigação circunscreve-se à Avaliação do Desempenho Docente e seus efeitos. Dada a sua pertinência e atualidade, o processo de ADD no sistema educativo Angolano encontra-se ancorado em normativos legais que sofreram alterações significativas com a entrada em vigor do Decreto 7/08 de 23 de abril, tornando-o mais complexo, tendo como escopo a melhoria da qualidade do serviço prestado pelos docentes, em substituição do anterior modelo de ADD que se baseava simplesmente em exigências mecanizadas com base na contagem do tempo de serviço para efeito de progressão de carreira.

Prosseguindo na senda da relevância da ADD, interessou-nos compreender de que forma é realizada, assim como quem a realiza, quando é realizada e qual o tratamento dado aos resultados obtidos. Procuraremos também interrogar-nos sobre a possibilidade e o modo desta prática, realizada durante a formação inicial de professores, desenvolver competências nos futuros profissionais do ensino.

Concordando com Alonso (2007, p. 113), reconhecemos que os professores constituem o motor central de uma sociedade, visto que a sua atividade pode determinar em grande medida qualquer mudança social, cultural e económica que se pretenda implementar. Esta conjectura sólida serve para justificar a necessidade de avaliar o desempenho dos docentes.

O presente trabalho investigativo decorreu em duas escolas do segundo ciclo do ensino secundário de formação de professores do Lobito Comandante Cwenha e Magistério primário Santa Doroteia. A primeira instituição forma professores para do 1º ciclo do ensino secundário e a segunda forma professores

para o ensino primário, localizada na cidade do Lobito, um dos municípios da província de Benguela.

Selecionamos uma **amostra** constituída por treze (13) professores dos quais seis (6) do Magistério Primário Santa Doroteia e sete (7) da escola de Formação de Professores; destes, sete (7) são do género masculino e seis (6) do género feminino. Ainda da referida amostra, seis (6) são coordenadores de disciplina, dois (2) são gestores escolares (avaliadores) e cinco (5) são professores (avaliados).

A presente investigação guiou-se pela seguinte pergunta de partida: como decorre o processo de ADD nas escolas de formação de professores? A resposta à pergunta investigativa exigiu a formulação dos seguintes objetivos: um objetivo geral, consistindo em compreender o processo de ADD nas escolas de formação de professores; e os seguintes **objetivos específicos**, visando explicitar esse objetivo geral:

- Fundamentar teoricamente as referências concetuais e normativas vigentes sobre a ADD, de forma a assegurar a eficácia da melhoria profissional;
- Caracterizar os procedimentos e instrumentos utilizados nas escolas do II ciclo de formação de professores;
- Identificar os elementos que integram a comissão de ADD na escola;
- Descrever os efeitos da ADD no desenvolvimento profissional dos docentes da escola do II ciclo de formação de professores.

Para a prossecução destes objetivos, recorreremos ao paradigma investigativo qualitativo e a diversas técnicas de recolha de informação, como a entrevista, a análise documental, a análise de conteúdo e a observação, para enriquecer a informação recolhida sobre a realidade e possibilitar a triangulação dos dados.

A obra presente está estruturada em quatro (4) capítulos. O capítulo I, denominado “Enquadramento Teórico”, expõe e examina os fundamentos teóricos e legislativos que sustentam a ADD, a partir de literatura já apresentada por diversos autores. O capítulo II, denominado “Metodologia de Investigação”,

apresenta os objetivos, o problema, a natureza do estudo, a população e a amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos usados para recolha dos mesmos dados, bem como os métodos utilizados no tratamento da informação recolhida. O Capítulo III, denominado “Apresentação dos Resultados”, compreende a síntese da transcrição das entrevistas, com a respetiva categorização analítica, assim como os dados obtidos na observação das aulas, na participação dos seminários de capacitação e na cerimónia litúrgica de encerramento do ano letivo. O capítulo IV, intitulado “Discussão dos Resultados”, apresenta uma análise categorial dos resultados obtidos na pesquisa a partir dos diferentes instrumentos e métodos, a referida triangulação com os mesmos e sua articulação argumentativa com os fundamentos teóricos expostos no primeiro capítulo. Seguem-se, por fim, as Conclusões, incluindo recomendações, a Bibliografia e os Anexos.

Em termos de resultados, foi possível concluir que a ADD tem um caráter interno e anual, evidenciou-se a necessidade de sua existência por esta velar pela valorização das atividades docentes e por ser uma ferramenta fundamental para a promoção da qualidade de ensino. Verificou-se também que os procedimentos de avaliação dos professores centram-se maioritariamente na sala de aula, havendo necessidade de associá-los a outros procedimentos. De igual modo, a comissão de ADD é constituída por apenas dois a três membros, julgando-se pertinente a sua diversificação, trabalhando na base de equipa, em mesa redonda, diminuindo desta forma a subjetividade a que está sujeita a avaliação. A aplicação séria e correta dos pressupostos da ADD, consagrados no Decreto nº 7/08, de 23 de abril, estimulará a competência e a cooperação entre os diversos atores. Para tal, os avaliadores devem ser capacitados de forma a elevar o nível de perceção sobre o processo.

Espera-se que a presente obra venha a ser útil, contribuindo para o enriquecimento da ADD, nomeadamente de pesquisadores, avaliadores do desempenho e outros gestores interessados, além dos docentes em geral, sempre movidos pelo desiderato de aquisição e desenvolvimento reflexivo de competências didáticas e organizacionais.

## **CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Pretende-se, neste capítulo, sustentar teoricamente esta investigação baseando-se numa multiplicidade de olhares teóricos sobre a prática da Avaliação do Desempenho Docente (ADD), partindo de literatura científica que aborda com rigor teórico-concetual a ADD como um processo que visa a melhoria do desempenho e desenvolvimento profissional do professor.

### **1.1. Breve historial da ADD**

O termo avaliação integra uma variedade de significados, querendo dizer “determinar a valia ou valor de”, “apreciar o conhecimento de, reconhecer a força de, estimar, calcular, organizar, atribuir uma classificação, uma nota”, integrada numa escala equivalente a média, ato de escolher e optar (Pacheco, 2001, p. 128).

Com efeito, foi “na educação que a avaliação encontrou o seu lugar privilegiado, não só como prática política e pedagógica, produzindo efeitos dentro e fora do âmbito propriamente educacional, mas também como importante campo de estudo”, reafirmando a “larga tradição de regulação, seleção e hierarquização” (Sobrinho, 2003, p. 15).

A avaliação com base em recursos técnicos e científicos, de forma organizada, especialmente como medida e com objetivos de seleção e classificação começou a ser praticada em finais do século XIX. Só no início do século XX, passou, gradualmente, a desenvolver-se como prática aplicada à educação. E, atualmente, é uma disciplina ainda nova e em pleno desenvolvimento, embora de grande complexidade.

Tyler é apontado como o grande nome a marcar esta área, a ponto de ser chamado “Pai da avaliação educativa” por ter criado a expressão “avaliação educacional” (*educational assessment*) e por ter introduzido importantes contribuições ao campo da avaliação (Sobrinho, 2003, p. 16). Ribeiro e Costa (2002, p. 169) referem que a preocupação teórica com a avaliação surgiu no século XX. Quanto ao tempo de duração ou periodicidade da avaliação docente, estes variam, conforme o sistema educativo ou segundo o país. No Chile, realiza-se

de quatro em quatro anos; em Portugal, é bienal; e, em Angola, é anual. Noutros países, a avaliação é feita a pedido do professor, pelo que não existe uma frequência pré-estabelecida.

### **1.1.1. Definição da ADD**

Avaliação é uma palavra que faz parte do nosso dia-a-dia, seja de maneira espontânea, seja de modo formal, estando incorporada ao quotidiano de professores, estudantes e escolas.

Pacheco (2001) define “avaliar” como sendo o processo de determinar até que ponto os objetivos são efetivamente alcançados pelo programa do currículo e instrução. Pacheco considera a avaliação como um processo de obtenção de informação, de formulação de juízos e de tomada de decisões. Deste modo, avaliar é a expressão de um juízo de valor que pressupõe uma tomada de decisão “através de procedimentos técnicos formais ou informais, correspondendo a um ato perceptivo e cognitivo que se explica pelo modelo de processamento de informação” (Pacheco, 2001, p. 129).

Na perspetiva de Lagartixa et al. (2011), a ADD é um processo através do qual os professores são profissionalmente avaliados, normalmente desenvolvido pela escola, que pode envolver processos de autoavaliação, atividades de desenvolvimento profissional, formação contínua e observação de aulas. De acordo com os autores mencionados, trata-se de um processo contínuo de acompanhamento do trabalho dos professores, que permite às escolas alcançar, de forma mais efetiva, os seus objetivos e responder às necessidades dos seus alunos. No mesmo texto, refere-se que a ADD é um instrumento que “se limita a medir a performance profissional do professor, punindo-o quando o seu desempenho não se enquadra nos padrões definidos” (Lagartixa et al., 2011, p. 20).

Para melhor compreensão, aporamo-nos do conceito apresentado por Pacheco (2001), segundo o qual “a avaliação é um processo complexo que começa com a formulação de objetivos, envolve decisões sobre os meios, os processos e os juízos sobre as deficiências ou não (...) acerca das mudanças e das melhorias de que necessita o currículo.” A ADD exige a construção de padrões de desempenho, isto é, a descrição das suas principais tarefas de

acordo com determinados domínios ou dimensões, em articulação com um conjunto de funções que o profissional deve desempenhar (Lagartixa et al., 2011, p. 10).

Deste modo, com base no ecletismo dos conceitos apresentados pelos autores supracitados, propôs-se aferir que a ADD é um processo pelo qual o avaliador recolhe informações sobre as diversas atividades desenvolvidas pelo professor durante um período de tempo, por meio de diversos instrumentos e emite um juízo de valor a fim de tomar decisões. Trata-se de um processo de capital importância, porquanto permite ao docente, conhecer-se e definir estratégias para superar seu desempenho laboral.

### **1.1.2. Objetivos da ADD**

A ADD integra diversos objetivos importantes para a promoção da qualidade de ensino. Nesta linha, para Strong (2010, p. 25), a ADD tem como propósitos as contratações, as decisões salariais, a retenção/rescisão da prénomeação definitiva, a qualificação/certificação, a credenciação, a nomeação definitiva, a atribuição de prémios/ reconhecimento, a retenção/rescisão pós-nomeação definitiva, a auto-avaliação, a progressão na carreira e o recrutamento. Já Sanches (2008, p. 124) afirma que o sistema de ADD assume como objetivos: contribuir para a melhoria da gestão e adequar a atividade dos serviços aos objetivos das políticas públicas; desenvolver a prática de avaliação e de auto-regulação, promover a motivação e o desenvolvimento de competências e qualificações; reconhecer e distinguir o mérito dos serviços e dos funcionários; identificar necessidades de formação e desenvolvimento profissional e apoiar a tomada de decisões.

Para Lagartixa et al. (2011), citando os Estatutos da Carreira Docente (Art.º 40, nº 2), os objetivos da ADD são os seguintes:

- a) Contribuir para a melhoria da prática pedagógica do docente;
- b) Contribuir para a valorização do trabalho e da profissão docente;
- c) Identificar as necessidades de formação do pessoal docente;
- d) Detetar os fatores que influenciam o rendimento profissional do pessoal docente;

- e) Diferenciar e premiar os melhores profissionais no âmbito do sistema de progressão da carreira docente;
- f) Facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente;
- g) Promover o trabalho de cooperação entre os docentes, tendo em vista a melhoria do seu desempenho;
- h) Promover um processo de acompanhamento e supervisão da prática docente;
- i) Promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional.

Ferreira (2002, pp. 16-17) aponta como um dos propósitos de ADD a promoção da justiça, pretendendo a separação ou distinção entre os professores responsáveis e dedicados e os outros professores menos dedicados profissionalmente com efeitos de bonificação salarial de carreira e de estatuto.

Os objetivos apresentados anteriormente corroboram o disposto no Decreto 07/08 art.º 2º, nas suas alíneas a), b) e c), ao estabelecerem que a ADD tem por objetivos: despertar a necessidade de superação constante, capacitando-os científica e pedagogicamente para as suas tarefas quotidianas; incentivar os docentes para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas e contribuir para o aumento do seu prestígio social e profissional. Em nosso entender, o ponto de convergência entre os objetivos apresentados pelos autores Strong (2010, p. 25), Sanches (2008, p. 124, Lagartixa et al. (2011, p. 57), Ferreira (2002, pp. 16-17) bem como o estabelecido no Decreto Ministerial 07/08, prende-se com a invocação da ADD sempre como o intuito da melhoria da qualidade do trabalho docente.

### **1.1.3. Funções da ADD**

Outro aspeto importante a ressaltar prende-se com as funções da ADD. A literatura consultada apresenta um universo bastante diversificado sobre o que podemos considerar funções da ADD. Para o presente, socorremo-nos dos estudos de Lagartixa et al. (2011), Torrecila (2007), Ketele e Roegiers (1999) e Mendes (2011), que são unânimes em referir que a ADD fornece à escola informação que lhe permite promover atividades que conduzem ao desenvolvimento profissional do seu corpo docente. Estas informações constituem

poderosos instrumentos que permitem aos professores reconhecer as suas potencialidades e as áreas em que necessitam de melhorar.

Lagartixa et al. (2011, p. 21) considera que a ADD tem a função de responsabilização e de motivação:

- **Responsabilização:** ao elaborar e propor padrões de desenvolvimento, é possível identificar quer as boas práticas quer as situações em que o desempenho dos professores se encontra aquém das suas possibilidades e potencialidades. No primeiro caso, torna-se possível o reconhecimento dos bons professores; no segundo caso, a escola pode identificar necessidades de formação e desencadear processos que conduzam à melhoria do desempenho destes professores. Por sua vez, os professores são responsabilizados pelo cumprimento dos seus deveres e pelo desenvolvimento de estratégias que conduzam à melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem.

- **Motivação:** a ADD constitui um fator de motivação para os professores verificarem que o seu bom desempenho é reconhecido. Neste sentido, o feedback construtivo desempenha um papel fundamental na melhoria do desempenho e estimula o desenvolvimento da qualidade dos professores.

A este propósito, Torrecila (2007) afirma que:

um sistema de avaliação externa do desempenho docente tem propósitos de melhorar e assegurar a qualidade do ensino (função formativa); e utilizar as informações colhidas para classificar ou seleccionar docentes e decidir sobre sua vida profissional, com repercussão em seu salário, promoção, ou até definição de seu futuro como docente (função somática).

A avaliação apresenta funções essenciais designadas por: função de orientação, função de regulação, função de legitimação e de credibilização (De Ketele & Roegiers 1999, p. 48). A avaliação assume a função de orientação quando a sua realização “precede a acção a fim de tomar uma decisão antecipada, para preparar um novo processo”. Desempenha a função de regulação quando é utilizada para “corrigir ou ajustar o funcionamento do sistema a fim de

o melhorar” (De Ketele e Roegiers 1999, p. 48). Esta função relaciona-se com a melhoria do desempenho e confere-lhe um sentido formativo (De Ketele e Roegiers, 1999). A função de legitimação e credibilização cumpre-se através da recolha e análise comparativa de informações que permitem situar as organizações em relação a parâmetros normativos e assim avaliar o grau de conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos nacional ou internacionalmente (Mendes, 2011, p. 269).

De acordo com os autores mencionados, as funções assumidas pela avaliação do desempenho docente são variadíssimos, indo desde a função diagnóstica, até à função formativa e legitimadora, após a recolha de dados com fim de melhorar a qualidade de ensino e a performance do professor. Em nosso entender, é imprescindível que esta avaliação esteja sempre presente na atividade profissional do docente

#### **1.1.4. Importância da ADD**

Na perspetiva de Lagartixa et al (2011), o processo de ADD serve para identificar boas práticas e áreas onde as práticas docentes podem ser melhoradas. Estes autores recomendam que os professores avaliados recebam *feedback* construtivo sobre o seu desempenho, por comparação com os padrões definidos, e consideram a avaliação do desempenho numa poderosa ferramenta ao serviço da melhoria das práticas dos professores e do seu desenvolvimento profissional.

A ADD permite conhecer e avaliar melhor todo o sistema de ensino. Por isso, não é apenas um requisito de progressão na carreira, mas também um fator de reconhecimento do mérito, de desenvolvimento profissional e auxílio à gestão das escolas.

Gil (2006) refere vários fatores que podem estar na base dos problemas de aprendizagem e que não se devem ao desempenho insuficiente do estudante, mas antes à planificação inadequada das aulas, à rigidez dos conteúdos, à inadequação das estratégias do ensino, à complexidade dos textos sugeridos para leitura ou mesmo a atitudes preconceituosas do professor, daí a necessidade de avaliar as ações do professor.

Outra abordagem que invocamos para o presente estudo é apresentada

pelos autores Lopes e Silva (2011) que consideram a profissão docente como sendo encarada para além do ato de dar aulas, referindo que sempre implicou preocupações com o bem-estar dos alunos, o apoio pessoal a estes, o respeito pelas suas famílias e a procura de métodos de ensino e avaliação mais eficazes. Deste modo, do professor espera-se responsabilidade pelo processo de ensino-aprendizagem dos alunos, colaboração em programas de prevenção, domínio dos métodos de ensino, formulação e coordenação de programas de ocupação de tempos livres ou de complemento de horário para os alunos, atuação permanente, elaboração de projetos de inovação e a alternância dos papéis de formador e de formando. Os referidos autores advogam ainda que o desenvolvimento profissional do professor tem que comportar várias dimensões e todas elas com igual importância: desenvolvimento pedagógico, autoconhecimento e Auto compreensão, desenvolvimento cognitivo, teórico investigativo e de novos papéis docentes.

Com base nos contributos apresentados pelos diversos autores podemos inferir que o professor deve ser concebido como um participante ativo de um processo permanente de construção e reconstrução de saberes e práticas, com reflexo nos contextos educativos e na qualidade da educação.

## **1.2. A ADD no Sistema Educativo Angolano**

Com vista a contextualizarmos o nosso estudo, segue-se uma breve análise sobre a ADD no Sistema Educativo Angolano. Deste modo, importa-nos referir que o sistema de avaliação do desempenho da educação em Angola, criado ao abrigo do Decreto nº 7/08, de 23 de Abril, está configurado na matriz do novo estatuto de carreira dos docente do ensino primário e secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas em Administração da Educação e visa avaliar com maior objetividade a atividade docente e o exercício de administração da educação nos estabelecimentos públicos de ensino e nas estruturas públicas de administração da educação.

O Decreto-lei 7/08, de 23 de Abril, faz novas alterações ao modelo de ADD. Até à data, a progressão na carreira docente efetuava-se dependendo exclusivamente do tempo de serviço. O anterior diploma rezava que a mudança de categoria se efetivava de cinco em cinco anos sem a obrigação de ter um

resultado positivo no final de cada ano letivo. Com a implementação deste decreto a progressão nos escalões fica condicionada a uma duração temporal em cada um dos escalões e também da avaliação de mérito (ou demérito), da experiência adquirida e da frequência com aproveitamento em módulos de formação.

São objetivos fundamentais da avaliação de desempenho docente no referido contexto, despertar nos trabalhadores a necessidade de superação constante, a observância da disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas, estimulando a competitividade para a excelência científica e pedagógica do seu trabalho, promovendo assim a qualidade de ensino que contribui para o aumento do seu prestígio social e eficácia profissional.

A avaliação de desempenho é obrigatória e vincula diretamente os responsáveis hierárquicos de cada instituição; a sua periodicidade é de caráter anual (cf. Artigos 10º e 11º). O documento passou a ditar as regras de aumento salarial, de mudança de categoria e de progressão na carreira docente. De acordo com o diploma, a única forma de progredir na carreira docente e de beneficiar de um aumento salarial é por meio de uma avaliação de desempenho feita ao professor, o que conferiu uma maior relevância ao processo. Para o efeito de avaliação dos docentes, é constituída uma comissão de sete membros, presidida pelo diretor da Instituição, composta por membros do conselho pedagógico e pelo representante sindical. A avaliação dos docentes, detentores de cargo de chefia, é da competência da direção da escola. A avaliação dos docentes detentores de cargos de direção é da competência dos superiores hierárquicos a nível do município e da província (cf. Artigo 11º nos pontos: 1, 3 e 4).

Os resultados da avaliação de desempenho devem ser dados a conhecer ao docente ou técnico a que dizem respeito, em entrevista individual com a entidade competente para a avaliação, devendo o avaliado assinar a respetiva ficha manifestando a sua concordância ou discordância (cf. Artigo 12º no ponto 1).

Neste sentido, o diploma vem dar azo ao que Flores et al. (1999, p. 186) afirmam que a ADD é um “pressuposto fundamental para a dignificação da carreira, razão pela qual surge ligada à formação contínua, mormente ligado pela obrigatoriedade de o docente apresentar documentação relativa à certificação

das ações de formação ou, caso não as tenha realizado, justificar os motivos dessa situação”.

O mesmo diploma faz-se acompanhar da ficha de ADD com os referidos indicadores que são seis:

- 1. Qualidade do processo de ensino-aprendizagem:** neste indicador a comissão avalia o domínio de conteúdo por parte do professor desde o ponto de vista científico ao modo de transmissão de conteúdo; a estrutura e aplicação dos planos de aulas; o controlo e orientação da aprendizagem dos conteúdos no fim de cada aula, diária e/ou temática, e ou temática (cf. Artigo 5º);
- 2. Aperfeiçoamento profissional:** neste domínio, a comissão verifica e avalia o empenho do professor no curso de superação ou seminário pedagógico; o interesse e a capacidade do docente na sua própria autossuperação, na procura dos colegas para eliminar dúvidas; a entrega e o esforço do professor para o melhoramento constante do seu trabalho; o grau de participação nas atividades convocadas e ligadas ao exercício docente (cf. Artigo 6º);
- 3. Inovação pedagógica:** neste domínio, a comissão avalia o interesse do docente em propor soluções aos diversos problemas da instituição, aos colegas e à direção; a sua voluntariedade nos trabalhos a realizar com a comunidade; a sua participação ativa nas atividades extraescolares; a busca permanente de novos métodos de trabalho investigativo; o comportamento do docente do ponto de vista ético-deontológico, embora a inovação pedagógica tenha sido uma variável de difícil registo no trabalho docente devido a excessos de meios e recursos para a sua materialização (cf. Artigo 7º);
- 4. Responsabilidade:** Neste item, a comissão avalia o grau de cumprimento das normas e regulamentos escolares; o sentido crítico e autocrítico do docente; a capacidade de julgar as consequências dos seus próprios atos; o seu sentido patriótico na transmissão dos sím-

bolos da nação; a transmissão correta dos valores históricos, culturais e patrióticos; capacidade de influenciar, encorajar e cultivar o espírito de responsabilidade (cf. Artigo 8º);

- 5. Relações humanas no trabalho:** Neste indicador, a comissão avalia a contribuição do docente para o seu prestígio social; a sua capacidade de estabelecer boas relações e bom ambiente de trabalho com os colegas; a boa integração, honestidade, modéstia e transparência nos trabalhos em grupo; a entrega do docente na conquista permanente da boa imagem da classe docente; o docente como defensor acérrimo dos valores éticos, cívicos e culturais; capacidade de cultivar boas relações humanas (cf. Artigo 9º).

A mesma ficha pede dados pessoais do professor avaliado como o nome, categoria, escola, CIF; número de agente e a data a avaliação; os nomes dos avaliadores e respetivas funções e, por fim, a assinatura e concordância do avaliado. As menções atribuídas incluem: excelente, muito bom, bom, suficiente.

### **1.3. Procedimentos e Instrumentos de ADD**

O processo avaliativo reporta-se sempre a anos escolares completos e anteriores, exige o uso de instrumentos que são “documentos que permitem constatar direta ou indiretamente o observável com os escritores que ajudam a qualificar o trabalho do professor a fim de tomar decisões” (cf. Lagartixa et al., 2011, p. 27). Na avaliação dos professores, é necessário ter em conta as variáveis que se reportam ao regime de avaliação, a periodicidade de recolha de dados, às técnicas de testagem e não testagem, ao critério seguido, às práticas e linguagens avaliativas compartilhadas pelos professores, o clima relacional, relação professores/alunos (Pacheco, 2001, p. 134).

Torrecila (2007) aponta como instrumentos de ADD: as observações as aulas, as entrevistas ou questionários ao Docente, informações de direções e supervisões de escola, questionários dirigidos aos pais, testes e provas padronizadas, portefólio do docente, aplicação de provas de rendimentos dos alunos, e ainda instrumentos de auto-avaliação. Na perspetiva de Amelsvoort et al.

(2009), acresce ainda a prova documental das práticas pedagógicas, relatórios certificativos de presença, relatório de auto-avaliação, observação de aula, análise de instrumentos de gestão curricular (projeto curricular de turma e de escola, projeto educativo da escola, projetos educativos individuais por aluno), instrumentos de avaliação pedagógica e seus resultados, planificação de aulas e instrumentos de avaliação utilizados com os alunos. Em suma, os instrumentos de ADD incluem todos os meios de registo de dados usados pelo avaliador para refletir sobre o trabalho do professor e posterior orientação com vista à melhoria do processo docente educativo.

### **1.3.1. Observação de Aulas**

De acordo com Amelsvoort et al (2008), a observação de aulas é inevitável tanto para o processo de ADD, como para o desenvolvimento profissional e progresso na carreira. Tendo em vista que a sala de aula é o local em que são aplicadas e exercidas as dimensões essenciais do Desempenho Docente, este procedimento deveria ser rigorosamente cumprido para cada um dos processos supracitados (Amelsvoort et al., 2008, p. 6). É na sala de aula que se concretiza a atividade docente por excelência; portanto, uma abordagem rigorosa da ADD terá que incluir a observação as aulas. Apesar de esta constituir o momento mais polémico do processo avaliativo e a parte mais sensível da ação docente, a observação direta das aulas fornece uma imagem clara e quase completa das competências profissionais do professor observado. Desta forma, pode-se ajudar as escolas a desenvolverem procedimentos eficazes de auto-avaliação, melhorar os seus níveis académicos, promover a transformação de capacidades em competências e concretizar as funções pedagógica e formativa da avaliação, como refere Gonçalves (2010).

Na observação de aulas, avalia-se não só o seu processo de elaboração, com referência às etapas seguidas, mas também a adequação dos conteúdos, as necessidades e capacidades dos alunos, as exigências sociais e profissionais; a relação entre conteúdos e objetivos; a qualidade pedagógica das atividades propostas; os valores explícitos ou implícitos; a qualidade da sequenciação temática; o grau de coerência disciplinar; a adequação didática; a qualidade da linguagem utilizada; a adequação aos programas; a cientificida-

de dos conteúdos em si e dos conteúdos didaticamente elaborados; a sequência e pertinência das atividades; a validade das fontes documentais; a qualidade da apresentação gráfica; o tipo de aprendizagem que suscita; etc. (Pacheco, 2011, p. 132).

Em muitos contextos, associa-se a observação as aulas exclusivamente à avaliação de desempenho; por isso, desencadeiam-se reações negativas relativas a esta atividade fundamental. Esta exclusividade proporciona aquilo a que se designa um *momento fictício*, quando se fala em observação de uma aula. Com efeito, raramente se assume a observação de aulas como algo espontâneo e genuíno. Por conseguinte, uma excessiva confiança nas observações como forma de avaliação constitui um potencial artificialismo. Ademais, uma única observação direta em sala de aula constitui uma pequena amostra, absolutamente não-representativa do desempenho e das várias responsabilidades essenciais dos professores (Oliveira, 2012, p. 38). Portanto, a observação das aulas deveria transformar-se em momento de diálogo, reflexão séria e sincera, a fim de reduzir os níveis de tensão dos professores. Deveria ser realizada, como prevê a supervisão pedagógica, na base da colegialidade, da amizade, da cooperação, ao invés de se tomar uma posição de julgamento. Atitudes colegiais e cooperativas poderão contribuir para a criação de uma cultura construtiva de avaliação nos professores e no sistema de ensino como um todo.

O Ciclo de Observação de Aula prevê três fases:

1. Encontro pré-observação: Este primeiro momento é recomendado pelo seu valor formativo. É um momento que se caracteriza por uma atmosfera de trabalho colegial de diálogo profissional entre pares, de discussão de requisitos, procedimentos e expectativas inerentes ao processo de observação. É também o momento de revisão da ficha de registo de observação da aula, discussão do plano, caracterização da turma, definição de estratégias a implementar, indicação dos procedimentos de avaliação das aprendizagens, identificação das fases da aula, explicitação das expectativas, previsão de dificuldades e proposta de resolução, motivação do docente para a observação, desenvolvendo nele uma postura pró-ativa e reflexiva.

2. Observação direta – constitui o momento da ação, de constatação dos factos e registo fidedigno dos mesmos para posterior tratamento.

3. Encontro pós-observação – Após a aula observada, realiza-se um novo encontro para dar o feedback informativo, atentar na relação da aula e reflexão por parte de ambos os intervenientes. Encoraja-se o professor a considerar as alternativas e oportunidades para implementar novas práticas. Com este feedback informativo e motivacional, o professor sente-se reconhecido pelos pares e superiores hierárquicos, valorizando novas observações futuras (Oliveira, 2012, p. 38).

### **1.3.2. Portefólio**

Fernández March (2004) considera o portefólio docente como a estratégia que permite desenvolver a capacidade de análise e reflexão, bem como sustentar documentalmente o empenho e os resultados deste processo. Por seu turno, Alarcão e Tavares (2003, p. 105) definem portefólio como sendo “um conjunto coerente de documentação refletidamente selecionada, significativamente comentada e sistematicamente organizada e contextualizada no tempo, reveladora do percurso profissional”. Com Marques (2006, p. 45), consideramos o portefólio dos professores para efeitos de avaliação como “uma estratégia muito completa para a organização o trabalho docente, com todos registos, planos e planificações, relatos, reflexões ou evidência da sua acção pedagógica”, embora não exista uma norma rigorosa ou uma forma perfeitamente padronizada para sua elaboração. Para Lagartixa et al. (2011, p. 103), o portefólio profissional deve ter em vista o desenvolvimento profissional do docente e ser utilizado para efeitos de auto-avaliação, recomendando-se a quem o elabora o portefólio que indique, discrimine e analise, num exercício de autocrítica reflexiva, os seus pontos fortes e os seus pontos fracos.

A construção do portefólio pode ser motivada por um propósito formativo ou sumativo. O portefólio é formativo quando permite ao autor auto-regular a sua ação docente. Porém, considera-se sumativo, quando se constrói como uma oportunidade de reflexão sobre as próprias práticas pedagógicas e seus efeitos nos alunos, conduzindo a uma melhoria de ensino praticado. A este respeito, concordamos com Martins (2008, p. 103), ao afirmar que o portefólio

constitui “uma coleção de registo que pode ser produzido pelo docente para posterior reflexão, auto-avaliação e heteroavaliação do seu trabalho”. O portefólio permite identificar necessidades específicas de formação avançada e promover, desta forma, o desenvolvimento profissional e o autoconhecimento dos docentes. Dada esta visão pragmática, seguimos Behrens (2008, p. 68), que aconselha proceder-se ao acompanhamento sistemático do portefólio para que este não se reduza a um mero instrumento ou exercício de introspeção formal, sem consequências.

O portefólio pode contribuir para uma avaliação mais autêntica, mais dinâmica, mais realista, mais participada dos docentes, permitindo uma interação mais estreita e continuada entre os professores e o supervisor, da qual saem facilitados os processos de auto e heteroavaliação.

### **1.3.3. Autoavaliação**

Gil (2006, p. 253) define a autoavaliação como “o processo pelo qual as pessoas se apercebem do quanto aprenderam e em que medida se tornaram capazes de proporcionar a si mesmas informações necessárias para o seu desenvolvimento”. O mesmo autor alega tratar-se de um processo que requer “o desenvolvimento de habilidades como as de se observar a si mesmo, de comparar e relacionar seu desempenho com os objetivos propostos e de atitudes, como honestidade pessoal para reconhecer tanto os seus sucessos como as suas falhas. O avaliado deve proceder à sua autoavaliação e melhorar o seu desempenho profissional em função da informação recolhida durante o processo de avaliação. É inquestionável, sobretudo na perspetiva do paradigma do pensamento do professor, a necessidade de autoavaliação do professor, apesar das dificuldades que levanta. A compreensão da atuação do professor só é possível mediante o acesso ao seu pensamento através de uma autoanálise crítica e ponderada (Pacheco, 2001, p. 133). Ora, a autoavaliação permite precisamente ao professor refletir sobre a sua forma de organização do ensino, tomar consciência dos seus avanços e recuos, para assumir novas decisões devidamente fundamentadas e argumentadas.

Fernández March (2004) defende que os docentes são competentes para realizar a avaliação da sua ação docente e que nesse processo se auto-

formam. Acresce ainda que o professor avaliado deve observar e analisar o seu desempenho, numa perspetiva de professor reflexivo, professor que constrói os significados da sua prática, identificando os seus pontos fortes, para os poder partilhar, e reconhecendo os seus pontos fracos, para procurar estratégias de superação e soluções inovadoras, nomeadamente a procura de formação avançada específica que conduza ao seu desenvolvimento profissional (Lagartixa et al., 2011, p. 58).

Este processo de autoavaliação pode servir como complemento de outros documentos informativos sobre o desempenho docente. Tem por objetivo envolver o avaliado na identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional e na melhoria do processo de ensino e dos resultados escolares. O relatório de auto-avaliação consiste num documento de reflexão sobre a atividade desenvolvida incidindo sobre a prática letiva, atividades promovidas, análise dos resultados das ações educativas (Casanova, 1999, p. 9). Além disso, a autoavaliação é essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional do docente e para promover a melhoria do desempenho e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos. Portanto, a autoavaliação é o processo pelo qual os professores, a partir de uma auto-observação ou autoanálise, proporcionam, a si mesmos e aos outros, informações necessárias sobre o seu desempenho, reconhecendo tanto os seus sucessos como os insucessos a fim de tomar decisões de correção e de melhoria.

#### **1.3.4. Avaliação Interpares**

A avaliação interpares é um procedimento avaliativo importante. Os pares, os outros professores, representados nos diversos órgãos, elementos de uma comunidade, conhecem bem as competências expectáveis e as atividades próprias de um professor, sendo-lhes possível emitir juízos avaliativos comparativos (Pacheco, 2001). Para além das competências técnicas, as qualidades profissionais dos professores devem assentar numa postura reflexiva, na sua capacidade de observar, de regular, de inovar, de aprender com os outros e com a experiência para poder agir e desenvolver as competências dos alunos (Perrenoud, 2000, cit. in Lagartixa et al., 2011). No mesmo diapasão, Lopes e Silva (2011) referem que o envolvimento do professor em formação, em rela-

ções interativas com os pares tem reflexos no desenvolvimento pessoal e social do próprio professor, isto é, o desenvolvimento profissional do professor é também compreendido como uma forma integral de desenvolvimento humano que viabiliza a adaptação aos diferentes papéis que tem que assumir em tempos e espaços demarcados. Admite-se que a participação dos pares na ADD, proporciona mais abertura entre eles por via do diálogo, as reflexões tornam-se mais sérias e produtivas porque eleva-se a disposição para mudança e cria-se a cultura de observação e avaliação colegial.

#### **1.4. Modelos de ADD**

A busca de um modelo e critério de avaliação pressupõe uma concepção específica da função docente, do ideal pedagógico, do perfil dos agentes avaliadores e do tipo de avaliação, com as respectivas metodologias e técnicas.

##### **1.4.1. Modelo da Responsabilidade (*Accountability*)**

O modelo da Responsabilidade (*accountability*) apresenta-se como “um instrumento que visa medir os desempenhos dos professores e possui características, sobretudo sumativas, em que a pontuação atingida pelo avaliado serve para posicionar numa escala de avaliação” (Lagartixa et al., 2011, p. 23). Este modelo caracteriza-se pela existência de um avaliador sénior, ou seja, com experiência profissional superior ao avaliado. Numa primeira etapa da avaliação, avaliador e avaliado devem reunir e definir em que domínios incidirão a avaliação, tendo sempre por base o serviço distribuído ao professor avaliado. Seguidamente, recolhe-se “informação, o que pressupõe o acompanhamento do trabalho que o professor desenvolve” (Lagartixa et al., 2011, p. 23) e, posteriormente, comparam-se os índices de desempenho do professor avaliado e os estabelecidos pela escola. Após a obtenção de resultados no processo, avaliador e avaliado devem reunir para que o avaliador dê o seu *feedback* sobre o desempenho do avaliado, devendo “ser reconhecidos os aspetos positivos do desempenho e, se necessário, sugeridos os domínios em que é necessário melhorar” (Lagartixa et al., 2011, p. 23). Neste último caso, pode ainda ser elaborado “um plano de melhoria e procedimentos de acompanhamento e monitorização dos progressos do professor avaliado” (Lagartixa et al., 2011, p. 23).

### **1.4.2. Modelo de Desenvolvimento Profissional**

No modelo de desenvolvimento profissional, o objetivo visa essencialmente contribuir para que o docente desenvolva as suas competências profissionais. A função do avaliador é “normalmente, assumida, por um painel de professores que tem a seu cargo a função de coordenação dos diferentes grupos disciplinares, não havendo necessidade da figura do professor sénior” (Lagartixa et al., 2011, p. 24), sendo realizadas anualmente ou até em menos tempo, dependendo das anteriores avaliações. Neste modelo de avaliação, o avaliador assume uma postura de parceiro e colaborador e não apenas a postura de examinador e observador, tendo como procedimentos de avaliação, a entrevista prévia, a recolha de informação e a entrevista final, tal como no modelo *accountability*. No entanto, o resultado da avaliação é descritivo, não sendo valorizada a componente quantitativa do resultado da avaliação. Amelsvoort et al. (2009, cit. por Coelho, 2011, p. 91) assume que uma avaliação de professor para o desenvolvimento profissional teria como principal resultado poder “assegurar ao professor o *feedback* sobre o seu desempenho, assim como o seu contributo para a escola, e resultaria numa avaliação estritamente qualitativa (*i. e.* sem qualquer classificação quantitativa) e na elaboração de um plano de desenvolvimento profissional, que passariam a integrar os registos profissionais do professor”.

### **1.4.3. Modelo Misto**

O modelo misto oferece uma síntese harmoniosa da avaliação formativa e do desenvolvimento profissional. Aliás, parece-nos difícil conceber um processo de desenvolvimento profissional que não demonstre, por meio de uma avaliação diagnóstica, o ponto de partida e, posteriormente, os diversos pontos da caminhada, típicos de avaliação formativa. Assim, o modelo misto é um modelo que procura, por um lado, privilegiar a qualidade do desempenho do professor e, por outro, garantir que são asseguradas as necessidades de formação profissional do docente, ao longo da sua carreira (Lagartixa et al., 2011, p. 24).

Neste modelo, surgem momentos de avaliação de acordo com o modelo da Responsabilidade (*Accountability*) e momentos de avaliação inspirados no

modelo de desenvolvimento profissional, sendo estes intercalados, pois os resultados da avaliação para a progressão na carreira podem disponibilizar informação para o desenvolvimento profissional de cada professor e fornecer um feedback útil para a melhoria dos processos de avaliação para o desenvolvimento (Amelsvoort et al., 2009, cit. por Coelho, 2011, p. 91). Este modelo não sobrecarrega o avaliador sénior e simultaneamente constrói uma “cultura colaborativa de desenvolvimento profissional”.

#### **1.4.4. Etapas da ADD**

A ADD apresenta-se como um processo de obtenção de informação, de formulação de juízos e de tomada de decisões, sendo descrito por Tenbrink (1981) e por Pacheco (2001, p. 129) como um modelo trifásico, cujas etapas são as seguintes:

- 1. Preparação:** disposição para avaliar;
- 2. Recolha de dados:** obtenção de informação;
- 3. Avaliação:** formulação de juízos e tomada de decisões.

Para Pacheco (2001, p. 135), estas três fases não anulam o carácter unificado de todo o processo de avaliação, onde se pode distinguir: a avaliação inicial, a avaliação do processo e a avaliação de produtos. Na avaliação inicial, atende-se aos antecedentes, isto é, às condições existentes, à fundamentação e ao levantamento de necessidades. Na avaliação de processo, consideram-se as variáveis que abarcam todo o processo de desenvolvimento curricular nos contextos político-administrativo, de gestão e de realização. Na avaliação final, pondera-se os resultados aos vários níveis definidos do projeto curricular, cujos indicadores podem ser dados por aspetos da ação (comportamentos, práticas, atos), da cognição (ideias, opiniões) ou sócio emocionais (sentimentos, atitudes, relações, expectativas) ou pelo seu conjunto (Pacheco, 2001, p. 135).

Como já foi referido anteriormente, para Lagartixa et al. (2011, p. 21), a implementação da ADD passa pelas três etapas seguintes:

- a) *Entrevista prévia*: na qual o avaliador e o avaliado negociam os domínios em que a avaliação irá incidir.
- b) *Recolha de informação*: na qual são desenvolvidos os procedimentos que permitem recolher informação sobre o desempenho do avaliado
- c) *Entrevista final*: onde são discutidos os resultados da avaliação com apresentação dos aspetos positivos e das áreas de melhoria. É desenvolvido um plano de melhoria e estratégias de acompanhamento que permitam a avaliação contínua dos progressos.

No entanto, Sanches (2008, p. 152) considera que o processo de avaliação do desempenho inclui seis fases obrigatórias e duas opcionais:

1. O preenchimento pelo professor avaliado de uma ficha de auto-avaliação sobre os objetivos alcançados na prática profissional e através da formação contínua realizada;
2. O preenchimento de uma ficha de avaliação pelo coordenador do departamento ou do conselho de docentes;
3. O preenchimento de uma ficha de avaliação pelo diretor;
4. A conferência e validação da proposta de classificação pela comissão, no caso apenas da atribuição das menções de *Excelente, Muito Bom e Insuficiente*;
5. Entrevista dos avaliadores com avaliados, tendo como objetivo dar conhecimento ao avaliado da proposta de avaliação e proporcionar-lhe a oportunidade de apreciação conjunta desta proposta. Igualmente na entrevista, será apreciada a ficha de auto-avaliação preenchida pelo professor na fase inicial.
6. Reunião final dos avaliadores para atribuição da classificação final: os avaliadores reúnem a fim de atribuir a avaliação final, depois de terem analisado os dados da avaliação e da autoavaliação. Da men-

ção qualitativa e quantitativa atribuída na avaliação do desempenho, é dado o conhecimento ao professor avaliado pelos avaliadores.

7. Reclamação: o professor avaliado pode apresentar reclamação escrita para os avaliadores, no prazo de dez dias úteis após ter conhecimento da sua avaliação e autoavaliação.
8. Recurso: o professor pode apresentar recurso para o respetivo diretor regional da educação, no prazo de dez dias úteis. Após ter tido conhecimento, o diretor regional profere sua decisão no prazo de dez dias úteis a partir da data de interposição do recurso.

As etapas propostas por Pacheco (2001) estabelecem um vínculo estreito com a modalidade diagnóstica que corresponderia à etapa inicial, a etapa do processo constituiria um momento de avaliação formativa e, por fim, a etapa de avaliação do produto realizaria uma avaliação de tipo sumativo. Porém, estas etapas apresentam algumas limitações em relação à classificação de Sanches (2008) que parece ser mais integradora (cf. Figura 1).



Figura nº 1. Etapas da ADD (adaptado de Sanches et al., 2008, p. 21)

### 1.5. Intervenientes no Processo de ADD

O exercício da docência compreende a necessidade de corresponder a solicitações diversas dos alunos, dos pares, dos órgãos de gestão da escola e de outros membros da comunidade local envolvente. Daí a necessidade de

atualização constante dos seus conhecimentos científicos, didáticos e pedagógicos (Lagartixa et al., 2011, p. 10).

A pluralidade e diversidade dos protagonistas da ADD é uma das condições da objetividade e imparcialidade, só conseguida pela triangulação entre fontes de informação, por exemplo, do próprio professor com outros professores e com alunos (Pacheco, 2001, p. 133). Sanches (2008, p. 150) identifica os seguintes “intervenientes do processo de ADD”: o professor avaliado, os avaliadores e a comissão de coordenação da avaliação.

### **1.5.1. O Professor Avaliado**

*O professor avaliado* tem direito a que a avaliação contribua para o seu desenvolvimento profissional e a que lhe sejam garantidos os meios e as condições necessárias ao seu desempenho de acordo com os objetivos individuais que tenha acordado. Ao avaliado é garantido igualmente o conhecimento dos objetivos, dos fundamentos, do conteúdo e do funcionamento do sistema da ADD, como o direito de reclamação e recurso da decisão dos avaliadores (Sanches, 2008, p. 150).

Lagartixa et al. (2011, p. 58) refere que “ao docente avaliado compete empenhar-se na melhoria da qualidade da educação, ter um desempenho que reflita as suas competências e colaborar com o avaliador, recolhendo os elementos que proporcionem evidências sobre o seu desempenho, e proceder à autoavaliação”. Numa lógica de continuidade e de melhoria progressiva do seu desempenho, o docente avaliado interage com o seu avaliador, apresentando os elementos que considera pertinentes e relevantes para a sua avaliação, mostrando-se aberto à crítica construtiva e procurando interações edificantes do conhecimento profissional. Lagartixa et al. (2011, p. 56) defende “a necessidade de existência de um clima de abertura e de liderança que tem por base um modelo de comunicação ameno e um direto entre avaliador e avaliado, assente em relações profissionais de confiança, credibilidade e respeito”.

### **1.5.2. Os Avaliadores**

De acordo com Ruivo (2009), a ADD não é uma tarefa simples, considerando-a uma tarefa complexa e periscópica e que requer um perfil específico

do avaliador. O avaliador é chamado a pronunciar-se sobre diversos domínios sobre os quais se reflete o caráter pluridimensional do ato de ensinar. Ele deve apreciar o professor enquanto pessoa, como membro de uma comunidade profissional, como técnico qualificado na arte de ensinar e como especialista das matérias que ensina. Daí que o se tenha de reconhecer que nem todos os professores reúnem as condições para assumirem as funções de avaliador. Na verdade, o avaliador terá que ser uma pessoa com conhecimentos especializados, com enorme sensibilidade, com capacidade analítica e de comunicação empática, com experiência de ensino e elevada responsabilidade social. Terá que ser um profissional que sabe prestar atenção, sabe escutar, sabe clarificar, sabe encorajar e ajuda a encontrar soluções, sabe dar opiniões, e que sabe ainda negociar, orientar, e assumir todo o risco das consequências da sua ação. De acordo com Ruivo (2009), para além de centenas de horas de treino, dedicadas à observação de classes e ao registo e interpretação dos incidentes críticos aí prognosticados, “é necessário que domine com rigor técnicas de registo e de observação de aulas, que conheça as metodologias de treino de competências, os procedimentos de planeamento curricular, e as estratégias de promoção da reflexão crítica sobre o trabalho efetuado” (Ruivo, 2009, p. 7).

Ainda Ruivo (2009) recomenda para a escolha do avaliador uma seleção aturada, fundamentada, baseada em critérios de indiscutível mérito e uma demorada formação específica e especializada. À comissão de avaliação cabe garantir o rigor do processo de avaliação, validar as avaliações de “Excelente, Muito Bom e Insuficiente”, propor medidas de acompanhamento no caso de “Insuficiente” e emitir parecer vinculativo sobre uma eventual reclamação do avaliado. Esta comissão define diretivas para a aplicação objetiva e harmónica da ADD.

Segundo Alarcão e Tavares (2007), o observador tem como função promover mudanças positivas, monitorizar, recomendar, colocar desafios e desenvolver capacidades e atitudes com vista à excelência e à qualidade. A ele compete também garantir uma atitude de abertura, disponibilidade, flexibilidade e sentido crítico, prestar atenção e saber escutar, compreender, encontrar respostas adequadas, integrar as perspetivas dos docentes avaliados, buscar a clarificação de sentidos, comunicar verbal e não verbalmente.

No nosso entender, deveriam fazer parte da ADD também os superviso-

res, coordenadores de atividades extraescolares, subdiretores administrativos, comissão sindical, alunos e de igual modo os professores da cátedra preenchendo instrumentos de avaliações. Defendemos igualmente que as atividades de ADD deveriam decorrer em mesa redonda.

### **1.5.3. Os Alunos**

O autor Gil (2006) aponta vários fatores didáticos e curriculares que podem estar na base dos problemas de aprendizagem. Daí a necessidade de avaliar as ações do professor, partindo do ângulo dos alunos: “Os alunos, embora com um peso decisório menor, considera-se necessário ouvi-los, porque são eles que melhor conhecem o professor em aspetos que não devem deixar de ser avaliados” (Pacheco, 200, p. 134). Aguiar e Alves (2010, p. 241) advogam igualmente que

se a participação do aluno for autêntica, deveria ser tomada em conta, uma vez que os alunos são os principais consumidores dos serviços educativos docentes, (...) estão numa situação privilegiada para proporcionar informação acerca da eficácia da docência, têm informação direta do tipo, natureza e qualidade das práticas docentes que se realizam na aula.

Os mesmos autores afirmam que a avaliação realizada pelos alunos permite a triangulação de dados, garantindo uma maior validade e fidelidade o que seria positivo. Porém, Gil (2006, p. 254) contraria esta posição, afirmando que esse tipo de participação na ADD pode ser constrangedora para os estudantes, que se veem obrigados a emitir opiniões acerca de procedimentos de alguém que dispõe de um tipo de autoridade sobre eles, sem contar que muitos estudantes tendem a perceber este momento como adequado para se vingar do professor.

Gil (2006, p. 253) denomina de “avaliação de reação” o procedimento que consiste em ouvir os estudantes acerca da atuação do professor em sala de aula. Por isso, lamenta as instituições de ensino que (excessivamente focadas no cliente) recorrem a esse tipo de avaliação para decidir acerca da continuidade ou não do contrato do professor (Gil, 2006, p. 254). O mesmo defende que se deve procurar informações dos alunos que contribuem para o processo

de aprendizagem e que são importantes para que o professor possa refletir acerca da maneira como pode melhorar sua atuação como docente. Gil (2006, p. 254) recomenda a discussão em grupo como estratégia adequada para essa avaliação, onde se pode fracionar a turma em grupos de cinco ou oito estudantes, um dos quais assume o papel de relator, que, por sua vez, irá participar de um outro grupo com representantes de todos os grupos. Convém que o discurso ocorra sem a presença do professor, para que se sintam mais à vontade e que as conclusões sejam apresentadas por escrito ao professor, que, após analisá-las, dialoga com os estudantes para verificar o que é possível mudar. Para nós, a ADD realizada pelos discentes constitui um instrumento importante de aferição, acompanhamento e conhecimento da qualidade do ensino, ou seja, para a busca da excelência do ensino. Aos professores, permite obter o retorno esperado que muitas vezes é necessário para o bom andamento da prática pedagógica. Todavia, somos de opinião que esta seja feita trimestralmente pela aplicação de um formulário, questionário eletrônico ou gráfico que inclua os principais itens do desempenho e que salvasse o anonimato para que os estudantes não se sintam inibidos ao avaliar o professor.

### **1.6. Efeitos da ADD**

Sobrinho (2003, p. 92) declara sem qualquer ambiguidade que a avaliação produz efeitos. No entanto, os efeitos produzidos pelas diferentes avaliações não são unívocas. Muitas são as avaliações, muitos os seus usos e muitos os efeitos. Em outras palavras, nunca uma avaliação é neutra ou inócua, tampouco inocente, mesmo que se realize com instrumentos técnicos, de caráter objetivo, proporcionando resultados supostamente válidos e tidos como perfeitamente críveis. Ao mesmo tempo, nenhuma avaliação é absolutamente objetiva, jamais produz “certezas” absolutas, inalcançáveis até pela mais rigorosa ciência (Sobrinho, 2003).

Neste sentido, Stronge (2010, p. 25) aponta vários efeitos multidimensionais, produzidos pela ADD, como são: as contratações, as decisões salariais, a retenção/rescisão pré-nomeação definitiva, a qualificação/ certificação, a credenciação, a nomeação definitiva, a atribuição de prêmios, o reconhecimento, a retenção / rescisão pós-nomeação definitiva, a autoavaliação, a pro-

gressão na carreira e o recrutamento de mentores.

A ADD surge no âmbito de distinção na carreira, associada à formação contínua e ao desenvolvimento do desempenho profissional (Flores et al. 1999, p. 186). Contudo, para que uma avaliação tenha consequências válidas e consensuais, o avaliado não pode ter quaisquer dúvidas sobre o mérito do avaliador (Ruivo, 2009, p. 70). A este respeito, Costa e Ventura (2002) salientam a necessidade de a avaliação ser vista como “um mecanismo de melhoria e desenvolvimento [...] pois que avaliar sem que este mecanismo produza repercussões [...] constitui uma perda de tempo”. As escolas que se submetem a avaliações por pressão da tutela enquadram-se na avaliação de natureza coerciva, como refere Mendes (2011). A coerção tem efeitos negativos, devido à resistência que provoca. Idealmente, a ADD deve revestir-se de um “caráter proactivo, não se restringindo apenas à produção de informação, mas não também a identificar caminhos de superação de deficiências” (Mendes, 2011).

### **1.7. A ADD enquanto Método de Desenvolvimento Profissional**

O desenvolvimento profissional do professor é definido por Day (1999, p. 4) como sendo:

um processo mediante o qual os professores, a sós ou acompanhados, reveem ou renovam, e desenvolvem o seu compromisso como agentes de mudança, com os propósitos morais do ensino, e adquirem e desenvolvem conhecimentos, competências e inteligência emocional, essenciais ao pensamento profissional, à planificação e à prática com crianças, com os jovens e com os seus colegas, ao longo das etapas das suas vidas enquanto docentes.

Lopes e Silva (2011, p. 106) afirmam que todo este processo implica como fim último, “promover mudanças educativas em benefício dos alunos, das famílias e das comunidades”. Ora, a ADD fornece à escola informação que lhe permite promover atividades que conduzam ao desenvolvimento profissional do seu corpo docente. Estas informações são um poderoso instrumento que permite aos professores reconhecer as suas potencialidades e as áreas em que necessitam de melhorar. Por conseguinte, “desenvolvendo e aprofundando o espírito de equipa, será possível potenciar as qualidades dos professores e

ultrapassar as suas dificuldades, contribuindo para a melhoria da qualidade da escola” (Lagartixa et al., 2011, p. 21). Messias (2008, p. 32) diz que “a avaliação para o desenvolvimento profissional está ligada, essencialmente, à noção de formação onde o professor se vê obrigado a participar como objeto na formação transformando-se em sujeito no crescimento profissional”. Alves e Machado (2010) defendem que qualquer modelo de ADD deve considerar “três elementos essenciais: o desenvolvimento de competências profissionais específicas da sua formação; a apropriação da cultura profissional adquirida no meio docente e a construção de uma identidade própria na sua prática profissional”.

Day (1994, p. 4, cit. por Lopes Silva, 2011, p. 107) afirma que “O desenvolvimento profissional do docente inclui todas as experiências de aprendizagem natural e aquelas que, planificadas e conscientes, tentam, direta ou indiretamente, beneficiar os indivíduos, grupos ou escolas e que contribuem para a melhoria da qualidade da educação nas salas de aulas.” De acordo com Lopes Silva (2011, p. 106) “o desenvolvimento profissional do professor deve ser contínuo, como uma necessidade profissional permanente, como um processo evolutivo e cumulativo que liga numa relação dialéctica entre a formação inicial e toda a carreira profissional do professor, a sua formação continuada, com o objetivo principal de melhoria da sua prática docente”.

É essencial que o professor se sinta realizado no seu trabalho. Para além do cumprimento das suas obrigações e da construção de “um saber de experiência feito”, “o docente deve considerar, na sua atividade, a frequência de ações que em muito contribuirão para atingir um patamar de *know-how* indiscutível” (Day 2001, p. 25). Concluimos que o desenvolvimento profissional do Docente se constrói na prática reflexiva, na aprendizagem colegial e na integração de todas as perspetivas sobre a sua ação.

### **1.7.1. Supervisão Pedagógica na ADD**

Lagartixa et al. (2011, p. 56) afirma que “a supervisão visa desabrochar as capacidades reflexivas, repensar as atitudes, contribuindo para uma prática de um ensino eficaz, mais comprometida, mais pessoal e mais autêntica, para além de desenvolver o conhecimento”. Deve referir-se ainda que “a cultura de

trabalho reflexivo e colaborativo, promovido pela supervisão colaborativa, estimula o desenvolvimento da autonomia dos docentes e da organização escolar para a construção de um ensino ou de uma escola de qualidade”. Além disso, “o processo de supervisão deve estar ancorado numa relação dialógica entre supervisor e professor avaliado (supervisionado)” (...); sendo que “a liderança do supervisor deve ser construída numa base de confiança com o professor avaliado através de uma prática colaborativa, encorajadora e facilitadora do desenvolvimento profissional mútuo” (Lagartixa et al., 2011, p. 62).

A supervisão surge como potenciadora do crescimento pessoal e profissional dos docentes (...) convive com a avaliação de professores (...) conduz a melhoria do nível de reflexão e pensamento dos professores, a melhoria da colegialidade, autonomia, atitude de abertura, capacidade de comunicação, autoeficácia e eficiência pessoal, a redução dos níveis de mal-estar profissional, ansiedade e sentimento de solidão. (Lagartixa et al., 2011, p. 63)

Existem relações estreitas e complementares entre ADD, DP e SP: a ADD permite detetar os pontos fracos, a DP permite a formação e a SP permite avaliar, formar e fornecer *feedback*.

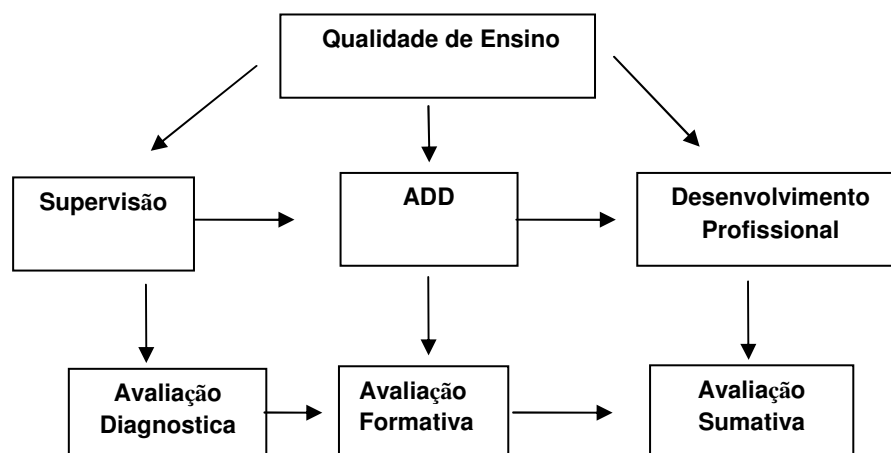


Figura nº 2 – Esquema da relação multifatorial da ADD (adaptado)

### 1.7.2. Funções do Supervisor

Entre as várias funções do supervisor, destacamos para o presente estudo a sua responsabilidade pelo acompanhamento do processo de desenvolvimento profissional do avaliado, com quem deve manter uma interação permanente para potenciar a dimensão formativa da avaliação do desempenho docente (Lagartixa et al., 2011).

Para o exercício cabal das funções de supervisão, Lagartixa et al. (2011) faz menção à necessidade de o supervisor ter conhecimentos nessa área de especialidade, assim como às competências que se relacionam com o processo de tomada de decisão de gestão, o planeamento, a condução das atividades, as competências de investigação e ainda as capacidades de discussão e de aconselhamento.

Neste sentido, constituem-se como elementos facilitadores do trabalho do supervisor as suas competências em desenvolvimento curricular e em teoria e prática de ensino, assim como o conhecimento dos normativos que enquadram o seu trabalho. Lagartixa et al. (2011, pp. 57-58) aponta as seguintes competências do supervisor:

I. Prestar ao avaliado o apoio que se mostre necessário ao longo do processo de avaliação, no que se refere à identificação das suas necessidades de formação;

II. Proceder à observação de aulas, sempre que a ela haja lugar, efetuar o respetivo registo e partilhar com o avaliado, numa perspectiva formativa, a sua apreciação sobre as aulas observadas; analisar os materiais de preparação das aulas (planificação);

III. Apreciar o relatório de auto-avaliação para recolha de informação pertinente que ajude a verificação do processo evolutivo do avaliado nas diferentes dimensões e assegurar a realização de uma entrevista individual ao avaliado, quando este a requeira;

IV. Apresentar ao júri de avaliação uma ficha de avaliação global, que inclui uma proposta de classificação final;

V. Submeter ao júri de avaliação, apreciando proposta do avaliado, a aprovação autónoma de um programa de formação sempre que proponha a classificação de Regular ou Insuficiente, cujo cumprimento é ponderado no ciclo de avaliação seguinte.

Importa-nos referir que a função do avaliador, em muitos aspetos, aproxima-se da função do supervisor. Contudo, o diferencial entre ambas prende-se ao facto de o avaliador estar mais voltado para diagnosticar as potencialidades e insuficiências do avaliado, ao passo que a atividade do supervisor pedagógico está virada para o acompanhamento sistemático do professor, desde a planificação e execução da atividade docente até à implementação de ações de formação que visam otimizar o trabalho do docente.

Para o sucesso de qualquer sistema de avaliação do desempenho, é essencial comunicação, colaboração e comprometimento. Por isso, defendemos que “o processo de ADD é um processo de reflexão conjunta assente no diálogo e no envolvimento de todos: os órgãos de gestão da escola, o avaliador e o avaliado” (Lagartixa et al., 2011, p. 22).

## CAPÍTULO 2 – Metodologia

No presente capítulo, faz-se referência aos objetivos do estudo bem como às opções metodológicas selecionadas para a realização do estudo.

### 2.1. Objetivos e Plano de Investigação

A investigação patente nesta obra assenta sobre o processo de avaliação docente como **objeto de investigação** e parte da seguinte **problemática**: nos últimos anos, muitas têm sido as preocupações em relação a qualidade da ADD, realizadas nas escolas Angolanas, em particular nas escolas do Lobito, nomeadamente na escola de Formação de Professores e Magistério Primário Santa Doroteia, instituições selecionadas para realização de estudo.

A prática de ADD nas escolas surge da necessidade de os professores se tornarem profissionais reflexivos e conscientes da sua nobre tarefa de ensinar a fim de promoverem aprendizagens significativas nos alunos.

Neste processo de ADD, a nossa preocupação prende-se com a banalização do mesmo, tanto pelos avaliados como pelos avaliadores. Tendo em conta a importância de que se reveste no desenvolvimento profissional do professor e na melhoria da aprendizagem dos alunos, as menções atribuídas aos professores como resultado do seu desempenho, raramente refletem a sua realidade e os efeitos produzidos pelo referido processo tornam-se contraproducentes: contribuem para a desmotivação dos professores e para a resistência à mudança ou fraca melhoria da qualidade de ensino. Também nos preocupa o desfasamento (intervalo de tempo) entre o percurso das atividades letivas desenvolvidas pelo professor durante o ano letivo que são indicadores de avaliação e o momento em que o professor é convidado a assinar a ficha de ADD (final do ano lectivo ou princípio do ano letivo seguinte), associado muitas vezes ao desconhecimento dos indicadores de avaliação bem como dos fundamentos que sustentam a decisão sobre a menção que lhe é atribuída.

Esta problemática deu origem à seguinte **questão** heurística de partida: como decorre o processo de avaliação do desempenho docente nas escolas de formação de professores?

Concordando com Messias (2008, p. 25), a valorização do professor passa, obrigatoriamente, pela avaliação do seu desempenho que constitui um

instrumento essencial para a melhoria da educação. Daí, termo-nos proposto o desafio de realizar este estudo.

Com base na problemática apresentada, parece-nos oportuno desdobrar a questão de partida em **questões de investigação** mais operacionais:

- Que bases teóricas e legislativas sustentam a abordagem sobre o processo de avaliação de desempenho docente?
- Que procedimentos e instrumentos são utilizados na avaliação do desempenho docente?
- Que agentes constituem a comissão de avaliação do desempenho docente? Os mesmos possuem formação adequada para o efeito?
- Que efeitos produz a avaliação do desempenho docente na formação e desenvolvimento profissional?
- Que medidas podem ser propostas para otimização do processo de ADD?

Do questionamento enunciado, derivou a formulação do **objetivo geral** seguinte:

- Compreender o processo de avaliação do desempenho docente nas escolas de formação de professores acima identificadas.

Para explicitar o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Fundamentar teoricamente as referências conceituais e os normativos vigentes sobre a avaliação do desempenho dos professores, de forma a assegurar a eficácia da melhoria profissional;
- Caracterizar os procedimentos e instrumentos utilizados para ADD, nas escolas do II ciclo de formação de professores;
- Identificar e caracterizar o perfil dos elementos que integram a comissão de ADD nas escolas;

- Descrever os efeitos da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes da escola do II ciclo de formação de professores;
- Apresentar propostas para a melhoria de procedimentos e instrumentos utilizados na avaliação do desempenho docente nas escolas do II ciclo de formação de professores.

Tendo em conta as questões levantadas e os objetivos acima expostos, o estudo insere-se no **paradigma qualitativo** (Andrade, 2003; Eco, 2011; Tushman, 2012) do tipo **descritivo interpretativo**, uma vez que se pretende “compreender o mundo do vivido no ponto de vista de quem o vive” (Mertens, 1998, cit. por Coutinho, 2011, p. 17) e de forma a captar as perspetivas e as conceções dos entrevistados (Bogdan e Biklen, 1994). Com Alzina et al. (2014, p. 329), consideramos que uma investigação qualitativa é “um processo de obtenção informação por meio do contacto que se vai estabelecendo com os informantes para a compreensão da realidade em estudo”. Neste modelo, a fonte direta de dados é o contexto real ou ambiente natural da ação dos sujeitos, constituindo o investigador o instrumento principal de recolha de dados. Assumimos um projeto de investigação essencialmente **descritiva** e **processual**, predominando um raciocínio de tipo **indutivo**, isto é, que desenvolve conceitos e conclusões a partir dos dados recolhidos e dos fenómenos particulares analisados, visando-se uma integração **holística**, para ver os indivíduos e as situações como um todo, e adotando-se uma atitude **naturalista**, que possibilitou-nos interagir com os sujeitos de uma forma natural e espontânea (Bogdan & Biklen, 1994).

Visto que, na opinião dos autores supra citados, o investigador não deve afastar-se do contexto, mas inserir-se nele e despir-se de convicções para compreender as perspetivas daqueles que pretende investigar, assim procedemos. Um outro aspeto a considerar é a **flexibilidade**, podendo o plano de investigação sempre ser alterado ou estruturado de acordo com resultados que se vão obtendo nas diversas fases. A flexibilidade permitiu-nos incluir no estudo abordagens relacionadas com a supervisão pedagógica que não estava perspetivada *a priori*. Porém, os entrevistados reportavam muito estes aspetos,

impedindo-nos de ignorar a importância da analogia entre avaliação e supervisão para sermos fiéis aos significados centrais das suas experiências (Carmo e Ferreira, 1989, p. 181).

Bogdan e Biklen (1994, p. 51) consideram o investigador qualitativo um questionador incessante; neste sentido, com o objetivo de perceber melhor as suas experiências e as suas interpretações, fomos questionando continuamente sobre o significado em jogo e a nossa capacidade de compreensão, ao longo das entrevistas e da sua análise.

## **2.2. Técnicas de Recolha de Informação**

A investigação qualitativa utiliza diversas técnicas de recolha de informação, como a entrevista, a análise documental, a análise de conteúdo e a observação direta. A diversificação das técnicas justifica-se, pela recomendação de Alzina (2014), que aconselha “a utilização de distintas técnicas de recolha de informação de forma complementar (...) para poder contrastar e enriquecer a mesma, pois cada uma das técnicas utilizadas oferece-nos uma visão particular da realidade”, justificando-se a triangulação dos dados que permite a interpretação conjunta dos dados.

Estas técnicas, na tipologia de Alzina (2014), classificam-se em técnicas diretas ou interativas e técnicas indiretas ou não-interativas: as técnicas diretas ou interativas permitem obter informação de forma direta dos informantes, como nas entrevistas e na observação, enquanto as técnicas indiretas ou não-interativas permitem a leitura e análise de documentos escritos, como livros, decretos, fichas de ADD, fichas de observação de aulas, mapas de faltas, planos de atividades, mapa final de ADD, relatórios, etc., que contribuem para a compreensão do comportamento dos indivíduos e do funcionamento das instituições. Os dados foram analisados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto possível, a forma como estes foram registados e transcritos, como recomenda Coelho (2013, p. 45).

### 2.2.1. Entrevista

A entrevista constituiu o instrumento principal, entendida, segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 134), como “uma conversa intencional, geralmente entre duas ou mais pessoas, dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informação sobre a outra”. Os mesmos autores afirmam que a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao próprio investigador desenvolver, intuitivamente, uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo. Na mesma linha, Alzina et al. (2014, p. 336) afirmam que a entrevista é uma técnica cujo objetivo é obter informação oral e personalizada sobre acontecimentos vividos, aspetos subjetivos das pessoas, como crenças, atitudes, opiniões, valores, em relação ao tema/problema em estudo.

Quanto ao tipo de entrevista, optamos pela modalidade de entrevista semiestruturada que, segundo Alzina et al. (2014, p. 337), parte de um guião que determina de antemão a informação relevante que se necessita obter por meio de perguntas. Afonso (2002, p. 99) acrescenta ainda que os entrevistados têm liberdade de resposta, pois a função orientadora do guião deixa aberta a dinâmica criativa do diálogo.

Julgamos que a entrevista semiestruturada seria a ideal e adequada para a recolha de dados pelo facto de ela não limitar as respostas dos entrevistados.

Quanto ao momento de realização da entrevista, esta enquadra-se no tipo exploratório ou diagnóstico que, segundo Alzina et al. (2014, p. 338), tem por objetivo a identificação de aspetos relevantes e característicos de uma situação para obter as impressões espontâneas dos sujeitos.

A realização da entrevista obedeceu a alguns **procedimentos**. Antes da entrevista propriamente dita, tivemos em conta alguns elementos a considerar apontados por Alzina et al. (2014, p. 341): apresentámo-nos profissionalmente, indicámos os objetivos e os motivos da entrevista, estabelecemos as condições de confiabilidade da informação e garantimos a confidencialidade das informações disponibilizadas (Afonso, 2002, p. 99).

Após a elaboração do guião de entrevista onde seleccionamos as perguntas que interessavam para o estudo, contactamos as direções de escola, onde

apresentamos os objetivos da investigação e fizemos o pedido de autorização para a realização do estudo empírico. As direções de escola mostraram disponibilidade, consideraram interessante a temática e concederam um aval favorável. Seguiu-se o contacto com os professores avaliados, coordenadores de disciplina, alguns de forma individual, outros contactadas pela direção da escola, solicitando a colaboração de cada um deles na concretização do estudo, sendo cinco (5) coordenadores de disciplina, seis (6) professores avaliados e dois (2) gestores escolares. De modo geral, todos concretizaram ou colaboraram na entrevista individual.

As questões de entrevista estão divididas em quatro (4) grupos, realizadas a todos entrevistados, independentemente da sua função: professor avaliado, gestor escolar, coordenador de disciplina (avaliador).

A fim de comprovarmos os objetivos a que nos propusemos alcançar formulamos um leque de questões que constituíram o guião de entrevista. Para a prossecução do objetivo: “Analisar as opiniões sobre a conceção de ADD, bem como caracterizar os procedimentos e instrumentos utilizados para ADD, nas escolas do II ciclo de formação de professores”, formulamos as questões dos blocos A e B que são as seguintes:

1. Como define a avaliação do desempenho docente?
2. Qual a importância que lhe atribui? Porquê?
3. Quais as funções que realmente desempenha a ADD na situação atual?
4. Como decorre o processo de ADD na sua Escola? (Quais os procedimentos que são atualmente utilizados na sua escola para a avaliação do desempenho docente?)
5. Descreva o modo como é realizada atualmente a prática de observação das aulas na sua escola? (Com que instrumentos?)
6. Qual a periodicidade da ADD na sua Escola?

Para identificar e caracterizar o perfil dos elementos que integram a comissão de ADD nas escolas formulamos as questões do bloco C:

7. Quem são os membros constituintes da Comissão da avaliação do desempenho docente?
8. Considera que os membros da Comissão de ADD exercem essa função com legitimidade técnica e científica? Porquê?
9. Quem deveriam ser idealmente os membros da Comissão de ADD? Porquê? De que forma os alunos participam no processo de ADD?

Na mesma senda desejando, descrever os efeitos da avaliação do desempenho no desenvolvimento profissional dos docentes da escola do II ciclo de formação de professores e apresentar propostas para a melhoria de procedimentos e instrumentos utilizados na avaliação do desempenho docente nas escolas do II ciclo de formação de professores, construímos o bloco D com o seguinte questionamento:

10. Quais os efeitos que atualmente a ADD produz na organização escolar e nos próprios professores?
11. Quais os efeitos que a ADD deveria produzir na organização escolar e nos próprios professores?
12. Que apreciação faz sobre o atual decreto 7/08 de 23 de Abril sobre a avaliação do desempenho, no que concerne a progressão de carreira e salarial?
13. Como docente e experiente em prática de ADD, que aspetos gostaria de acrescentar para o enriquecimento desta abordagem?

Posteriormente, marcaram-se as entrevistas individuais de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Alguns foram imediatos, outros adiaram a data e outros acabaram desistindo.

Cumprindo com algumas exigências éticas da entrevista, que envolvem a escolha de um local e horário, pedimos aos sujeitos que dessem a sua conveniência. Solicitou-se a cada um dos entrevistados a autorização para se proceder à gravação áudio da entrevista, sendo-lhes garantido o sigilo, anonimato e confidencialidade em relação à informação fornecida.

As entrevistas foram fielmente gravadas na íntegra, a partir de uma gravadora após o consentimento informado do sujeito, condição que favoreceu a análise do conteúdo. Quanto à duração das entrevistas individuais, variaram entre três horas e quinze minutos (a mais longa) e trinta e dois minutos (a menos longa). Esta variação justifica-se pelo tempo de serviço e experiência de certos sujeitos, a disposição de falar, o nível de conhecimento da temática, relevando desta forma a profundidade dos discursos.

As entrevistas decorreram em locais agradáveis com condições mínimas, cómodos, com ventilação, iluminação adequada, um clima hospitaleiro, sem ruídos, propício ao diálogo, que permitiram os entrevistados sentirem-se a vontade, como recomenda Afonso (2007, p. 99). As entrevistas decorreram durante um período de cinco meses, entre 01 de Agosto de 2014 e 15 de Janeiro de 2015. Foram realizadas treze entrevistas, número julgado suficiente para caracterizar as percepções dos sujeitos em relação a ADD.

Durante as mesmas, foram utilizadas fichas de registo previamente estruturadas de obter informação sobre o contexto e a situação da coleta de dados, bem como o perfil dos interlocutores.

No quadro abaixo, é apresentado o mapa resumo das entrevistas realizadas agrupadas pelos critérios: “função/Categoria ocupacional; Sujeito, Realização das entrevistas (data, período, local e duração). As entrevistas dentro de cada grupo seguem uma ordem descendente em função do critério tempo de duração”

## 2.2.2. Sujeitos Entrevistados

A Tabela 1 apresenta a caracterização breve dos sujeitos entrevistados e a descrição sucinta das condições de realização das entrevistas.

TABELA 1. MAPA RESUMO DAS ENTREVISTAS

FUNÇÃO /CARGO OCUPACIONAL	SUJEITO	REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS			
		Data	Período	Local	Duração
<b>A (Gestores)</b>	XYGMI	28-08-2014	Tarde	Sala de prof da Instituição	03:15:00
	XXGFC	15-01-2015	Manhã	Gabinete do entrevistado	00:40:10
<b>B (Coordenadores Auxiliar)</b>	XYCFP	26-09-2014	Manhã	Sala de Coordenadores do entrevistado	00:40:20
	XYCFJ	27-08-2014	Manhã	Sala de aulas do entrevistado	00:35:00
	XYCMJ	03-09-2014	Tarde	Casa da entrevistadora	00:34:00
	XXCFL	26-09-2014	Manhã	Sala de Coordenadores do entrevistado	00:27:15
	XXCMA	06-11-2014	Manhã	Pátio da Instituição	00:30:50
	XYCMH	05-11-2014	Manhã	Pátio da Instituição	00:24:54
<b>C (Docentes Avaliados)</b>	XXDFV	31-08-2014	Manhã	Em casa do Entrevistado	01:17:00
	XYDFF	01-08-2014	Manhã	Sala de aulas do entrevistado	00:50:00
	XYDMF	04-11-2014	Manhã	Pátio da Instituição	00:33:49
	XXDMT	07-11-2014	Manhã	Pátio da Instituição do entrevistado	00:33:27
	XXDFG	10-11-2014	Manhã	Jardim da Instituição do Entrevistado	00:32:25

Terminadas as entrevistas, procedeu-se à transcrição literal e integral das mesmas, e estas foram entregues individualmente a cada um dos entrevistados para poderem ler, aprofundar ou esclarecer algumas informações, caso julgassem pertinente. Após a transcrição das entrevistas, realizou-se a leitura minuciosa das mesmas a fim de retirar ideias-chave das mesmas que permitem aferir as percepções centrais dos entrevistados em função das unidades de registo que constituem indicadores para a seleção das narrativas. Construímos uma matriz que sintetiza as ideias-chave dos interlocutores, conforme as categorias.

### **2.2.3. Observação**

**A observação participante** consiste em observar ao mesmo tempo que se participa em atividades próprias do grupo que se está a investigar. A participação permite observar a realidade social no seu conjunto. Esta técnica permitiu-nos a observação de aulas, observação de ações de formação organizadas para o desenvolvimento profissional dos docentes bem como a missa de encerramento do ano letivo na qual é apresentado o melhor professor do ano em desempenho, segundo os entrevistados e o plano de atividades.

Alzina et al. (2014) refere que para poder captar a realidade do ponto de vista dos protagonistas, o investigador deve conviver, compartilhar, acompanhar o grupo em todas as situações que conformam esta realidade. Por este método, foi possível observar três aulas, duas sessões de formação e a cerimónia litúrgica de encerramento e a ação de graças.

### **2.2.4. Análise Documental**

Pretendendo enriquecer a informação obtida a partir da entrevista e da observação, recorreremos à análise de documentos escritos que nos permitiram compreender melhor a realidade em estudo de forma complementar.

A análise documental é uma atividade sistemática e planificada que consiste em examinar documentos já escritos, por indivíduos ou instituições. Estes constituem uma fonte bastante fidedigna e prática para revelar a história de organizações, bem como os interesses e as perspetivas de indivíduos (Alzina et al., 2014, p. 349). Os documentos podem ajudar a complementar, contrastar e validar a informação obtida por diversas estratégias, bem como contribuir para a obtenção de informação retrospectiva sobre a situação em estudo. Os documentos permitiram-nos ter acesso à informação acerca dos acontecimentos que não podemos observar antes de começar o estudo, como o mapa final de ADD, planos de atividades, relatório de reunião de coordenação, mapas de controlo de faltas e livros, alguns fornecidos pela escola e outros adquiridos individualmente.

### **2.3. Caracterização das Escolas**

O presente trabalho investigativo decorreu nas escolas do segundo ciclo do ensino secundário de formação de professores do Lobito Comandante Cuwenha e Magistério primário santa Doroteia. Ambas as instituições visam o ensino de formação profissional, específico para a formação de professores, em que a primeira forma professores para o 1º ciclo do ensino secundário e a segunda forma professores para o ensino primário, localizadas em Angola, na província de Benguela, concretamente na cidade do Lobito, um dos municípios da província de Benguela.

A escola de formação de professores é um edifício de rés-do-chão com um total de dezoito (18) salas de aulas, uma (1) sala de informática, uma (1) sala de professores, três (3) gabinetes de direção (diretor, subdiretor pedagógico e subdiretor administrativo), uma (1) secretaria, uma (1) casa de banho para professores, três (3) casas de banho para estudantes, uma biblioteca, uma (1) cantina um (1) campo desportivo e um (1) parque de estacionamento.

A escola funciona em dois turnos: turno da manhã e da tarde. Na mesma escola, são lecionadas várias especialidades, nomeadamente: Matemática e Física, História e Geografia, Biologia e Química, Língua Portuguesa, Língua Inglesa e Educação Visual e Plástica.

O Magistério Primário Santa Doroteia do Lobito é uma escola missionária pertencente à Congregação das Irmãs de Santa Doroteia, situada no município do Lobito no bairro da Caponte, na rua Morais de Resende. O objetivo principal da instituição é formar professores do ensino primário, comprometidos com as mudanças que se impõem nos tempos que correm, na base de um ensino científico assente nos valores cristãos e humanos.

O grupo alvo é composto pelos alunos do pré-escolar, ensino primário (da 1ª à 6ª classe), I Ciclo do ensino secundário, que este ano lectivo tem apenas uma turma da 7ª classe e os alunos do magistério Primário (da 10ª à 13ª classe) nos dois turnos (manhã e tarde).

A escola é de construção definitiva. É composta por uma área académica de com três blocos, e um total de vinte e quatro (24) sala de aulas, seis (6) gabinetes, nove (9) casa de banhos e três (3) Ex laboratórios, uma (1) sala de professores, uma (1) Secretaria-geral, uma (1) sala de informática, uma (1) sala

de reuniões, um vasto quintal que tem sido aproveitado para as aulas de educação física, uma área residencial com internato, capela e refeitório.

#### **2.4. População e Amostra**

Como recursos humanos a escola de Formação de Professores, conta com uma população de cento e quarenta e seis (146) dos quais vinte e um (21) funcionários administrativos, cento e vinte dois (123) professores e três (3) membros de direção.

O Magistério Primário Santa Doroteia, como população, dispõe de noventa e seis (96) trabalhadores, sendo sessenta e três professores (63), dos quais catorze (14) pertencem ao magistério primário, quatro (4) membros de direção, catorze (14) funcionários administrativos, onze (11) auxiliares de limpeza e quatro (4) funcionários da proteção física.

Da população supracitada, extraímos tendo em conta os objetivos e a natureza do estudo, uma amostra de conveniência (Carmo e Ferreira, 2008). Esta amostra tem a seguinte composição: treze (13) professores dos quais seis (6) do Magistério Primário Santa Doroteia e sete (7) da escola de Formação de Professores, destes sete (7) são do género masculino e seis (6) do género feminino. Ainda da referida amostra, seis (6) são coordenadores de disciplina, dois (2) são gestores escolares (avaliadores) e cinco (5) são professores (avaliados).

A amostra caracteriza-se por sujeitos com idades compreendidas entre vinte e cinco (25) e cinquenta (50) anos de idade, quanto ao tempo de serviço, os entrevistados situam-se entre 2 a 30 anos de serviço, com formação académica nas áreas de ciências da educação, supervisão pedagógica, filosofia e teologia, e com grau académico de bacharéis, licenciados e mestres.

Os participantes do estudo são professores e gestores escolares que tenham vivenciado experiências de ADD tanto como avaliadores ou avaliados. A composição da amostra deveu-se à disponibilidade dos mesmos para a participação no estudo. A fim de garantir a confidencialidade e o anonimato a que nos propusemos, codificou-se a identificação dos sujeitos por meio de siglas que permitem distinguir os sujeitos por género, cargo ocupacional, instituição, como se pode observar no seguinte quadro:

**TABELA 2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ENTREVISTADA**

INSTITUIÇÃO	SUJEITO	GÊNE-RO	IDA-DE	ANOS D/ EXPER.	CARGO OCUPACIONAL	AREA DE FORMAÇÃO	HABILITAÇÕES
E.F.P	XYCFP	M	42	22	Coord. de Disciplina	Ciência de Educação	2º ano
	XXCFL	F	40	12	Coord. de Disciplina	Ciência de Educação	Licenciado
	XXDFG	F	44	25	Docente	Ciência de Educação	Mestre
	XXCFJ	M	39	12	Coord. de Disciplina	Supervisão pedagógica	Mestre
	XXDFV	F	47	30	Coord. de disciplina	Supervisão pedagógica	Mestre
	XYDFF	M	25	3	Docente	Ciência de Educação	Bacharel
	XXGFC	F	50	25	Gestor Escolar	Supervisão pedagógica	Mestre
M.P.S.D	XYGMI	M	36	14	Gestor Escolar	Ciência de Educ/ Direito	Licenciado
	XYDMF	M	28	3	Docente	Filosofia e sociologia	Bacharel
	XXDMT	F	31	4	Docente	C. de Educação	Licenciado
	XXCMA	F	26	4	Coord.de Disciplina	Ciência de Educação	Licenciado
	XYCMH	M	31	2	Coord. de Disciplina	Filosofia e teologia	Bacharel
	XYCMJ	M		12	Coord. de disciplina	Ciência de Educação	Licenciado

## CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

### 3.1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

De acordo com Bardin (1997), a categorização dos dados brutos tem por objetivo fornecer por condensação uma representação simplificada dos mesmos. Cumprindo com este pressuposto, distinguimos os dados por categorias e subcategorias (cf. Tabela 3).

TABELA 3. CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DAS ENTREVISTAS

ESTRUTURA DAS ENTREVISTAS: QUESTÕES, CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS		
QUESTÕES	CATEGORIA	SUBCATEGORIA
a. Como define a avaliação do desempenho docente? b. Qual a importância que lhe atribui? Porquê? c. Quais as funções que realmente desempenha a ADD na situação atual?	A – Conceção sobre a ADD	A1 – Definição de ADD A2 – Importância de ADD A3 – Funções de ADD
a. Como decorre o processo de ADD na sua Escola? b. (Quais os procedimentos que são atualmente utilizados na sua escola para a avaliação do desempenho docente?) c. Descreva o modo como é realizada atualmente a prática de observação das aulas na sua escola? (Quem? Quando? Com que finalidade? Com que instrumentos?) d. Qual a periodicidade da ADD na sua Escola?	B – Procedimentos e instrumentos de ADD	B1 – Decurso da ADD B2 – Observação as aulas B3 – Periodicidade
a. Quem são os membros constituintes da Comissão da avaliação do desempenho docente? b. Considera que os membros da Comissão de ADD exercem essa função com legitimidade técnica e científica? Porquê? c. Quem deveriam ser idealmente os membros da Comissão de ADD? Porquê? d. De que forma os alunos participam no processo de ADD?	C – Agentes da ADD	C1 – Comissão de ADD C2 – Participação dos alunos C3 – Legitimidades dos avaliadores

<p>a. Quais os efeitos que atualmente a ADD produz na organização escolar e nos próprios professores? Porquê? Como?</p> <p>b. Quais os efeitos que a ADD deveria produzir na organização escolar e nos próprios professores? Porquê? Como?</p> <p>c. Que apreciação faz sobre o atual decreto 7/08 de 23 de Abril sobre a avaliação do desempenho, no que concerne a progressão de carreira e salarial?</p> <p>d. Como docente e experiente em prática de ADD, que aspetos gostaria de acrescer para o enriquecimento desta abordagem?</p>	<p>D – Efeitos da ADD</p>	<p>D1 – Efeitos da ADD D2 – Apreciação do Decreto 07/08 de 23 de Abril D3 – Sugestões</p>
--	---------------------------	---

A partir da construção de extensas grelhas de análise de conteúdo, constituída por categorias, subcategorias e unidades de registo, aplicámos a técnica de análise de conteúdo com enfoque descritivo-interpretativo. Devido à extensão de volume, colocamos uma grelha modelo (cf. Tabela 4).

**TABELA 4. GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS**

<b>CAT</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>UNIDADES DE REGISTO: dados referentes ao Sujeito XXCMA</b>
<b>CONCEÇÕES SOBRE ADD</b>	Definição de ADD	A ADD é colher dados sobre a atividade que ele está a exercer, de modo que venha ver o que realmente planificou-se e como é que está a ser processado.
	Importância ADD	É muito importante avaliar o professor, porque quando começa a sua carreira, parece que tudo é novidade. Mas depois com a prática pedagógica, com aquele acompanhamento o professor torna-se aberto. A ADD é importante para corrigirmos nossos erros. Têm que existir uma auto e uma avaliação.
	Funções da ADD	A primeira função é de colher dados, a segunda função é de ver até que ponto o docente está. A terceira é de ver se os objetivos estão a ser alcançados, a quarta função é de colher alguma informação que nos sirvam de base para futuras planificações.

<b>PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS</b>	Decurso /ADD	<p>Nós temos vários procedimentos, observação as aulas, conversações, atividades, para recolha de informação sobre o nosso docente, não só nas aulas: comportamento do professor, desempenho, a entrega professor no trabalho.</p> <p>O trabalho de coordenação não é fácil. O coordenador é visto como o pai, tudo recai para o coordenador, a papelada tem de estar toda organizadinha, tem de encontrar conteúdo, tens que acompanhar os trabalhos dos professores, colegas, nas dosificações, nas planificações, na administração das aulas.</p> <p>Quando chega a hora de avaliar, fica mesmo complicado. Mas tem que ser realista. Os professores são chamados a assinar a ficha e dizer se concorda ou não concorda e porquê.</p> <p>Mas as notas não têm sido péssimas, porque existe um acompanhamento ao longo do processo.</p>
	Observações as aulas	<p>As observações das aulas acontecem trimestralmente. Por exemplo, pode existir aquele professor que os gestores acham que está a falhar muito, há tendência de ser mais observado, mais avaliado. Mas normalmente sai um calendário que é a avaliação em trimestre, normalmente a diretora da escola, o diretor pedagógico, às vezes é convocado o coordenador de disciplina para assistir às aulas. As aulas para serem assistidas são calendarizadas, significa que o professor deve estar altamente preparado porque a qualquer momento vão entrar na turma, não avisamos.</p>
	Periodicidade	<p>Avaliação é feita trimestralmente. Mas a ficha de ADD preenche-se apenas no final do ano. Eu penso que não é ideal avaliar o professor uma vez por ano, tem que se fazer uma junção das avaliações que foram feitas durante o ano lectivo.</p>
<b>AGENTES DA ADD</b>	Comissão da ADD	<p>A ADD é realizada pela direção da Escola, professores de coordenação de disciplinas.</p> <p>Acho que deviam vir pessoas da direção provincial, podia um inspetor.</p>
	Participação dos alunos	<p>Tem tido reunião com os alunos trimestralmente o diretor e o diretor pedagógico, ficam a ouvir o que os alunos têm a dizer sobre cada professor e depois a direção reúne connosco para dizer que os alunos, não estão satisfeitos por causa disto, por causa daquilo sem anunciar nenhum nome.</p>
	Legitimidade dos avaliadores	<p>Nós temos que aceitar aquilo que os nossos superiores dizem para evitar desobediência.</p>
<b>EFEITO DA ADD</b>	Efeitos da ADD	Elogios.

	Apreciação do Decreto 07/8	<p>Só a escola é que pode dizer esse professor está capacitado para mudar de categoria, mais isso também é um processo porque você pode se entregar tanto no trabalho, pode ser aquele professor pontual, em termos de comportamento, mas a categoria não é aquela que tinha que ser. Neste aspeto, não tem efeito, por exemplo nós coordenadores ainda nos dão a possibilidade de escolha, queres ganhar como função ou como categoria. Acho que não deveria ser assim, devia ser mesmo além de teu salário como professor devia ter um aumento, um acréscimo como coordenador. Coordenar é um trabalho extra. Muitos professores são avaliados e são muito bem avaliados, mas não são compensados, isto desmotiva o trabalho.</p> <p>Agora para subir de categoria têm que fazer uma avaliação. Às vezes, são quatro vagas para mil pessoas, fica muito complicado e a direção de escola é que depois tem de avaliar, ver se o desempenho do professor é bom. Nunca ouvimos que o professor foi promovido porque a direção levou. O professor é que vai à luta, arranja corredores para ver se sobe. Em partes, a ADD é uma mera formalidade.</p>
SUGESTÕES	<p>Quando avaliamos o professor, temos que avaliar de forma integral e temos que ter em conta algumas particularidades visto que nem todos os dias são iguais.</p> <p>Tem que se avaliar de forma profissional, e não porque temos afinidade com aquele professor.</p> <p>Tem que se motivar também o professor.</p>	

### 3.1.1. CONCEÇÕES SOBRE A ADD: Definição de ADD

Na questão em que procuramos saber qual a noção de ADD, a informação prestada pelos sujeitos entrevistados demonstra terem ideias que apontam para os pontos-chave do processo como: conceito, importância, funções, procedimentos, intervenientes da ADD, como podemos confirmar nos depoimentos abaixo:

Atividade legal que decorre da aplicação do decreto n 07/08 d 23 de Abril que visa apreciar a prestação do trabalho dos professores no caso, em relação a um determinado ano lectivo a fim de fazer juízo de valor da sua atividade. (XYGMI)

A ADD é uma análise que se faz uma classificação que se atribui ao professor. (XXGFC)

É um processo que visa o desenvolvimento do professor. Porque se o professor é avaliado a tendência é de melhorar. (XXDMT)

É um mecanismo para se ter noção da pessoa com quem se está trabalhar, as suas qualidades, as suas competências para a evolução. (XYCMH)

A ADD cinge-se em toda atividade que o professor desempenha, visando a qualidade de ensino que se pretende na atualidade. (...) (XYCMJ)

É um conjunto de medidas que permitem ver os pontos positivos e negativos e fazer a sua recuperação. (XXCFL)

É uma apreciação que se faz pela Direção até ao final do ano lectivo sobre o trabalho do professor do ponto de vista pedagógico. (...) (XYCFJ)

ADD é o acompanhamento daquele trabalho do professor no processo de ensino e aprendizagem” (...) (XYCFP)

É um processo que têm como finalidade medir como é que o professor desempenha as suas funções nos domínios afetivo, social, cultural e mesmo cognitivo. (XYDMF)

A ADD é colher dados sobre a atividade que está a exercer (...). (XXCMA)

A ADD é a identificação de elementos mensuráveis sobre a acção docente. (XXDFV)

Processo pelo qual, Instituição, grupo de observadores fazem o levantamento das atividades, com o objetivo de comprovar se os objetivos ou propósitos para o qual o professor foi chamado, estão a ser alcançados. (XYDFF)

ADD é o mecanismo ou ferramenta que busca medir a capacidade de cada indivíduo. (XXDFG)

Consideramos ser um conceito incorporado no quotidiano dos docentes, visto que foram referenciados os termos essenciais que caracterizam o conceito de ADD como: mecanismo de mensuração da ação docente, coleta de dados, visa a qualidade de ensino, os distintos domínios que ela abrange, detectar pontos positivos e negativos entre outros.

### 3.1.2. CONCEÇÕES SOBRE A ADD: Importância da ADD

Questionados sobre a importância da ADD, os entrevistados são unânimes em atribuir grande importância a este processo, caracterizando-o como um despertador para pontos fortes e fracos do professor, ferramenta para a melhoria da prática docente para responder as exigências sociais, forma de se evitar a rotina.

Este entrevistado expressa no seu discurso o ideal a respeito da necessidade de avaliar o desempenho do professor:

Todos os dias os professores são alvo de avaliação (...). O professor (...) molda gerações, molda comportamentos (...) tem que ter uma presença animadora na Instituição... Porque há vazios que as famílias deixam, que a sociedade deixa, que a escola não devia deixar passar, mas também infelizmente deixa passar. (...) No caso particular dos professores, vem de certa forma estimular os professores a prestarem trabalho com maior responsabilidade, com mais qualidade, e no decurso dela mesma verem, no fim de ano letivo, princípio do outro, verem o seu trabalho, a sua entrega, ou pouco trabalho, a sua entrega a ser qualificada por pessoas competentes. (XYGMI)

Os entrevistados reconhecem consensualmente a importância da ADD, como se pode atestar ao declararem a existência de objetivos fundamentais visados pela ADD:

Tem muita importância a ADD para posteriormente a sua nomeação. (XXGFC)

É importante avaliar o professor porque (...) quando não somos avaliados, pensamos que tudo está bem então a ADD vai servir como um despertar (...). (XYCMJ)

É importante avaliar o professor, isto vai facilitar refletir sobre a atividade da escola (...). (XYCFJ)

É importante avaliar o professor, (...) se o professor não é avaliado de forma sistemática, há aquele risco de relaxar, poder deixar de aperfeiçoar-se, nunca mais se supera. (XYDMF)

É muito importante avaliar o professor (...) para corrigirmos nossos erros (...). (XXCMA)

Através da avaliação do desempenho nós teremos indicadores para melhorar a qualificação do processo de ensino-aprendizagem. Quando não se faz uma avaliação do desempenho, pensamos que tudo está muito bem, através da ADD conseguimos ver o que está bem, o que não está, e o que é preciso fazer para ser melhorado. (XXDFV)

ADD é importante porque permite saber até que ponto os professores estão cumprindo com o seu real papel e com as suas funções. (XYDFF)

Os entrevistados apresentam opiniões ou noções elucidativas para reconhecerem a capital importância e indispensável de avaliar o professor para a melhoria da qualidade de ensino e do desenvolvimento profissional do professor.

### **3.1.3. CONCEÇÕES SOBRE A ADD: Funções de ADD**

Relativamente à questão sobre as funções da ADD, os sujeitos identificam facilmente as funções referidas na literatura científica, como as funções de motivação, formação e classificação (Lagartixa et al., 2011, p. 21), mas enfatizam a função motivadora, positiva, do ângulo do professor avaliado:

Função de estímulo e função de hierarquização. (XYGMI).

A ADD tem a função de (...) estimular, ajudar o próprio professor (...). (XYCFJ)

A avaliação é para estimular e motivar (...). (XXDFG).

Porém, do ângulo institucional do avaliador, as funções destacadas são as de orientação, de regulação, legitimação e de credibilização (De Ketele e Roegiers, 1999, p. 48):

Praticamente são três (3): primeiro, certificação, segundo regulação e orientação (...). (XXDMT).

A função da ADD é orientar, controlar e de colocar as pessoas nos seus devidos lugares (...). (XYCMH)

A avaliação têm funções de organização, planificação, execução, supervisão e o controle (...). (XXCFL)

Um sujeito apresenta o seu ponto de vista crítico em relação às funções “administrativas” que a ADD desempenha, no contexto real da sua instituição, denunciando a ineficácia da ADD:

O processo de ADD (...) eu acho que é mais na perspetiva burocrática administrativa, na medida em que servirá apenas para no fim do ano letivo dar nota ao professor, classificar o professor, bom, mau ou suficiente. (XYDMF)

A mesma reconhece a irregularidade, à luz dos objetivos fundamentais da ADD:

Todavia penso que a ADD não visará apenas classificar o professor com bom, mau ou excelente, deve visar melhorar o desempenho do profissional da educação. (XYDMF)

A ADD desempenha as funções de controlar e punir. (XYDFF)

A “melhoria do desempenho profissional docente” revela-se como sendo o critério que permite aferir a boa prática da ADD. Deste modo, a ADD é pensada por analogia com a avaliação da aprendizagem dos estudantes, assumindo “idealmente” as funções diagnóstica, formativa e sumativa:

A ADD deve ter as mesmas funções que atribuímos a avaliação do processo de ensino aprendizagem. (XYGMI)

Nos extratos de entrevista acima apresentados, podemos depreender que a ADD deve exercer várias funções: controlo, estímulo, hierarquização, certificação, regulação, orientação, classificação e punição, mas que, na realidade, evidencia-se uma utilização limitadora e redutora da ADD em que predomina a função classificatória ou sumativa. Pode-se assumir que os sujeitos consideram a função central ADD como instrumento da melhoria do trabalho dos professores.

#### **3.1.4. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS: Decurso de ADD**

Quanto à forma como decorre o processo de ADD, os depoimentos elucidam as representações dos sujeitos que apontam para um modelo avaliativo de carácter eminentemente sumativo, com certo distanciamento do modelo formati-

vo. Desta forma, a ADD pouco contribui para a melhoria da qualidade de ensino que deveria constituir a sua principal finalidade. Pelas declarações abaixo citadas, depreende-se que, em termos práticos, a ADD assenta essencialmente no preenchimento de um formulário pelos coordenadores de disciplina com a homologação do professor avaliado, do Diretor da escola e subdiretor pedagógico, sem assumir o pendor de desenvolvimento profissional do professor. Logo, identifica-se mais com o modelo de prestação de contas e burocrático:

No final do ano letivo, temos as fichas para assinar, que contêm indicadores para mostrar como foi o nosso desempenho no decorrer do ano letivo. (XXDFV)

Normalmente (...) dão uma ficha quase no fim do ano, às vezes no princípio do ano, toda preenchida e o professor vem assinar. Mas nem sempre está em concordância com aquilo que o professor fez (...). (XXDFG)

Os dados revelam também a necessidade de se diversificar os instrumentos de ADD, evitando desta forma o apego excessivo à observação as aulas como forma única de avaliar o desempenho dos professores:

No que concerne aos procedimentos e instrumentos de ADD, quase todos centraram na observação as aulas. (XYGMI)

Também somos avaliados através das cadernetas (...). No final do ano, eles dão a ficha. (XXDMT)

O coordenador, mais a sua equipe vão para assistir à aula. São duas aulas por trimestre, depois forma-se um processo (ficha, mais o plano de aula anexado) que é encaminhado para a direção pedagógica. (XYCMH)

A observação as aulas é um aspeto fundamental da ADD. (XYCMH)

Independentemente das afirmações supracitadas que denotam a observação as aulas como a forma básica utilizada para avaliar o desempenho dos professores nestas escolas, outros afirmam existirem outros indicadores como:

Os outros são vistos pela direção da escola, como a pontualidade, apresentação, o humanismo... O coordenador da cadeira, não consegue muito bem controlar esta parte porque também nem sempre está lá na escola (...). (XYCMH)

(...) as reuniões de coordenação, as assembleias, os seminários, atividades extraescolares, assistências às aulas, relações públicas, pontualidade e assiduidade. (XYCMJ)

Também são avaliados aspetos como a pontualidade e a assiduidade (...). (XXCFL)

Já estou aqui a dizer que este processo é apenas avaliação da aula, deveria abranger todas as situações, (...) aspetos afetivos, socialização (...) para classificar o professor. (XYDMF)

É feita tendo em conta a participação nas reuniões, nas assembleias dos trabalhadores, pontualidade, assiduidade (...) assistência às aulas, relação professor/aluno, professor/professor. (XXDFV)

A ADD deveria funcionar como uma bússola, um termómetro ou um alarme, por medir, orientar e despertar os professores sobre a sua atuação pedagógica. Por isso, deveria responder à necessidade de ser realista ou, ao menos, aproximar-se da realidade, em termos de autoconhecimento e de autorregulação.

A observação as aulas é realizada pelos coordenadores de disciplina que se apresentam nas aulas previamente avisadas, e pelo subdiretor pedagógico que o faz sempre que pode, porém sem prévio aviso, observação-surpresa. Tanto a observação de aulas com aviso prévio como a observação de aula “surpreendida” apresentam desvantagens, partindo do pressuposto de que numa das instituições não foi possível proceder a observação as aulas dentro da semana calendarizada para o efeito no plano de atividades devido a ausência dos docentes quando tivessem conhecimento da visita, o que demonstra que a observação as aulas é ainda mal encarada por muitos professores, já a observação da aula surpresa tende a desconcentrar o professor. A este propósito, vejam-se as declarações seguintes:

Normalmente nós acompanhamos algumas aulas, se bem que muitas vezes são mal vistas, o objetivo é de ajudar os professores (...), contribuir para o desenvolvimento profissional do mesmo. (...) Os encontros de coordenação são mensais, isto facilita a troca de impressões e a reparação de dificuldades por parte dos professores. (...) (XYCFJ)

Ninguém gosta de ser surpreendido, sentimos que o professor fica um pouco desconcertado (...), já surpreendemos professores que passam quinze minutos e os preliminares não estão no quadro, às vezes damos conta que aquela aula nem sequer está planificada (...) vai mentir, vai mutilar os alunos. (XYGMI)

Noutra hora, o professor não aparecia quando soubesse que seria observado a sua aula, mas agora já se vê a assistência as aulas como um aspeto de repreensão para retificar, para o professor compreender o que está bem e o que está mal, onde deve melhorar e onde deve aplicar a remediação (...). (XXGFC)

Há uma contrapartida, um indivíduo avisado, naquele dia não aparece então atrapalha o processo (...). (XYCMJ)

As observações das aulas podem ser avisadas e surpresas. (...) Existem professores resistentes que negam-se em serem observados, durante o ano letivo todo, não gostam de ser acompanhadas e não aceitam uma avaliação negativa. (XYCFJ)

É notório um certo nível de inibição e ceticismo por parte dos sujeitos entrevistados, principalmente dos avaliadores em atribuírem aos colegas menções “suficiente, mau”, alegando o facto de terem conhecimentos de que este resultado vir a comprometer a progressão na carreira do colega, pela certeza de esta classificação não produzir efeito algum de aprendizagem, temer represálias quando for destituído do cargo, atribuindo ao processo “mera atividade com caráter burocrático”, como nos confirmam:

Todo mundo tem medo de um dia quando terminar ter uma legião de inimigos. A avaliação ainda não está a cumprir o seu verdadeiro papel, verdadeira função certos gestores têm receios, medos de avaliar corretamente por desconhecimento dos procedimentos e distanciamento entre colegas. Temos que admitir que somos humanos, e por mais justos que possamos ser às vezes há aquelas figuras que aplicar-lhes uma classificação de mau, de zero a nove, ou até suficiente... de a nota ter reflexos na vida porque é publicado e se me obrigo a aplicar bom ao professor que merecia mau, (...) qual é a moral que eu vou ter para aplicar a mesma classificação a outro professor por não ter um sobrenome? O que faço com este devo fazer com todos! (...) Então caímos todos no porreirismo nacional. Bom, bom, bom para todos na escola. (XYGMI)

Muitas vezes têm casos do género BOM, BOM, BOM, é porque, se o indivíduo tiver dois suficientes poderá perigar a sua situação laboral, então alguns gestores agem mais com o coração (...). (XYCMJ)

### **3.1.5. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS: Observação das aulas**

A partir das entrevistas foi possível compreender a forma de realização da observação das aulas que decorrem de um plano de atividades trimestral onde são agendadas duas semanas para o efeito: os coordenadores fazem o plano de observação e o remetem à subdireção pedagógica. Os coordenadores de disciplina comunicam aos professores da cátedra apenas o período em que decorreram as visitas sem referenciar a data propriamente dita indicada para cada professor com o objetivo de evitar a fuga, cada professor é visitado duas vezes por semestre caso se julgue necessário. Eis a descrição fornecida pelos sujeitos:

Elas decorrem de um processo ordinário do plano de atividades. Em cada trimestre, temos um período quinzenal em que os coordenadores são convidados a remeter ao gabinete pedagógico o plano de observação as aulas por cátedras, em vez de ser apenas o coordenador a assistir e avaliar a aula do colega, os professores da sua cátedra vão todos. (XYGMI)

As observações às aulas acontecem trimestralmente. (...) Normalmente sai um calendário que é convocado o coordenador de disciplina para assistir às aulas. (...) O professor deve estar altamente preparado porque a qualquer momento vão entrar na turma, não avisamos (...). (XXCMA)

As aulas são observadas tendo em conta o plano de atividades trimestral, os professores são assistidos com aviso prévio, os coordenadores de disciplina têm esta missão de observar aulas, podemos convidar a direção pedagógica para auxiliar, (...) outros elementos que o coordenador achar conveniente, um professor da mesma cátedra (...). (XXCFL)

A observação às aulas é trimestral, em cada trimestre nós temos tido dois momentos de observação às aulas (...). (XYCFJ)

Os professores observam a aula do coordenador, só depois o coordenador pode observar as aulas dos outros colegas: deve ser o modelo. Isto vai incentivar os professores a não terem receio (...). (XYCFJ)

Este entrevistado demonstra ter conhecimento, capacidade e competência de um supervisor, o que evidencia estar a realizar um trabalho positivo na sua cátedra e é apoiado por um professor que sente esta carência e questiona a razão pela qual os coordenadores não são submetidos a observação às aulas sendo eles próprios docentes:

Os coordenadores de disciplina também são professores (...) e a questão é: quem é que assiste às aulas dos coordenadores? Ninguém... São eles a avaliam os outros e ninguém vai assistir as suas aulas para avaliá-los. Penso que isto deveria ser diferente, apesar de eles serem coordenadores de disciplina também são essencialmente professores, deveriam estar dispostos, disponível para também serem avaliados, para eles poderem melhorar. (XYDMF)

O mesmo entrevistado opõe-se às aulas surpresas argumentando:

As aulas surpresas apesar de forçar o professor a planificar as suas aulas, porque nunca se sabe quando será surpreendido, isso me parece ser um “trabalho a martelo” se assim posso dizer; um trabalho em que não se confia o sentido de responsabilidade que deve caracterizar um professor (...) e recomenda a um trabalho de mentalização de motivação, de sensibilização dos professores, não precisam ser surpreendidos para aprenderem a planificar as suas aulas. (...) (XYDMF).

A mesma prática é refutada por outro sujeito da seguinte forma:

A supervisão não permite que o professor seja surpreendido diz que o professor para melhorar a sua prática tem que ser ajudado e orientado. (XXDFV)

As observações exigem um feedback e um acompanhamento, seguimento ou monitorização apropriados para poderem cumprir a sua função formativa. Ora, a este respeito, os sujeitos têm perceções opostas que dependem da sua posição de avaliador ou avaliado:

Em função da primeira observação, deixamos recomendações e voltamos a visitar para ver se cumprem as recomendações (...). (XYCMJ)

O contraste é radical com a opinião partilhada no excerto seguinte:

Depois da pós-observação, as recomendações deixadas em momento nenhum o coordenador aparece para ver se eu melhorei ou não. (XXDFV)

Estes discursos demonstram haver algum domínio cognitivo de supervisão pedagógica e o reconhecimento do déficit da prática de avaliação docente, como se deduz das descrições seguintes:

Nas aulas observadas, normalmente os coordenadores de disciplina entram em coordenação com os professores para a cautelar alguns aspetos (...), sobretudo quando já temos alguma perceção do professor lá onde ele apresenta dificuldade. (XYCFJ)

(...) uma aula para ser observada ela antes tem de ser pré-observada em discussão com o coordenador, para que no momento da observação ele possa ver se aquilo que planificaram aconteceu ou não aconteceu. (XXDFV)

Porém, são contrariados por professores de outras cátedras conforme a realidade vivida, distinta da boa conceção teórica:

Mas o que acontece na prática é apenas o momento da observação e a pós-observação. Quer dizer que nós ainda não estamos a usar o ciclo da observação da supervisão. É este o aspeto que precisamos melhorar depois da pós-observação as recomendações deixadas em momento nenhum o coordenador aparece para ver se eu melhorei ou não. (XXDFV)

O interlocutor (XXDFV), com seus conhecimentos em supervisão pedagógica e a comparação entre ADD e supervisão, partilha o seguinte:

A ação do supervisor é de estar aí continuamente com o professor, para ajudar o professor a melhorar estas dificuldades. (...) A supervisão não permite que o professor seja surpreendido diz que o professor para melhorar a sua prática ele tem que ser ajudado e orientado, (...) propor sugestões de mudança que o professor pode aderir ou não. O supervisor é um metodólogo que deve estar a par e passo da planificação, da execução da aula e depois do momento da aula, refletindo na prática, antes da ação e depois da ação. A supervisão propõe que o professor busque experiência em outros professores, convidar outros professores para que estes possam assistir e possam mais tarde fazer o retorno daquilo que observaram. (XXDFV).

Este discurso permite-nos compreender a relação analógica existente entre a supervisão pedagógica e a avaliação do desempenho docente. Do ponto de vista teórico (Lagartixa et al., 2011, p. 58): a ADD permite detetar os pon-

tos fracos, a DP permite a formação e a SP permite avaliar, formar e fornecer feedback. Do ponto de vista prático, os sujeitos parecem valorizar a assimilação da supervisão pela ADD e a fusão entre o perfil do supervisor e do avaliador. Pois, o supervisor é responsável pelo acompanhamento do processo de desenvolvimento profissional do avaliado, com quem deve manter uma interação permanente para potenciar a dimensão formativa da avaliação do desempenho docente, dimensão considerada unanimemente como preponderante. Neste sentido, o momento pós-observação é o momento decisivo de desenvolvimento de competências:

O coordenador de disciplina sozinho realiza as observações as aula. (...) O professor preenche o plano sozinho e vai dar aula e o coordenador está lá atrás somente para verificar. Após a observação da aula, entram no gabinete, o professor e o coordenador para avaliar e discutir como terá decorrido a aula. (XYDMF).

E depois da observação temos um espaço de diálogo com o professor para ele poder dizer como correu a sua aula, o que fez bem e o que fez mal e para todos aqueles que acompanharam a aula poderem fazer uma apreciação. (XYCFJ)

O momento de diálogo pós-observação inclui igualmente um exercício de autoavaliação. Os professores avaliados são estimulados a entrarem num processo auto avaliativo pelo qual proporcionam a si mesmos e aos outros, informações necessárias sobre o seu desempenho, reconhecendo tanto os seus sucessos como os insucessos a fim de tomarem decisões futuras devidamente fundamentadas e argumentadas. Confirma-se a coerência no discurso de ambos ao referirem-se aos encontros de pós-observação, corroborado por outros atores:

Depois da aula, o coordenador pede ao professor para fazer autocrítica para saber do professor onde falhou e como devia melhorar. Depois, dá a palavra ao colega, (...) e por último é que o coordenador intervém. (XXGFC)

Depois da aula, nos encontramos para dizer o que é que esteve bem e o que não. Mas numa primeira instância a palavra é sempre do professor avaliado para fazer a autocrítica, depois outro elemento do grupo, depois o coordenador. (...) (XYCMH)

No dizer de alguns sujeitos, há professores que dispensam visitas pelo seu brio profissional. Contrariamente, Amelvoort et al. (2009) afirma que a observação das aulas constitui um procedimento inevitável ao processo de ADD, visto que é na sala de aula onde são aplicadas e exercidas as dimensões-chave do desempenho docente e a “transformação de capacidades em competências”, como diz Gonçalves (2010, p. 56) e Pacheco (2011, p. 132).

Há professores que às vezes não há tanta necessidade de acompanhar. (XYCFJ)

Não se assistem às aulas de todos os professores, assistem-se às aulas daqueles professores que julgamos que merecem ser ajudados. (XYCMJ)

Este ano ainda não fui observada. (...) Os coordenadores observam e avaliam, dão um parecer, fazem um relatório para a secção pedagógica. (XXDFG)

Na minha cátedra, não acontecem as observações às aulas, eu particularmente nunca fui observado e nunca fui convidado a assistir nenhum colega. (...) (XYDFF)

Este coordenador de disciplina profere um discurso contrário:

...todos os professores têm que ser assistidos em todos os trimestres... (XXCFL)

Nas duas aulas assistidas por nós, apenas estive a avaliar o coordenador de disciplina acompanhado da ficha de observação as aulas, registando-se a ausência dos professores da cátedra da equipa de supervisão, do coordenador de turno o que contraria em grande medida as declarações de muitos entrevistados quando ressaltavam a avaliação interpares:

Em vez de ser apenas o coordenador a assistir e avaliar a aula do colega, os professores da sua cátedra vão todos. (...) uma aula quanto mais professores tiverem a assistir mais aspetos serão levantados na altura da apreciação. (XYGMI)

Para completar esta ideia, outro interlocutor acrescenta:

A supervisão propõe que o professor busque experiência em outros professores, convidar outros professores, para que estes possam fazer mais tarde o retorno daquilo que observaram. (XXDFV)

O feedback construtivo é reconhecido como desempenhando um papel fundamental na melhoria do desempenho e como estimulante do desenvolvimento da qualidade dos professores.

Analisada a questão de observação às aulas, na realidade ela é desenvolvida de forma muito distorcida, à margem do estabelecido pela supervisão pedagógica. Contudo, muitos professores têm conhecimento de tal prática, embora infelizmente não apliquem. Supostamente, dá-nos a ideia de que o método e o estilo de observação às aulas variam de cátedra para cátedra. Desta forma, ao não cumprir o ciclo de supervisão, deixa de contribuir para o desenvolvimento profissional, causando algumas vezes sentimentos de injustiça, inutilidade, insegurança e ansiedade.

### **3.1.6. PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS: Periodicidade**

À luz do decreto 07/08, a avaliação de desempenho para os docentes do ensino primário e secundário, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação é anual (cf. Artigo 11º), como declaram os sujeitos:

A ADD ocorre uma vez por ano (...) (XXGFC)

No final do ano, o que o decreto nos obriga a fazer. (XYGMI)

A ADD realiza-se uma vez por ano, quando sabem que vão pedir as fichas de avaliação é que se preocupam (...). Não é justo. Estamos a mentir à avaliação. (...) (XXDFG)

A colheita de dados deveria ser feita ao longo do ano (...). (XXDFG)

A ADD acontece uma vez por ano e acho que não é salutar avaliar o professor uma vez por ano e no fim do ano, na minha opinião seria bom se a ADD fosse feita trimestralmente ou mensalmente. (...) (XYDFF)

Verifica-se bastante coerência nos discursos dos interlocutores que na sua maioria partilham a mesma linha de pensamento, discordando com a periodicidade

dade de um ano, principalmente com o preenchimento da ficha de avaliação no final do ano letivo. Os mesmos fundamentam devidamente o facto e sugerem alteração na modalidade, advogando uma aproximação do modelo de avaliação dos discentes, em favor de um feedback mais frequente e eficaz:

Seria conveniente que a avaliação docente também fosse feita trimestralmente, porque se o professor não tiver por exemplo no primeiro trimestre um desempenho desejável terá a oportunidade de ser corrigido ainda no decorrer do ano. Se acontecer, como tem acontecido, só no fim do ano é que o professor é classificado, é que dizem que o professor foi mau, qual é a possibilidade que ele terá ou tem de corrigir-se? Só no ano posterior! Logo, já vai um ano totalmente manchado ou caracterizado pela negativa. (XYDMF)

Nós preenchemos a ficha no final do ano, mas penso que podíamos alterar esta perspetiva. O modelo anual pode ser prejudicial para o professor, porquanto ele passou o ano letivo todo a cometer alguns erros e só será despertado no final do ano letivo. Na minha ótica, deveria ser trimestralmente, porque as atividades são planificadas Trimestralmente, teríamos já uma apreciação sobre o professor, teríamos a possibilidade de superar este professor no II e no III trimestre, analisadas trimestralmente. Claro que estes trimestres vão determinar o final do ano letivo e cada professor no final ter uma avaliação razoável. (XYCFJ)

Acho importante em cada trimestre, porque o professor deve ser acompanhado, tal como o aluno, por exemplo: se cometeu alguns erros no primeiro trimestre pode ser que no segundo há-de melhorar. (XXDMT)

Decorre durante todo o ano letivo (...). Uma coisa organizada trimestralmente é um pouco mais eficiente porque nós vamos dando conta da evolução ou não do professor (...). (XYCMJ)

Continuando com esta linha de desacordo, dizem outros locutores:

(...) não vamos ter bases para avaliar com rigor, somos obrigados a pôr o famoso “bom”. (...) Muitas vezes, temos que olhar para o ano letivo todo, estamos sem os elementos de Fevereiro, de Março (...). Muitas vezes, tem o primeiro trimestre “Excelente”, segundo “Excelente” e falha no fim (...), e se esquece tudo aquilo que fomos fazendo o professor também está cansado, é mais propenso a falhar, no cumprir prazos, a simular doenças e penalizamos ele. Sentimos o peso da qualidade do trabalho. (XYGMI)

Se o professor cometeu no princípio ou no meio do ano, ele vai continuar (...), seria prejudicial também para os alunos. (...) Se calhar, se fosse trimestral, ali havíamos de ver o desempenho do professor repartido: no primeiro trimestre, não tive bom aproveitamento, então melhorar no outro seria muito bom. (XXGFC)

À luz destas dificuldades, a direção de uma das escolas por iniciativa própria criou um instrumento que permite avaliar o professor trimestralmente. Esta prática visa facilitar a recolha de informação e o fornecimento do feedback ao avaliado no decorrer do ano letivo, facilitando desta forma a atribuição de uma classificação mais séria, rigorosa e justa ao professor, bem como o preenchimento da ficha de avaliação no final do ano como reporta este entrevistado.

Nós elaboramos uma grelha com alguns itens (...). No fim de cada ciclo, da mesma forma que avaliamos os alunos também avaliamos os professores. (...) A avaliação não vai deixar de ser anual, o professor vai ser acompanhado a cada ciclo de aprendizagem como fizemos com a aprendizagem (...), sob pena de isto ter um reflexo na avaliação no fim do ano. (...) Que é bem diferente, e deixar toda essa atividade lá para o fim, e às vezes não tem registo nenhum (...). Isto vai ajudar no fim do ano com todo o expediente podermos com mais propriedade, avaliar os professores em função daquilo que realmente produziu, (...) levaria a reduzir a carga da subjetividade e os conflitos na altura de assinar a ficha de avaliação. (XYGMI)

Este trimestre já consegui ter o resultado do trimestre passado e achei importante o professor, saber como foi avaliado em cada trimestre em vez de saber só no final. (XXDMT)

Apenas um indivíduo concorda plenamente com a periodicidade estabelecida pelo decreto 7/08 de avaliar uma vez por ano:

Penso que é correto avaliar o professor uma vez por ano, compete aos gestores irem anotando, fazendo constar em relatórios o desempenho do trimestre de cada professor. Tão logo termine o ano ao preencher as fichas, ter o cuidado daquela informação que foi recebendo trimestralmente. (XYCMJ)

Gil (2006, p. 254) recomenda que sejam feitas duas avaliações em cada semestre, de tal forma que sugestões de mudança possam ser incorporadas ainda no semestre. Nota-se que grande parte dos entrevistados discordam com

a periodicidade estipulada pelo decreto, sugerindo alteração para uma modalidade trimestral. Julgamos existir falta de motivação por parte dos avaliadores em implementar esta modalidade trimestral porque atendendo ao caráter flexível da avaliação e o que podemos perceber do que é orientado pelo decreto a recolha dos dados do desempenho do professor pode ser feita no decorrer do ano letivo, reservando para o final do ano o preenchimento da ficha, o que não retiraria o caráter anual da mesma.

### **3.1.7. AGENTES DA ADD: Comissão de ADD**

Nas instituições de ensino são nomeadas anualmente pelo respetivo titular do cargo de direção, a comissão de avaliação de desempenho com a composição e competências constantes do artigo 11º do Decreto nº 7/08 de 23 de Abril. É condição indispensável, para ser membro da comissão de avaliação: possuir agregação pedagógica, experiência docente comprovada pelo menos 5 anos, domínio do trabalho do avaliador; ter princípios de seriedade, honestidade, transparência e dedicação ao serviço; não ter sido sancionado disciplinarmente.

A pluralidade e diversidade dos protagonistas de avaliação é defendida como uma das condições para se falar em objetividade e imparcialidade, para permitir a triangulação da informação proveniente dos diferentes intervenientes (Pacheco, 2001, p. 133). Na mesma linha, no Decreto lê-se que: para efeito de avaliação dos docentes é constituída uma comissão de sete membros do conselho pedagógico (os coordenadores de disciplina, de turno e de turma, de área de formação, representante sindical e os supervisores pedagógicos), sob presidência do diretor da Instituição. A avaliação dos docentes, detentores de cargo de chefia, é da competência da direção da escola. E os docentes detentores de cargos de direção é da competência dos superiores hierárquicos a nível do município e da província (cf. Artigo 11º nos pontos:1, 3 e 4). Na realidade, foi possível constatar por meio das entrevistas que a ADD é desenvolvida apenas pelos coordenadores de disciplinas, subdiretores pedagógico e diretores de escola. Cada um desses agentes trabalha de forma isolada, o primeiro é responsável pela avaliação do desempenho dos professores, o segundo avalia o desempenho dos coordenadores de disciplina, cabendo ao diretor homologar

as fichas de avaliação, na eventualidade de concordar com as menções atribuídas. Nota-se a ausência de distintos membros que deveriam incorporar esta comissão a fim de conciliar opiniões neste processo que se deseja sério, rigoroso, objetivo e imparcial. Eis as declarações dos sujeitos:

Diretor pedagógico avalia o trabalho dos coordenadores, subdiretor pedagógico que avalia o trabalho dos professores com a participação muito ativa dos coordenadores de disciplina (...). No fim de cada ciclo, da mesma forma que avaliamos os alunos também avaliamos os professores. Nos parece que com este dispositivo, no final do ano letivo, o professor não terá muito espaço de manobra em argumentar quando na avaliação tiver por exemplo um suficiente, um mau, porque ele sabe que a minha avaliação no primeiro trimestre foi má, não melhorei no segundo trimestre, no terceiro trimestre só piorei. (XYGMI)

Os professores são avaliados pelos coordenadores de disciplina e o Diretor pedagógico avalia os coordenadores de disciplina e de curso (...). Deveria fazer parte desta comissão de avaliação, sobretudo o supervisor. (...) (XYCFJ)

A ADD é realizada pela direção da Escola, coordenação de disciplinas. (XXCMA)

Na nossa instituição, quem avalia o professor é o coordenador de disciplina e este por sua vez é avaliado pela direção pedagógica. (...) (XXDFV)

A comissão é constituída pelo subdiretor pedagógico, o coordenador deveria aparecer (...), o representante da comissão de pais, o representante da associação dos estudantes. (...) (XYCMJ)

As avaliações são feitas pelo coordenador, ela é individual, o coordenador faz sozinho. No fim do ano letivo, (...) reúne todas as avaliações, são três e remete à direção pedagógica, que com o coordenador acham uma nota, para o professor. Penso que seria um processo que abrangeria, alunos, direção da escola e a coordenação da disciplina, portanto os dados seriam mais credíveis, mais completos e menos precipitados. Porque se faz uma avaliação por trimestre, essa avaliação é somente baseada na aula e uma única aula logo o professor é bom? O professor é mau?! (XYDMF)

Na nossa instituição, quem avalia o professor é o coordenador de disciplina e este por sua vez é avaliado pela direção pedagógica. (XXDFV)

Coordenadores de disciplinas, Direção Pedagógica. (...) (XYDFF)

Estes sujeitos reconhecem a necessidade de os professores (colegas) e mais outros elementos incorporarem a comissão de avaliação dos professores:

Para além do coordenador e do diretor da escola, a avaliar os professores, deveria ser os professores e os alunos. (XXDMT)

O professor é capaz de avaliar o colega (...). O próprio professor devia também ser ouvido, porque eu acho que também faz parte da ADD. (XYGMI)

(...) Devia vir pessoas da direção provincial, um inspetor. (XXCMA)

(...) Deveria conter outros professores da própria cátedra, coordenadores de curso. (...) (XXDFV)

(...) Devia fazer parte o coordenador de turno, os coordenadores de atividades extraescolares, presidente da associação dos estudantes, porque estes também estão em constante contacto com o professor e têm informação sobre o mesmo. (XYDFF)

(...) Deveria fazer parte da comissão o supervisor, o subdiretor pedagógico. (XXDFG)

Um coordenador que aparece de vez em quando e às vezes aparece naquele dia que o professor nem se quer está bem, é o único a avaliar o professor? Penso ser insuficiente, penso que outros agentes, alunos, a direção pedagógica, os outros colegas com quem o professor convive (...) e têm uma palavra a dizer sobre o desempenho do colega. Se a direção da escola criar um instrumento como inquérito onde cria alguns itens, para classificar o professor em determinados aspetos, com um X apenas, sem precisar de dizer nome seria uma técnica a ser usada contribuir para esse processo de avaliação. (XYDMF)

Concordando com Mendes (2013, p. 404), este entrevistado justifica de forma profunda a necessidade de uma comissão de avaliação mais diversificada na base de um trabalho de equipa e colegial, a fim de submeter o mesmo a uma análise profunda aceitável de diversos atores da organização escolar e da comunidade educativa, compreendendo realmente o que se avalia visto que avaliar implica capacidade para captar e interpretar os significados que os ato-

res conferem às suas práticas. No mesmo sentido, aponta outro testemunho crítico:

Avaliar o colega, numa mesa redonda (...), estaremos a diminuir a carga de subjetividade que ainda têm sido alvo. Para que a direção da escola se reveja naquela avaliação que fez ao professor (...), cada líder das comissões que a ficha descreve pode pronunciar-se: o coordenador de disciplina, o coordenador das atividades extraescolares, o subdiretor administrativo, o diretor da instituição, o representante do sindicato da instituição. Ouvir um bocadinho o próprio aluno, este que não sabe que o professor é avaliado anualmente, ao nível deles acho que gostariam de ser chamado para avaliar os seus professores. (XYGMI)

E continua alegando justificadamente a presença indispensável de certos membros:

Às vezes, fiquei muito reservado naquilo que foi apresentando como entrega das provas, mini-pautas, cadernetas, participação dos conselhos, isto não dá para classificar todos os aspetos que tem a ver com responsabilidade do professor, há sempre aqueles aspetos em que tenho que ouvir um chefe do turno, às vezes o coordenador, às vezes o chefe de secretaria, porque às vezes cumpre com os pressupostos pedagógicos, mas não cumpre com os pressupostos administrativos (...). O subdiretor administrativo (...) diariamente este lida com os professores, é chamado a emitir o seu parecer em relação ao comportamento do professor A, B ou C. (...) Os professores não assinam a folha de salário, não entregam a sua cópia do bilhete de identidade. (XYGMI)

Todos estes depoimentos remetem-nos a uma reflexão mais profunda sobre a implementação séria e contextualizada do Decreto: a seleção criteriosa e inclusiva dos diversos avaliadores, bem como a formação contínua dos mesmos como nos diz o sujeito (XYCMH):

Têm que ter pessoas idóneas e maduras que não julguem os casos com sentimento de paixão, mas por aquilo que o professor é realmente.

Esta posição é confirmada pelo decreto, Art.º 11º a) e b) e por Mendes (2011, p. 263): “a avaliação deve ser de qualidade e credível”, os seus atores devem estar à altura da responsabilidade, em termos de competências pedagógicas, científicas, técnicas.

Na narração descritiva das práticas vividas pelos entrevistados, estes referem-se apenas ao coordenador de disciplina, como avaliador do desempenho dos professores em salas de aulas, ao subdiretor pedagógico, que avalia os coordenadores de disciplina, e ao diretor de escola em algumas vezes, mas com maior realce na homologação das fichas:

Os coordenadores assistem às aulas duas vezes por trimestre (...). O pedagógico e o diretor também assistem às aulas, só que eles já não avisam, surpreendem. (XXDMT)

Porém a partir de documentos fornecidos pela escola foi possível saber que para além dos coordenadores de disciplinas existem vários coordenadores como um coordenador para equipa de supervisão, coordenador das atividades extras-escolares, coordenadores de turmas, coordenadores de cursos, coordenadores do turno da noite, representante do sindicato, subdiretor administrativo, coordenador do gabinete psicopedagógico, coordenador da comissão disciplinar, coordenador da comissão cultural e ciclos de interesses, coordenador do núcleo aberto de ensino à distância, responsável dos laboratórios, coordenador da biblioteca, que ao nosso ver deveriam emitir seus pareceres sobre o desempenho de cada professor independentemente da cátedra a que pertença cada um. Isto demonstra claramente a pouca funcionalidade dos coordenadores nas responsabilidades que lhes são atribuídas.

Os entrevistados concordam com a composição da Comissão de Avaliação (diretor, subdiretor pedagógico e coordenador de disciplina), por estarem próximos do professor, mas admitem faltar outros intervenientes como um avaliador externo, o representante da comissão sindical, coordenador das atividades extraescolares, os alunos e a comissão de pais.

### **3.1.8. AGENTES DA ADD: Participação dos Alunos**

Nesta categoria, referente à participação dos alunos na avaliação dos docentes, os dados colhidos a partir das entrevistas revelam uma fraca participação dos alunos na avaliação docente e a inexistência de um instrumento para esse efeito. Na realidade, os alunos são convocados uma vez por trimestre em assembleia para abordarem com a direção da escola as suas preocupações no âmbito geral, quase nunca para retratar o desempenho do professor

com exclusividade. É sentida por muitos a ausência destes no processo e alguns professores desenvolvem tal procedimento por iniciativa própria:

Os alunos deveriam ter uma oportunidade de falar sobre os seus professores, porque é ao aluno que recai toda a atividade do professor (...), mas ainda não conseguimos observar isso na nossa escola. A escola deveria oficializar este processo, criar um instrumento de levantamento de dados sobre os professores que passam nas salas, os alunos de forma anónima poderiam avaliar os seus professores. Isto ajudaria, e bastante, os seus professores e o processo de ensino-aprendizagem. (...) (XYCFJ)

As escolas têm de alguma maneira posto os alunos de parte deste processo. Para mim, os alunos são aqueles que diariamente convivem com os professores, eles devem ter uma palavra naquilo que é a avaliação dos professores, são eles que recebem os conhecimentos, recebem tudo aquilo que o professor tem para dar. Portanto, um coordenador que aparece de vez em quando e, às vezes, aparece naquele dia que o professor nem se quer está bem, é o único a avaliar o professor? Penso ser insuficiente! (XYDMF)

Na instituição a auscultação dos alunos, é uma prática, a reunião trimestral com os alunos, é um espaço onde fazem uma autoavaliação daquilo que é a sua vida académica (...), serve sempre de um indicador (...). Têm alunos que nos trazem muita e muita informação válida que até às vezes ajudam a prevenir que o mal aconteça. Apesar de oral para melhorarmos (...). Para mim, a melhor avaliação do professor é a feita pelo aluno muitas das vezes. (XYGMI)

Os alunos são os que têm contacto diário com o professor, ninguém conhece o professor melhor senão os alunos, por isso esses deveriam dar a sua opinião sobre o desempenho do professor. (...) (XYDFF)

Este sujeito, além de reconhecer a necessidade de os alunos pronunciarem-se sobre a atuação dos professores realça-o pela natureza da escola:

Os alunos devem dar o seu parecer em relação aos seus professores, sabendo que é uma escola de formação de professores até eles participando nisso futuramente teriam já luzes sobre este processo. (...) Há colegas que veem com maus olhos serem avaliados por outro professor. Mas isto contribui para o desenvolvimento profissional do professor. (XXDFG)

Apesar de a avaliação do docente pelo discente não constar no regulamento institucional dos docentes, alguns declaram realizá-la por iniciativa própria:

Eu particularmente peço ao aluno para me fazer uma avaliação (...) cada ano, os alunos são bons observadores (...). (XXDMT)

Deveria ser uma ação pessoal de todo o professor pedir que o aluno faça através de um anonimato um questionário sobre o que é que acha que está bem e o que é que não está bem no decorrer da atividade do professor. (XXDFV)

Todavia, a objetividade dos juízos avaliativos dos estudantes revela-se problemática, devido ao seu estatuto e ao conflito de interesses:

O aluno nunca se sentirá a vontade quando tiver que dizer que o seu professor é bom ou é mau, sob pena de talvez ser prejudicado. (XYDMF)

### **3.1.9. AGENTES DA ADD: Legitimidade dos Avaliadores**

Esta questão em que se procura saber qual a perceção relativa à legitimidade dos avaliadores foi a menos afluída. Analisando o conteúdo do decreto 7/08, no Art.º 2º e 3º, consideramos legítimos os avaliadores do desempenho docente em concordância com o entrevistado (XXGFC) que diz:

eles têm formação e estão indicados pela direção da escola. Professores compreendem claramente a ficha de ADD, se calhar se houver alguma formação para reforçar é melhor. (...) Sim, porque passamos por um processo de informação e depois formação, a partir dos seminários que temos tido cá na escola. (XXCFL)

Os próprios instrumentos são legítimos, mas muitas vezes quem vai avaliar não tem entendimento do que é a ADD, uma formação nesta área é pertinente, seria benéfico. (XXDFV)

Sinceramente não sei se eles avaliam, (...) se formos a ver eles não avaliaram ninguém. (...) As pessoas às vezes não são justas (...), avaliam por simpatia. (...) Vi no ano passado que a própria pessoa que avalia não entende o que está a pedir, cumpre simplesmente com uma for-

malidade. Eu acho que antes de avaliar deveria se ter uma comissão, esclarecer o que diz cada item e depois avaliar os professores. (...) Muitas avaliações deixam a desejar. (XXDFG)

Os entrevistados assumem a fraca capacidade dos avaliadores de desenvolverem esta atividade e demonstram também a existência de descrédito dos avaliados sobre os avaliadores e isto pode ser confirmado nos depoimentos e na análise que se faz do mapa anual de faltas, onde alguns docentes apresentam um elevado número de faltas e, em contrapartida, no mapa final de ADD, no qual consta como menções atribuídas apenas o “Bom” e o “Muito bom” (ver Apêndices 4 e 5)

Eu acho que muitos professores e coordenadores não compreendem devidamente a ficha de ADD (...). Em vez do coordenador vir só com a ficha e pedir ao professor para assinar, acho que deveriam sentar com o próprio professor, mostrar a avaliação e explicar cada ponto, e perguntar (...). (XXDMT)

Alguns entrevistados admitem o desconhecimento e a incompreensão da ficha de ADD pelos avaliadores e avaliados. Ao nosso ver, a ficha está bem concebida, porém oferece algum equívoco no enquadramento de certos elementos avaliativos no contexto institucional como preenchimento de cadernetas e outros, que para suprir tal déficit uma das escolas em que se realizou o estudo por iniciativa própria criou um instrumento interno de avaliação trimestral que atende a estas especificidades como nos diz um entrevistado:

Existem pessoas que não têm formação nem conhecimento sobre o processo de ADD. (...) Eu em particular não compreendo os indicadores da ficha de Avaliação do Desempenho Docente, mas sou obrigado a assinar e ninguém me esclarece. A ficha vinha já toda preenchida. (XYDFF)

Se andar pelas escolas, vai encontrar gestores de recursos humanos que não sabem nada sobre a ADD. O coordenador é que faz e sem argumento. (...) Vai encontrar o subdiretor administrativo, nunca ouviu falar do diploma, que não conhece o diploma e nunca fizeram a ADD. (...) Está apenas preocupado em ver se tem “Bom”, o famoso “Bom” ou “Muito bom”. (...) Às vezes, só recebemos, assinamos e ponto final. (...)

Se tem o “Suficiente” ou “Mau”, é para complicar a comissão de avaliação. (XYGMI)

Muitos coordenadores avaliam por simpatia, por amizade, e outros não avaliam mesmo e quando a direção pede as fichas, ele vai preenchendo na razão daquilo que ele conhece sobre um ou outro professor na sua cátedra. (...) Tenho visto pessoas que não assinam a ficha por dizerem não foram avaliados, (...) não sabem onde é que o coordenador tirou estes indicadores de avaliação, esta ficha concorre para a promoção de categoria. (XXDFV)

### **3.1.10. EFEITOS DA ADD**

A qualidade de ensino provém da capacidade técnica e pedagógica dos quadros. A aplicação séria e correta dos pressupostos de avaliação de desempenho, consagrados no Decreto nº 7/08, de 23 de Abril, estimulará a competência e a competitividade entre os diversos atores, permitindo destacar e/ou estimular os melhores. Ora, os depoimentos dos sujeitos entrevistados reforçam a noção problemática de ADD reduzida a mecanismo burocrático sem consequências práticas tangíveis ao nível do desenvolvimento organizacional do sistema de ensino e das escolas e ao nível do desenvolvimento dos recursos humanos, ou seja, formação dos docentes e dos gestores escolares. Eis algumas declarações perentórias que requerem reflexão, pois denotam o desfasamento entre os objetivos que deveriam ser alcançados e as práticas inconsequentes da ADD:

ADD em nada é benéfica, porque não traz quase nada. (...) Penso eu que a ADD não deveria só concorrer para a promoção de salário, seria um dos indicadores, mas sim velar pela melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, (...) também para formação. (XXDFV)

A ADD não têm nenhum efeito, as pessoas já sabem que preenchendo esta ficha com “Bom” ou “Mau”, dá no mesmo (...). (XYDFF)

Os professores já nem ligam, porque há professores que todos os anos têm boas avaliações e não veem benefício nenhum e dizem estamos fartos desta avaliação. (XXDFG)

(...) na verdade ainda não vejo evidência de que esta ADD tem estado a se refletir para o bem ou para o mal do professor, porque anualmente

nós avaliamos e mandamos os resultados para a Direção Provincial, e daquilo que eu sei, li um pouco deste decreto é que a ADD pode determinar a não subida de categoria e subida necessariamente do salário do trabalhador. Isto poderia servir de estímulo para o trabalhador. Já lá vão cinco (5) anos em que nós vamos avaliando os nossos professores, mas em contrapartida não temos se calhar alguém a receber um estímulo, da Instituição ou da própria Direção Provincial, não verificamos isto. (...)

Até certo ponto os próprios professores podem acabar pensando que isto é uma formalidade e acabando banalizando o processo, sabe que não vai se refletir em nada. (...) Muitos bons professores que têm estado a exercer o seu desempenho muito bem, não conseguimos ver ou ouvir pelo menos que alguém subiu de categoria em função do seu bom desempenho, então quase não tem grande impacto ou nenhum impacto sobre os professores. (XYCFJ)

Está lá na lei, plasmado, as pessoas são avaliadas mas em contrapartida não há nada, não há efeitos. (...) Só têm muito peso quando alguém é nomeado para dirigir uma escola ou é transferido, tem que acompanhar estas avaliações, embora nem sempre é a realidade. (XYCMJ)

Fazendo ou não, não se vê nada. Nunca ouvi que alguém foi promovido por ter passado por este processo, e desta forma estaremos a cair dentro da desmotivação (...). (XYCMH)

Professor algum desde que as avaliações têm sido feitas, viu o seu quadro inverter por causa dos resultados que a gente obtém. Não vi alguém a ser prejudicado em caso de avaliação negativa (...). A gente não vê nada. (XYGMI)

(...) muitos professores são avaliados e são muito bem avaliados, mas não são compensados, isto desmotiva o trabalho. (XXCMA)

Independentemente de os efeitos da ADD serem pouco visíveis na afirmação dos entrevistados, esta deveria produzir outros efeitos positivos para realizar a sua missão, como nos dizem:

A ADD daria mais qualidade ao processo de ensino e aprendizagem, tornaria os professores mais responsáveis, (...) vemos na prática a ADD como uma questão de formalidade. (XYDFF)

A ADD não se pensa só no salário, mas deve ter a ver com a competência de cada um, com o melhoramento dos trabalhos, qualidades e promoção nas categorias, mas que por agora não tem efeitos nenhum. (XXDFG)

Deste modo, o normativo legal carece de verdadeira concretização que deveria manifestar-se em: despertar nos docentes a necessidade de superação constante, incentivá-los para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas, contribuir para o aumento do seu prestígio social e brio profissional (Decreto 7/08 art.º. 2º a, b e c).

Os depoimentos demonstram que a ADD é vivida como um processo que provoca insatisfação, frustração e crescente indiferença por parte dos professores, quer em termos do seu percurso, quer em termos do modo como se efetua, incluindo o perfil dos agentes avaliadores e o desajustamento entre o contexto prático e as orientações ideais estabelecidas pelo Decreto, como se pode notar no discurso do sujeito:

Penso que a ADD está ligada à burocracia. Avaliar só por avaliar não pode ser. Devemos avaliar aquilo que realmente se viveu ao longo do ano letivo, não porque no fim as instâncias superiores nos vão pedir contas, principalmente por se tratar de escola de formação de professores que é um viveiro de profissional de ensino (...), mas porque se leva a peito a vida de professor, já que se pretende a melhoria da qualidade do ensino. (XYCMJ)

A ascensão na carreira e nos escalões salariais, para além de estar condicionada ao resultado da ADD, depende dos concursos a que os professores são submetidos, com vagas que são bastante diminutas. O que desmotiva ainda mais os professores é o facto de não acontecer sequer o referido concurso capaz de recompensar o investimento no desenvolvimento profissional, como podemos confirmar neste desabafo:

(...) concorrer é de menos porque somos muitos, vamos concorrer mas que entre e ascenda o melhor entre os melhores, vamos supor que eu já ascendi até a um grau, eu apenas licenciada, ainda que eu tinha um bom desempenho, eu não vou sair do 3º escalão em momento mais nenhum. Aí vou-me manter para o resto da minha atividade profissional e como é que fica? Que tratamento se vai dar à ADD? (...) Que incentivo terei eu como professor por ter chegado ao meu limite de formação académica? Aí está um grande problema e isto vai criar desmotivação. Porque o professor sabe que todos os anos é avaliado, mas como não ascendeu um grau academicamente, em momento nenhum vai ascender. (...) Eu tenho 30 anos de serviço, mestre já o sou há 5 anos, mas em momento nenhum ascendi para outra categoria, continuo a usufruir

do salário como licenciada, então pergunto: as reuniões em que participo, atividades de formação, apareço como formadora, apareço como formanda, faço o meu melhor para que possa melhorar, (...) daqui a mais 5 anos estou a ir para a reforma, quando é que eu terei este reconhecimento, com tanto bom desempenho que têm as fichas que eu tenho estado a assinar sempre. Todos os anos eu tenho MUITO BOM, MUITO BOM, de que me está a servir? (...) (XXDFV)

Com esta experiência de injustiça e de frustração, derivada da inutilidade da ADD, os professores avaliados recomendam:

(...) repensar que esta modalidade não é a mais justa, porque isto depois acaba por prejudicar o próprio docente. (XYCFJ)

(...) são elementos para serem repensados. (XXDFV)

A fim de cumprir com a função motivadora da avaliação do desempenho, o magistério primário criou por iniciativa própria um mecanismo de estimulação e reconhecimento do mérito do melhor professor do ano como nos confirma este extrato:

Nós temos feito a eleição do professor do ano (...) de forma que estimulamos os alunos que sejam melhores, damos um trimestre de bónus sem pagamento de propina e oferecemos um kit com livros e outros materiais didáticos. Com os professores é a mesma coisa, o melhor professor recebeu no ano passado de gratificação uma prenda e um valor monetário. (...) Premiação interna deve servir de estímulos para que os professores se empenhem um bocadinho mais para ser distinto. Ainda que não tivermos aí o valor monetário o facto de sermos chamados no meio do coletivo, no meio dos alunos, dos encarregados de educação, da família, da sociedade, é um bom estímulo, é uma gratificação, porque há coisas na vida que dinheiro nenhum paga. (XYGMI)

No fim do ano, é sempre dada uma missa de encerramento. O melhor aluno de cada classe e o melhor professor da escola recebem um estímulo. (XXDMT)

Anualmente, na nossa escola, é gratificado o melhor professor do ano lhe é dado um prémio monetário, no sentido de motivar. (...) Este professor é apresentado a toda comunidade escolar numa cerimónia organizada para o efeito. (XYDMF)

Na ocasião da realização desta missa de ação de graças e apresentação do professor do ano, decidimos testemunhar o ato de premiação e participamos da cerimónia litúrgica que teve lugar na paróquia de são José (Lobito), mas que não aconteceu, apenas foram graduados os alunos do ensino primário e do segundo ciclo.

Então, o mesmo afirma que na generalidade a ADD desmotiva o professor:

Ela a ser feita como estamos a observar não motiva o professor.  
(XYGMI)

Foi possível constatar a promoção de ações de formação desencadeadas pelas escolas como resultado de dificuldades detetadas no processo de observação às aulas, o que expressou este interlocutor:

Em função das dificuldades detetadas, tivemos troca de experiências, com professores de outros [nomes de outras instituições], precisamente nas cadeiras de expressões plásticas, expressão motora e musical.  
(XYCMJ)

Estes entrevistados, contrariamente aos anteriores, partilham uma imagem positiva sobre os efeitos da ADD:

A ADD produz efeitos positivos, primeiro estes documentos são arquivados no processo pode servir por exemplo à nomeação de um cargo.  
(XYCFP)

(...) a correção, o aconselhamento ao professor avaliado (...) (XYDMF)

Com base nos depoimentos recolhidos, somos apologistas de um sistema de avaliação que se adegue às necessidades e expectativas de todos os intervenientes e que concorra para o desenvolvimento profissional dos mesmos, tal como afirma Alves (2013, p. 27): “a avaliação de qualquer profissional só se justifica se desse processo há melhoria significativa” (...) e “a avaliação do professor não se deve cingir àquilo que fica registado administrativamente, mas sim a tudo que o defina enquanto ator no seu próprio sistema (ser professor), apontado para o seu desempenho perante os alunos, a colaboração com os seus pares, o seu envolvimento no projeto educativo e na comunidade educativa.”

Os entrevistados apontam para uma opinião negativa predominante quanto aos efeitos da ADD, alegando que a mesma tem servido apenas para cumprir formalidades legais, burocráticas, ou há pouca utilidade prática dos resultados e não cumpre o verdadeiro papel para a qual foi concebida, principalmente no que respeita à promoção na carreira, o que tem contribuído bastante para a banalização do processo.

### **3.1.11. EFEITOS DA ADD: apreciação do Decreto 07/08**

Questionados sobre a apreciação que fazem do Decreto, os entrevistados respondem favoravelmente à criação do Decreto 7/08 de 23 de Abril, considerando-o bastante claro, elucidativo, valorizando o facto de convocar os professores para a competência, o profissionalismo, a responsabilidade. Apesar disto, lamentam o incumprimento do mesmo:

O decreto é bastante claro, bastante elucidativo. (XYGMI)

Eu acho positivo este decreto. (XXDMT)

Acho importante e necessário, porque assim estaremos a chamar as pessoas para a competência, (...) para buscar a profissionalidade. (XYCMH)

É de louvar a iniciativa, iria incentivar (...) que cada um venha desenvolver as suas atividades como deve ser. (XYCMJ)

O decreto é salutar, porque nós devemos ganhar, ser promovidos consoante o nosso desempenho, isto faz com que se incentive o espírito de criatividade e se incentive o professor a trabalhar mais (...). (XYDFF)

O decreto 07/8 de que as abordagens em papel são perfeitas, mas a sua aplicação deixa muito a desejar (...). (XYCFJ)

Eu concordo, depois vou discordar (...). O Estado viu que temos que primar pela qualidade, todo aquele que sobe de categoria tem que ter mesmo competências, mas por outra vamos encontrar uma desvantagem ao passar pelo concurso o tempo de serviço já não conta. (...) Isto faz com que muitos vão estagnar. (XYCFP)

Em parte é bom e em parte não. (...) Pode ter competências, mas não avaliam e se avaliam não valorizam. (...) (XXDFG)

Não vejo com maus olhos esse decreto. Premiar os que têm melhor desempenho (...). Penso que este não deve ser o único critério para ascender de categoria, (...) deve ter em conta outros aspetos como: anos de serviço, habilitações e a ADD. O desempenho, quando excelente, merece uma premiação, não pode ser igual aquele que tem bom desempenho e aquele que tem um desempenho não muito bom. Se a ideia é melhorarmos, porque não avaliarmos para melhor? (XYDMF)

Porém, julgam ser uma autêntica aberração concorrer por meio de provas para ascender a uma categoria. O concurso, ao nosso ver, justifica-se pela discrepância entre as quotas e a cifra de professores em condições para o efeito. O que desanima é o facto de nem os ditos concursos serem realizados, frustrando todas as legítimas expectativas criadas pelo sistema. Os entrevistados abordam o assunto com muita tristeza:

Agora está pior com isso de concurso o professor está desmotivadíssimo (...). O professor pode ter aquela vontade de trabalhar, só de saber que não promovem, (...) já não se esforça. (XXDFG)

Infelizmente na prática nunca vi (...) um professor que o seu salário aumentou, porque teve um desempenho positivo. (XYDFF)

Para subir de categoria têm que fazer uma avaliação (...), nunca ouvimos que o professor foi promovido (...). Em partes, a ADD é uma mera formalidade. (XXCMA)

Não vejo com bons olhos que para ascender de categoria, tem de passar pelo concurso. Se o professor tem um bom desempenho, automaticamente ele terá que subir de categoria. (...) (XYDMF)

(...) o professor trabalha durante cinco (5) anos, não se faz nada, isto cria transtornos. Daí que as pessoas vão trabalhar, fazem das suas, porque quem escreveu aquilo e aprovou também não está a cumprir. (...) Este decreto não tem peso sobre a atividade de professor (...), devia se fazer valer este decreto ou a modalidade anterior onde as pessoas vão aumentando o seu nível académico e também vão mudando nas categorias de forma automática. (XYCMJ)

(...) acho injusto o professor concorrer mais para melhorar o salário. (...) (XXDMT)

Para o professor ascender, tem que ser um trabalho com qualidade, aí tudo bem. Mas a forma como eles fazem, tem que fazer a prova, já não é das melhores (...). (XXGFC)

Na nossa visão e na de alguns entrevistados, a implementação deste Decreto obriga os professores a atualizarem os seus conhecimentos, estimulando o seu aperfeiçoamento e perícia pedagógica, mas também fomenta a corrupção no serviço da docência. Este interlocutor tem plena consciência da consequência dos seus erros:

O decreto é claro, e se nós entendemos bem, o funcionário cresce. O professor pode começar com mau e depois pode ascender (...). Mau trabalho, aplicamos bom, nós estamos a estimular o mal. Nós temos que criar a cultura, (...) de sermos julgados e criticados pelas nossas falhas. (XYGMI)

Em suma, o incumprimento do decreto é apontado como o principal fator de desmotivação por maioria dos interlocutores.

### **3.1.12. EFEITOS DA ADD: Sugestões**

Na perspetiva de melhorar a ADD, os entrevistados formulam diversas sugestões e recomendações de melhoria, entre as quais destacamos, além do cumprimento dos seus objetivos normativos, uma maior conexão entre os modelos e práticas de Supervisão e de Avaliação, assim como uma maior objetividade, transparência e celeridade:

(...) Implementar a ação dos supervisores nas escolas, deveria se passar uma formação para conhecimentos básicos e científicos daquilo que é a ação básica do supervisor, para que cada um pudesse aplicá-lo na sua cátedra, (...) se estas aulas fossem observadas mais vezes durante o ano letivo já teria um bom indicador e nunca só na visão do próprio coordenador. A supervisão em salas de aulas vai favorecer mais a ADD. (XXDFV)

Temos que avaliar de forma integral (...), ter em conta algumas particularidades, visto que nem todos os dias são iguais. (...) Tem que se avaliar de forma profissional, e não porque temos afinidade. (XXCMA)

(...) Tornar mais conhecida a questão da ADD (...), que haja transparência e o processo que não se torne muito moroso. (...) (XYCMH)

## **3.2. Observação às aulas**

### **3.2.1. Aula 1**

Aos 26 de Novembro de 2014 (4<sup>a</sup> feira), na sala nº 3 observamos a aula da disciplina de Química, na 10<sup>a</sup> classe. A mesma teve início às dez horas e cinquenta minutos (10:50) e terminou às onze horas e trinta e cinco minutos (11:35), correspondente ao quinto tempo, cujo assunto se circunscrevia como preparação para prova de exame.

A aula foi observada pelo coordenador de disciplina, não se fazia acompanhar de professores da cátedra. Quanto aos instrumentos de avaliação, o coordenador tinha em sua posse a ficha de observação que consta de sete aspetos: 1. Planificação da aula, 2. motivação, 3. desenvolvimento da aula, 4. avaliação, 5. metodologia utilizada, 6. manuseamento do material, 7. conclusão da aula e atitude do docente.

O docente não apresentou o plano de aula ao avaliador, alegando dificuldades em elaborar um plano de aula para a preparação da prova que abrangia várias unidades didáticas.

A aula decorreu na normalidade marcada com domínio, nível elevado de participação dos alunos. Pelo tipo de aula, o método relevante foi o interrogativo e elaboração conjunta.

No final da aula, realizou-se o encontro pós-observação, onde a professora fez a autocrítica, dizendo que a aula tinha corrido bem, salientou aspetos positivos como o número elevado de participação dos estudantes, a utilização do quadro, domínio do conteúdo. Seguiu-se a intervenção do observador que felicitou o docente por ter cumprido com grande parte dos indicadores da avaliação, recomendando como aspetos a melhorar: apresentação do plano de aula e a utilização da tabela periódica, uma vez que foi abordado.

### **3.2.2. Aula 2**

A aula decorreu no dia 9 de Julho de 2015, na disciplina de Língua Portuguesa na 10<sup>a</sup> classe, com tema: “Texto Poético”, marcado pela leitura coletiva

e individual. A aula teve início às treze horas e treze minutos (13:13) e terminou às treze horas e quarenta e cinco minutos (13:45) com atraso de treze minutos (justificados). A aula foi observada apenas pelo coordenador, com aviso prévio ao docente.

No final da aula, realizou-se o encontro pós-observação no qual o docente, na sua autocrítica, reconheceu algumas falhas como: o atraso e o uso incorreto dos procedimentos de leitura.

O observador agradeceu a presença do docente e ressaltou alguns aspetos positivos: apresentação do plano de aula, correção da tarefa, participação dos alunos, realização de avaliação contínua, uso do quadro e do manual; assim como alguns aspetos a melhorar: a pontualidade ou gestão do tempo, os procedimentos de leitura do texto poético e a manutenção da disciplina na sala de aula.

O avaliador não se fazia acompanhar da ficha de observação as aulas.

Quanto às debilidades constatadas na aula, acreditamos deverem-se a ausência do encontro pré-observação. Poderiam ser acauteladas, se os coordenadores de disciplinas planificassem as aulas com os professores antes da observação, ao invés de detetá-las na observação e abordá-las na pós-observação, quando muitas vezes a mensagem já foi transmitida de forma incorreta ao aluno e sem acompanhamento para a correção.

### **3.3. Observação da Cerimónia de Encerramento**

Aos 29 de Novembro de 2014, ocorreu a missa de encerramento do ano letivo 2014 e ação de graças na paróquia de São José Caponte - Lobito, com início às nove horas e trinta minutos (09:30) e término às onze horas e trinta minutos (11:30).

Segundo o plano de atividade e os depoimentos de vários entrevistados, nesta cerimónia, acontece a apresentação à comunidade académica, e não só, do melhor professor do ano a nível da instituição como efeito da ADD, o que despertou em nós o interesse de constatar com o fim de conferir maior credibilidade à informação e facilitar a triangulação.

Participaram desta missa professores, estudantes do ensino primário, do I e II ciclo, pais e encarregados de educação e comunidade cristã.

A cerimónia foi marcada pela entrega de diplomas de mérito e faixas aos estudantes finalistas de cada ciclo, leituras de várias mensagens de agradecimentos, não tendo acontecido, contudo, o momento esperado, ou seja, “a apresentação do melhor professor do ano 2014”.

### **3.4. Observação e Participação no Seminário de Formação e Capacitação de Professores**

De 25 a 29 de Agosto de 2014 (cinco dias), das oito às dezasseis horas (08:00-16:00) horas, decorreu o seminário de capacitação numa das escolas de formação de professores, organizado por um dos Magistérios Primários da província de Benguela, no âmbito do programa de desenvolvimento das competências psicopedagógicas dos professores, com o objetivo de contribuir para a melhoria da atuação pedagógica dos professores de expressões. Contou com a participação de quarenta e cinco professores provenientes de várias escolas de formação de professores e Magistérios Primários, os capacitadores foram professores experientes e supervisor provenientes de uma outra província de Angola.

Foram abordados temas relacionados com a expressão musical, expressão plástica, expressão motora e avaliação das aprendizagens. Esta ação de formação resulta da observação contínua do défice no desempenho dos professores nestas disciplinas, procurando superá-lo.

Da observação podemos depreender que a formação constituiu uma grande mais-valia pelo facto de a mesma se cingir maioritariamente à componente prática: os professores realizaram muitos lindos trabalhos manuais como colagem, tecelagem, origami, kirigami, manusearam viola, piano e outros instrumentos musicais, cujas aprendizagens implementadas em sala de aula contribuiria de igual modo aos futuros profissionais do ensino. Os professores mostraram-se muito satisfeitos.

### **3.5. Seminário de Capacitação de Língua Estrangeira**

Decorreu de 15 a 24 de agosto de 2014, na escola de formação de professores o minicurso de aperfeiçoamento de inglês, organizado pela direção da escola, no anfiteatro da instituição.

O minicurso teve como objetivo capacitar os professores para leitura, escrita e interpretação de conteúdos abordados em língua inglesa. Os professores não mostraram tanto interesse visto que dos trinta inscritos, chegaram ao fim dez docentes.

As sessões tinham a duração de duas horas, durante quinze dias, e o mesmo foi ministrado por um docente da mesma instituição com matérias em suporte físico e digital, aula audiovisual, atividades de grupo.

Ações de formação e capacitação têm sido desenvolvidas ao nível das instituições de formação de professores, durante a pausa pedagógica inter-semestral. Julgamos que no decorrer do trimestre muitas dificuldades têm sido detetadas. Em função disto, a formação dos professores deve ter lugar sempre que houver oportunidade sem esperar que a escola programe, visto que muitas vezes as temáticas não abrangem as reais necessidades de formação individual de certos professores.

### **3.6. Análise Documental**

Analisamos diversos documentos sendo na maioria fornecidos pela escola como plano de atividades a partir do qual podemos acompanhar o desenvolver das atividades que nos interessavam; como o calendário de aulas com realce para as semanas de observação as aulas, a pausa pedagógica marcada com seminário de capacitação; ficha de aproveitamento; documento de caracterização de escola que permitiu extrair a informação sobre a estrutura física da instituição e da população; mapa final de faltas do corpo docente; ficha de ADD e mapa final de ADD; ata de reunião de coordenação, encontro em que os professores tomam conhecimento sobre o plano de atividades, orientação do preenchimento das cadernetas, dosificação dos conteúdos, incluindo o plano de assistências as aulas; ata de reunião da assembleia de turma, onde podemos saber que trimestralmente realizam estas assembleias, onde os alunos têm a oportunidade de salientarem ou abordarem questões

sobre a relação professor/aluno, aluno/aluno, ter conhecimento dos resultados referentes ao trimestre a partir do coordenador de turma.

Relatório da ação de formação em informática e matemática que decorreu de 01 a 03 de Julho de 2014, no anfiteatro da escola de formação de professores que contou com a participação de vinte e seis (26) professores e cento e vinte e quatro (124) alunos com abordagem dos seguintes temas:

- O impacto das novas tecnologias no processo de ensino e aprendizagem.
- Aplicação de meios informáticos para o ensino da geometria plana.
- A segurança no uso das TIC's.

Desta formação, os participantes puderam enriquecer seu conhecimento a respeito da importância das TIC's para o processo docente educativo, porém não substituem o professor nem os métodos tradicionais.

## CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O dado fundamental da nossa pesquisa consiste no reconhecimento da missão autêntica da ADD: servir o desenvolvimento permanente do sistema educativo como totalidade orgânica capaz de autorregulação, através da melhoria contínua do desempenho docente. A imagem do professor subjacente a esta visão corresponde ao modelo de responsabilidade (*accountability*) e de formação contínua:

Ser professor sempre foi muito mais que dar aulas, implica preocupações com o bem estar dos alunos, o apoio pessoal a estes, a procura de métodos de ensino e avaliação mais eficazes, do professor espera-se responsabilidade pelo processo de ensino-aprendizagem dos alunos, colaboração em programas de prevenção elaboração de projetos de inovação. (...) O professor deve ser um participante ativo de um processo permanente de construção e reconstrução de saberes e práticas, com reflexos nos contextos educativos na qualidade da educação. (Lopes e Silva, 2011, p. 105)

Sobre esta base, os docentes e avaliadores estudados reconhecem a necessidade da ADD comportar várias dimensões, vários atores, vários instrumentos que permitam identificar boas práticas e áreas onde as práticas docentes podem ser melhoradas, receber feedback construtivo sobre o seu desempenho, para que esta produza os seus efeitos de progressão na carreira, reconhecimento do mérito e no desenvolvimento profissional do professor (Lagartixa et al., 2011, p. 20). Nesta perspetiva, os sujeitos não vêm a ADD como simples ato de atribuição de notas ou menções, mas sim como um processo que tem como finalidade melhorar a qualidade do PEA e o desenvolvimento profissional dos professores. Razão pela qual, como todos defendem unanimemente, a ADD deve ser contínua, sistemática e integral. Assim, a colheita de informação não deve restringir-se à sala de aula, nem ao coordenador de disciplina, mas incluir os pares, os estudantes, os encarregados de educação e outros atores do sistema escolar, internos ou externos à instituição.

Dos discursos reportados pelos sujeitos, constata-se que a observação às aulas é a forma fundamental de realizar a ADD. Tal facto justifica-se pela

ação docente materializar-se por excelência na sala de aula e a observação de aula remeter os docentes para a parte mais sensível, real, da sua ação pedagógica e permitir a construção de uma imagem clara e completa das competências profissionais do professor observado e construir uma imagem mais concreta sobre o desempenho do avaliado e suas necessidades de formação (cf. Oliveira, 2012, p. 38). Entretanto, apesar disto nota-se um desconhecimento dos instrumentos apontados pelos teóricos referenciados, como Torrecila (2007, p. 24), que incluem as entrevistas ao docente, o portefólio do docente, a planificação de aulas, e Amelsvoort et al. (2009) que se refere às provas documentais das práticas pedagógicas, relatórios certificativos de presença, relatórios de auto-avaliação, entre outros. Neste sentido, a ausência do portefólio é particularmente significativa e limitadora, pois consideramos, com Marques (2006, p. 45), o portefólio dos professores para efeitos de avaliação como uma estratégia muito completa para a organização o trabalho docente, com todos os registos, planos e planificações, relatos, reflexões, materiais didáticos ou outras evidências da sua ação pedagógica, devendo ter efeitos para a auto e heteroavaliação com fins diagnósticos formativos e sumativos.

A observação às aulas compreende um ciclo que corresponde a três etapas: a pré-observação, a observação propriamente dita e o encontro pós-observação. Analisados os resultados obtidos na observação e nas entrevistas, foi possível apurar que nas instituições acontece a observação as aulas em poucos casos o encontro pós-observação e desconfirmamos a realização de encontros de pré-observação. Se tivermos em conta a essência de cada uma das etapas deste ciclo de observação, na perspectiva de vários autores, compreenderemos que os avaliadores estão defraudando o processo de avaliação de desempenho e em pouco ou quase nada contribuem para o desenvolvimento profissional do professor, visto que muitas vezes não acontece o feedback e, muito menos, o efetivo follow-up sobre a atuação do professor na sala de aulas (constatado na primeira aula observada) e em outros casos em que os avaliadores não voltam a visitar o professor para confirmar se as recomendações da observação anterior foram cumpridas. Desta forma, não se cumpre com a função formativa da ADD que normalmente tem lugar nos encontros de pré-observação e pós-observação, visto que o encontro pré-observação é o momento de revisão da ficha de registo de observação da aula, discussão do

plano dos procedimentos de avaliação das aprendizagens, identificação das fases da aula, explicitação das expectativas, previsão de dificuldades desenvolvendo uma postura pró-ativa e reflexiva, ao passo que o encontro pós-observação, serve para dar o feedback informativo, encorajar o professor para se sentir apoiado e seguro, como afirma Oliveira (2012, p. 38).

Apoiando-nos nas ideias de Lagartixa et al. (2011, p. 56), defendemos que a autocrítica permite desabrochar as capacidades reflexivas, repensar as atitudes, contribuindo para uma prática de um ensino eficaz, mais comprometida, mais pessoal e mais autêntica, para além de desenvolver o conhecimento, estimular o desenvolvimento da autonomia dos docentes e da organização escolar para a construção de um ensino ou de uma escola de qualidade. Portanto, a exclusão ou a desconsideração da autocrítica na ADD, como se verifica na nossa pesquisa, constitui uma mutilação grave do processo.

Uma vez que a ADD é vista como um instrumento de controlo e de classificação, convém que a mesma envolva vários atores desde a conceção até à implementação para otimizar a objetividade e a perceção de justiça e de efetividade. A ADD deve ser uma ação contínua no sentido de assegurar a multiplicação cruzada de fontes de informação, bem como conferir-lhe um caráter ativo, participativo, coletivo, que todos se revejam no mesmo (Mendes, 2011, p. 437). No nosso entender, deveriam fazer parte da ADD também os supervisores, coordenadores de atividades extraescolares, subdiretores administrativos, comissão sindical, alunos e de igual modo os professores da cátedra, preenchendo instrumentos de avaliações e que as mesmas decorressem em mesa redonda. Uma vez que os coordenadores de disciplinas desempenham as funções de supervisores pedagógico e avaliadores do desempenho devem estar capacitados para a identificação das necessidades de formação do avaliado, proceder à observação de aulas, efetuar o registo e partilhar com o avaliado, analisar e auxiliar a preparação das aulas (planificação), apreciar o relatório de autoavaliação, assegurar a realização da entrevista individual, apresentar ao júri de avaliação uma ficha de avaliação global, que inclui uma proposta de classificação final. Todo este trabalho concorre para a melhoria do trabalho de todos os profissionais e instituições envolvidos para os quais é essencial a comunicação, colaboração e comprometimento (cf. Lagartixa et al., 2011, p. 22).

Concordamos plenamente com os teóricos que atribuem capital importância à participação dos alunos neste processo, como Pacheco (2001, p. 134), segundo o qual o aluno deve emitir sua opinião sobre o Desempenho Profissional do Docente em sala de aula, porque são eles que melhor conhecem o professor em aspetos cruciais para a competência docente que não devem deixar de ser avaliados. Aguiar e Alves (2010, p. 241) referem igualmente que, “se a participação do aluno for autêntica, deveria ser tomada em conta, uma vez que são os principais consumidores dos serviços educativos docentes”. Os mesmos autores afirmam que a avaliação realizada pelos alunos permite um reforço significativo da necessária triangulação de dados, garantindo uma maior validade e fidelidade, apesar da oposição e das reservas de outros autores, como Gil (2006, p. 254), que considera constrangedora para os estudantes a participação na ADD, dada a assimetria professor-aluno, havendo possibilidade de distorção das informações por “inibição” ou por “vingança” face à autoridade.

Quanto ao perfil adequado do avaliador, sublinhamos, com Ruivo (2009, p. 7), que nem todos os professores reúnem as condições para avaliar, considerando a ADD uma tarefa complexa e periscópica, que requer um perfil específico do avaliador, visto que este é chamado a pronunciar-se sobre diversos domínios do ato de ensinar, apreciar o professor como membro de uma comunidade profissional, técnico qualificado do ensino e especialista das matérias que ensina. Por isso, terá que ser uma pessoa com conhecimento especializados, capaz de assumir todo o risco das consequências da sua ação, que domine com rigor técnicas de registo e de observação de aulas e recomendamos para a escolha do avaliador uma seleção aturada, fundamentada, baseada em critérios de indiscutível mérito e uma demorada formação específica e especializada.

No que concerne aos efeitos legítimos e expectáveis da ADD, é notória uma falta de reconhecimento do trabalho dos professores o que concorre para um elevado nível de desmotivação e banalização do processo, quer da parte dos professores avaliados quer da parte de avaliadores. Os entrevistados admitem não verificarem benefícios nem malefícios produzidos pelo processo de Avaliação do Desempenho Docente, considerando-o burocrático, inócuo e ambíguo. Nesta perspetiva, urge salientar, com Costa & Ventura (2002, p. 107),

que “avaliar sem que este mecanismo produza repercussões [...] constitui uma perda de tempo”, implicando outras consequências contraproducentes, como uma certa “corrupção” de avaliadores e avaliados. Em consonância com Mendes (2011, p. 254), defenderíamos, neste contexto, o caráter proactivo da avaliação: esta não se deveria restringir à produção de informação, mas deveria incluir também a identificação de caminhos de superação de deficiências.

Os efeitos positivos da ADD passam pela sua eficácia enquanto potencial fator de motivação para os professores, verificando que o seu bom desempenho é alvo de reconhecimento, com repercussão proporcional no seu salário, na sua promoção, ou até na definição do seu futuro como docente (Torrecila, 2007). A avaliação do professor, em regra, ou não se faz, ou simplesmente se realiza mediante critérios administrativos, afastando-se os aspetos didáticos e profissionais (Pacheco, 2001, p. 133), o que neutraliza a sua eficácia para efeitos de distinção na carreira, formação contínua e desenvolvimento do desempenho profissional.

Tudo leva a crer que ações de formação tem sido realizadas regularmente para capacitação especializada dos docentes (cf. subcapítulos dedicados à observação). Porém, não tem abrangido a temática ADD que constitui uma área requerida ou necessitada tanto para professores como para os coordenadores de disciplina e gestores escolares responsáveis pelo processo de ADD, como testemunham os interlocutores e como se constata nas observações participantes de ações de formação.

Atualmente, a ADD apresenta-se como obrigação legal generalizada, visando cumprir uma exigência legal, o que implica o uso de instrumentos de controlo para determinar o grau de cumprimento dessas exigências, sem a devida focalização nas consequências diretas e indiretas, positivas e negativas (Mendes, 2011, p. 276). Estas consequências deveriam refletir-se, com justiça e objetividade, ao nível das contratações, decisões salariais, retenção/rescisão, qualificação/certificação, credenciação, nomeação definitiva, atribuição de prémios/ reconhecimento, autoavaliação, progressão na carreira e recrutamento (Strong, 2010, p. 25). A ADD deveria revestir-se de autoridade e credibilidade sólidas para “reconhecer e distinguir o mérito, apoiar a tomada de decisões” (Sanches, 2008, p. 124), “valorizar o trabalho e a profissão docente, para a melhoria da prática pedagógica docente, identificar as necessidades de forma-

ção do pessoal docente, diferenciar e premiar os melhores profissionais no âmbito do sistema de progressão da carreira docente, promover a responsabilização do docente quanto ao exercício da sua atividade profissional” (Lagartixa et al., 2011, p. 57). A ineficácia da ADD para cumprir fielmente os seus nobres objetivos, a sua burocratização inconsequente, constitui a negação de um potencial de desenvolvimento, denunciada pela frustração dos avaliados e avaliadores entrevistados.

## CONCLUSÕES

Após a análise bibliográfica e legislativa sobre a avaliação do desempenho docente e dos resultados obtidos a partir dos instrumentos aplicados, concluiu-se o seguinte:

- Revista a literatura sobre ADD, conclui-se que vários são os teóricos que abordaram a temática e que assumem fundamentos e posicionamentos bem diferenciados em definições, objetivos, funções, importância, procedimentos, instrumentos, modelos, etapas intervenientes e efeitos da avaliação do desempenho docente. A avaliação do Desempenho Docente em Angola é uma temática bastante exígua, quer no campo de investigação, quer em bibliografia. Poucos estudos foram desenvolvidos nesta linha, pouco conhecimento se tem sobre a mesma. Está regulamentado pelo Decreto nº 7/08, de 23 de Abril I série do Conselho de Ministros, que cria o sistema de Avaliação do desempenho da Educação adequado à matriz do novo Estatuto de Carreira dos Docentes do Ensino Primário e Secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas de Administração da Educação. Este garante um regime rigoroso pelo qual é valorizada a dimensão científica e pedagógica da atividade docente, abrindo portas à melhoria da qualidade de ensino.
- A Avaliação do Desempenho Docente é de carácter interno e anual, constitui uma necessidade evidente que vela pela valorização das atividades docentes e uma ferramenta fundamental para a promoção da qualidade de ensino e do desenvolvimento profissional do professor, pelo que a sua concretização implica atores capacitados, técnica, científica e metodologicamente. Porém, na prática, não cumpre o seu real papel, pela falta de formação especializada e competência dos seus atores, a falta de remuneração dos avaliadores, a ausência do acompanhamento sistemático do docente pelos coordenadores de disciplina, a inobservância dos legítimos e expectáveis efeitos da mesma para a progressão de carreira e incremento salarial, razão pela qual a ADD ser vista mais como um instrumento de controlo, mera exigência burocrática do que um instrumento de melhoria do PDE e de desenvolvimento profes-

sional do docente. Há portanto a necessidade de torná-lo exequível, credível, sério e rigoroso.

- O procedimento de avaliação dos professores centra-se maioritariamente na sala de aula, por meio da observação das mesmas. Apesar de esta constituir o principal local de avaliar o trabalho do professor pelo facto de nela ser possível aperceber-se dos principais pressupostos que conformam a atividade docente é necessário diversificá-los, incluindo instrumentos como o portfólio docente, o relatório de autoavaliação, a ficha de avaliação de pais, a ficha de avaliação do aluno, o plano de aula e instrumentos de avaliação utilizados com os alunos, a prova documental das práticas pedagógicas, relatórios certificativos de presença, relatório de auto-avaliação e outros.
- A avaliação de desempenho docente é associada em muitos casos exclusivamente à observação das aulas e apresenta uma excessiva confiança nas observações como forma de avaliação. Considerando que uma única observação às aulas constitui uma insignificante amostra do desempenho do professor, torna-se imprescindível à abrangência da mesma a todos os professores independentemente da performance profissional, se tivermos em conta que este é um momento de troca colegial de experiência e de desenvolvimento interpares. A observação às aulas, pelo seu carácter central e “inevitável”, deve ser contínua e sistemática, com feedback permanente, a fim de se constatar insuficiências, promover a superação das mesmas, contribuindo desta forma para a melhoria da prática pedagógica. Para o efeito, exige-se observadores credíveis, quer do ponto de vista pedagógico, didático, metodológico e científico. Para que estas atinjam os seus objetivos, torna-se ainda imprescindível a criação de ambiente de comunicação, cooperação e adoção de regimes flexíveis e diversificados.
- A comissão de ADD está composta pelo coordenador de disciplina, diretor de escola e o subdiretor pedagógico, que realizam esta atividade de modo isolado. O ideal seria diversificá-la e trabalhar na base de equipa, em mesa redonda, a fim de diminuir o carácter subjetivo da avaliação, de

tal forma que a avaliação que fez ao professor seja vista como resultado da apreciação de todos os membros convocados pelo Decreto (coordenadores de disciplina, de turno e de turma, de área de formação, os supervisores pedagógicos e membros da comissão sindical). À luz do Decreto, devem integrar esta comissão indivíduos que possuem agregação pedagógica, experiência docente comprovada pelo menos de 5 anos, princípios de seriedade, honestidade, transparência e dedicação ao serviço, não ter sido sancionado disciplinarmente. Os alunos devem avaliar os professores, pelo contacto diário e direto que mantêm com o professor. Pois estes conhecem o professor melhor que o coordenador de disciplina que aparece de vez em quando e “às vezes naquele dia em que o professor não está bem”, e que é o único a avaliar o professor, potenciando situações de flagrante injustiça. Por outra, ao se tratar de uma escola de formação de professores o envolvimento destes contribuiria para o desenvolvimento de capacidades e competências, para futuros profissionais do ensino sobre este processo.

- A qualidade de ensino provém da capacidade técnica e pedagógica dos quadros. A aplicação séria e correta dos pressupostos de avaliação de desempenho, consagrados no Decreto nº 7/08, de 23 de Abril, estimulará a competência e a competitividade entre os diversos atores, permitindo destacar e/ou estimular os melhores. O Decreto supracitado está devidamente concebido porém a sua concretização contradiz fatalmente o seu espírito progressivo e dinâmico, orientado para o acréscimo permanente de qualidade educativa.

## BIBLIOGRAFIA

- AFONSO, A. J. (2005). *Avaliação Educacional: regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas* (3ª.ed) S. Paulo: Cortez Editora.
- AGUIAR, L. J., & ALVES, P. M. (2010). A avaliação do desempenho docente: tensões e desafios na escola e nos professores. In P. M. Alves e A. M. Flores (Orgs.), *Trabalho Docente, formação e avaliação e avaliação – clarificar conceitos, fundamentar práticas* (pp. 229-258). Mangualde: Edições Pedagogo.
- ALONSO, L. (1998). *Inovação Curricular, formação de professores e melhoria da escola uma abordagem reflexiva e construtiva sobre a prática inovação / formação*. (Tese de Doutoramento não publicada). Braga: Universidade do Minho.  
Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/lrtstream/1822/10840/1/MLGA-TD-vol-IPDF>.
- ALVES, M., & FIGUEREDO, L. (2011) Avaliação do Desempenho Docente: Quanto Vale o que Fazemos. In G. Berger & M. Terreseca (Orgs.), *Políticas e Práticas de Avaliação* (pp.123-140). Porto: Afrontamento.
- ALVES, M. P. C. (2004). *Currículo e Avaliação: uma perspectiva integrada*. Porto: Porto Editora.
- AMELSVOORT, G., MANZI, J., MATTHEWS, P., ROSEVEARE, D., & SANTIAGO, P. (2009). *Avaliações e conclusões. Estudo OCDE avaliação de professores em Portugal*. [www.oei.es/pdf2/avaliacao\\_professores\\_portugal.pdf](http://www.oei.es/pdf2/avaliacao_professores_portugal.pdf)
- ANDRADE, M. M. (2003). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação* (4ª Ed). São Paulo: Atlas.
- BEHRENS, M. (2008). *Reflexões sobre o síndrome do portefólio*. In M. P. Alves & E. Machado (Orgs.), *Avaliação com sentidos(s): contributos e questionamentos* (pp. 153-167). Santo tirso: De facto Editores.
- CAETANO, A. (2003). *Avaliação da Formação contínua de Professores da península de Setúbal*. Lisboa: RH.

- CAETANO, A. (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros horizontes.
- CAETANO, A. (2008) *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores precisam de saber* (2ª ed). Lisboa: Livros horizontes.
- CASANOVA, M. P. S. Casanova, M.P. (2009). Perfil do Avaliador no Contexto da Avaliação do Desempenho Docente. In J. Bonito (Org.), *Ensino, Qualidade e Formação de Professores* (pp. 319-326). Évora: Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora. Disponível em: <https://sites.google.com/site/prazerescasanova/Reflectir-Educacao/avaliao-da-profissionalidade-docente>
- ECO, U. (2011). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. Lisboa: Editorial Presença.
- FERREIRA, C. (2006). *Avaliação do Desempenho Docente – expectativas do professor*. (Tese de Mestrado não publicada) Porto: Universidade Portucalense.
- FLORES, M. A., & VIANA, I. C. (2007). *Profissionalismo docente em transição: as identidades dos professores em tempos de mudança*. Braga: Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho.
- GIL, A. C. (2006). *Didáctica do Ensino Superior*. S. Paulo: Atlas.
- LAGARTIXA, C., GRAÇA, A., ALMEIDA, J., SANTOS, R., NEVES, P., TCHING, D., DIOGO, J., TOMÁS, I., & DUARTE, A. (2011). *Avaliação do Desempenho docente: Um Guia para a Ação*. Lisboa: Raiz Editora / Lisboa Editora.
- MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. (2008). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (7ª ed). S. Paulo: Atlas.
- MARTINS, M. (2008). *O papel do portefólio reflexivo na auto-avaliação do desempenho dos professores* In F. Vieira (Org.), *Cadernos GT-PA5*. Braga Universidade de Minho.
- MENDES, M. C. B. R. (2013). *Avaliação da qualidade e educação superior em Angola: o caso da Universidade Agostinho Neto*. (Tese de doutoramento não publicada em Ciências da Educação, Especialidade de Organização e Administração Escolar). Braga: Universidade do Minho.
- OLIVEIRA, M. E. E. (2012) *O caminho labiríntico da avaliação do Desempenho Docente: um estudo com professores de Língua Portuguesa*. (Tese de

- Mestrado não publicada). Braga: Universidade do Minho.
- PACHECO, J. A. (2001). *Currículo: teoria e práxis* (3ª Ed.). Porto: Porto Editora.
- RUIVO, J., & TRIGUEIROS, A. (2009). *Avaliação de Desempenho de Professores*. Castelo Branco: RVJ Editores.
- SANCHES, M. (2008). *Professores, Novo Estatuto e Avaliação de Desempenho: Identidades, visões e instrumentos para acção*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- SOBRINHO, J. D. (2003). *Avaliação: Políticas Educacionais e Reformas da Educação Superior*. São Paulo: Cortez.
- TARDI, F. J., & Faucher, C. (2010). Um conjunto de balizas para a avaliação de profissionalidade dos professores. In P. Alves e E. Machado (Orgs.), *O polo de excelência: caminhos para a Avaliação do Desempenho Docente* (pp. 32-52). Porto: Areal Editores.
- TORRECILA, F. (2007). Avaliação do Desempenho e Carreira Docente um estudo em 50 países de América e Europa. In S. Balzamo (Org.), *O desafio da Profissionalização Docente no Brasil e na América Latina* (pp. 21-27). Brasília: Edições UNESCO.
- TUKMAN, B. W. (2012). *Manual de investigação em educação: metodologia para conceber e realizar o processo de investigação científica* (4ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- ZABALZA, M. (1994). *Planificação e desenvolvimento curricular na escola*. Porto: Ed. ASA.

**Legislação:**

DIÁRIO DA REPÚBLICA. Conselho de Ministros - Decreto nº 7/08, de 23 de Abril.

## **ANEXOS E APÊNDICES**

## ANEXO 1

### GUIÃO DE ENTREVISTA:

#### PERCEÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOCENTE

1. **Definição:**

- a. Como define a avaliação do desempenho docente?
- b. Qual a importância que lhe atribui? Porquê?

2. **Funções:**

- a. Quais as funções que **realmente** desempenha a ADD na situação atual?
- b. E quais as funções que deveria desempenhar **idealmente**?

3. **Processo real/ideal:**

- a. Como decorre o processo de ADD na sua Escola? (Quais os procedimentos que são actualmente utilizados na sua escola para a avaliação do desempenho docente?)
- b. Como **deveria decorrer, idealmente**, o processo de ADD? Porquê?
- c. Descreva o modo como é realizada actualmente a prática de observação das aulas na sua escola? (Quem? Quando? Com que finalidade? Com que instrumentos?)
- d. Como **deveria ser idealmente** a prática de observação das aulas? (Quem? Quando? Com que finalidade? Com que instrumentos?) Porquê?

4. **Periodicidade real/ideal:**

- a. Qual a periodicidade da ADD na sua Escola?
- b. E qual a periodicidade que considera ser desejável?

5. **Comissão de ADD:**

- a. Quem são os membros constituintes da Comissão da avaliação do desempenho docente?
- b. Considera que os membros da Comissão de ADD exercem essa função com legitimidade técnica e científica? Porquê?
- c. Quem **deveriam ser *idealmente*** os membros da Comissão de ADD? Porquê?

6. **Alunos:**

- a. De que forma os alunos participam no processo de ADD?
- b. Como **deveriam** participar para uma melhor ADD? Porquê?

7. **Efeitos da ADD:**

- a. Quais os efeitos que actualmente a ADD produz na organização escolar e nos próprios professores? Porquê? Como?
- b. Quais os efeitos que a ADD **deveria** produzir na organização escolar e nos próprios professores? Porquê? Como?
- c. Que apreciação faz sobre o actual decreto 7/08 de 23 de Abril sobre a avaliação do desempenho, no que concerne a progressão de carreira e salarial?
- d. Como docente e experiente em prática de ADD, que aspectos gostaria de acrescer para o enriquecimento desta abordagem?

## ANEXO 2



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Exmo.  
Director da Escola de  
Formação de Professores do Lobito

Benguela, 21 de Julho de 2014

ASSUNTO : Solicitação de Autorização de Pesquisa

Paulo Renato Cardoso de Jesus, Ph.D, docente da Universidade Portucalense, Infante D. Henrique orientador da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educativa, desenvolvida pela licenciada, Angélica Nachiungue Marta Vidal, docente do Instituto Superior de Ciências da Educação, da Universidade Katiavala Bwila, em Benguela

Vimos por meio desta solicitar a V.ª EX.ª autorização para procedermos à recolha de dados no seu estabelecimento de ensino, da pesquisa que permitirá contextualizar o estudo impírico da mesma, subordinada ao tema: Avaliação do Desempenho Docente. Seu efeito na Formação e Desenvolvimento Profissional, com objetivo de compreender as percepções dos Professores, Gestores Escolares e Comissão da Avaliação do Desempenho, sobre a temática.

Para a referida pesquisa necessitaremos de utilizar alguns dados da Instituição, bem como de entrevistar alguns Professores avaliados, membros da Comissão de Avaliação do Desempenho Docente e Direcção da Escola. Garantido desde já a salvaguarda do anonimato . Em anexo, pode encontrar um exemplar do instrumentos de recolha de dados.

Agradecemos o seu bom acolhimento e disponibilizamo-nos para prestar informações adicionais.

Subscrevemo-nos com as nossas saudações cordiais,

Ph.D. Paulo Renato Cardoso de Jesus

Lic. Angélica N. Marta Vidal

## APÊNDICE 1

I SERIE – Nº 74 – DE 23 DE ABRIL DE 2008

(Exclusivo da I.N.E.P.)  
Mod. 3

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_

### Ficha de Avaliação de Desempenho dos Técnicos e Especialistas de Administração da Educação

Nome: \_\_\_\_\_

Categoria: \_\_\_\_\_

Escalão: \_\_\_\_\_

CIF: \_\_\_\_\_

Agente: \_\_\_\_\_

Data de avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Período a que respeita a avaliação	
De ____/____/____	
Pontuação dos Factores de Avaliação	
1. Qualidade de trabalho .....	<input type="text"/>
2. Aperfeiçoamento profissional.....	<input type="text"/>
3. Espírito de iniciativa .....	<input type="text"/>
4. Responsabilidade .....	<input type="text"/>
5. Relações humanas no trabalho .....	<input type="text"/>
6. Pontuação total obtida .....	<input type="text"/>
7. Avaliação de desempenho de .....	<input type="text"/>
8. Apreciação geral .....	<input type="text"/>

Comentários do Avaliador

---

---

---

---

Nome: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### O AVALIADOR

---

Concordância com avaliado

Concordo

Não concordo

### O AVALIADO

---

### HOMOLOGANTE

Nome:

---

Função:

---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### HOMOLOGANTE

---

- a) Província
- b) Município
- c) Escola

## APÊNDICE 2

Quarta-feira, 23 de Abril de 2008



# DIÁRIO DA REPÚBLICA

ÓRGÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE ANGOLA

Preço deste número — Kz: 90,00

Toda a correspondência, quer oficial, quer relativa a anúncio e assinaturas do «Diário da República», deve ser dirigida à Imprensa Nacional — E. P., em Luanda, Caixa Postal 1306 — End. Teleg.: «Imprensa»	ASSINATURAS		O preço de cada linha publicada nos Diários da República 1.ª e 2.ª séries é de Kz: 75,00 e para a 3.ª série Kz: 95,00, acrescido do respectivo imposto do selo, dependendo a publicação da 3.ª série de depósito prévio a efectuar na Tesouraria da Imprensa Nacional — E. P.
		Ano	
	As três séries. . . . .	Kz: 400 275,00	
	A 1.ª série . . . . .	Kz: 236 250,00	
	A 2.ª série . . . . .	Kz: 123 500,00	
	A 3.ª série . . . . .	Kz: 95 700,00	

### SUMÁRIO

#### Conselho de Ministros

Decreto n.º 7/08:

Cria o Sistema de Avaliação de Desempenho da Educação adequado à matriz do novo Estatuto de Carreira dos Docentes do Ensino Primário e Secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas de Administração da Educação.

#### CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 7/08

de 23 de Abril

Convindo criar o Sistema de Avaliação de Desempenho da Educação adequado à matriz do novo Estatuto de Carreira dos Docentes do Ensino Primário e Secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas de Administração da Educação;

Nos termos das disposições combinadas da alínea f) do artigo 112.º e do artigo 113.º, ambos da Lei Constitucional, o Governo decreta o seguinte:

#### ARTIGO 1.º (Objecto e âmbito)

1. O presente diploma regula a avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino primário e secundário, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação, em exercício de funções nos estabelecimentos públicos de ensino e nas estruturas públicas de administração da educação.

2. A avaliação do pessoal administrativo comum efectua-se em conformidade com a legislação vigente para o regime geral da função pública.

3. A avaliação dos docentes detentores de cargos de direcção e chefia efectua-se em conformidade com a legislação vigente para os detentores dos cargos de direcção e chefia do regime geral e, em função do desempenho das suas atribuições específicas.

#### ARTIGO 2.º

(Objectivo da avaliação)

A avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino primário e secundário, técnicos pedagógicos e especialistas da administração da educação tem por objectivos:

- despertar nesses trabalhadores a necessidade de superação constante, capacitando-os científica e pedagogicamente para as suas tarefas quotidianas;
- incentivá-los para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas diárias ou periódicas que concorram para a planificação, organização ou execução da actividade laboral;
- contribuir para o aumento do seu prestígio social e brio profissional.

#### ARTIGO 3.º

(Obrigatoriedade da avaliação)

1. A avaliação de desempenho é obrigatória, independentemente do vínculo laboral dos funcionários referidos no artigo anterior.

adm  
da ré  
solici

É obrigatória a avaliação de desempenho para efeitos de promoção na carreira e para a revalidação do contrato.

3. Na falta de avaliação de desempenho, por razões não imputáveis ao interessado, considera-se, para os efeitos a que se refere o número anterior, que o docente obteve a classificação de suficiente.

4. A falta de avaliação consecutiva implica responsabilização disciplinar do órgão encarregue pela avaliação.

## ARTIGO 4.º

(Incidência)

1. A avaliação de desempenho do pessoal docente, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação incide sobre a actividade docente, a gestão e administração da educação, a disciplina profissional e as tarefas complementares, de conformidade com a secção I do capítulo IV, do Estatuto de Carreira dos Docentes do Ensino Primário e Secundário, Técnicos Pedagógicos e Especialistas de Administração da Educação.

2. A atribuição da classificação negativa determina a suspensão na contagem de tempo de serviço, relativa ao período a que a avaliação de desempenho se reporta, para efeitos de promoção.

3. A atribuição de duas classificações negativas consecutivas é condição suficiente para a instauração de processo disciplinar, por incompetência profissional.

## ARTIGO 5.º

(Carácter da avaliação)

1. O desempenho do pessoal docente tem carácter contínuo e sistemático e efectua-se ao longo do ano escolar, sob responsabilidade das entidades competentes, nos termos do artigo 8.º do presente diploma.

2. O desempenho dos técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação tem carácter contínuo e sistemático e efectua-se ao longo do ano económico, até 31 de Janeiro, em relação ao ano anterior.

3. Os docentes, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação têm o direito de acesso ao registo respectiva avaliação, podendo, mediante fundamentação, solicitar a rectificação dos dados nela constantes.

## ARTIGO 6.º

(Tipos de avaliação)

1. A avaliação de desempenho do corpo docente, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação é tipificada como comum ou especial.

2. O processo comum de avaliação de desempenho efectua-se anualmente até ao mês de Janeiro, relativamente ao ano lectivo anterior.

3. O processo especial de avaliação efectua-se por iniciativa dos interessados e visa propiciar-lhes:

- a possibilidade de acelerar a promoção na carreira, por força da especialização;
- a correcção de classificação negativa obtida na avaliação comum.

4. Para a efectivação do previsto na alínea b) do número anterior, o pedido de abertura do processo especial de avaliação deve ocorrer depois de, pelo menos, seis meses da data da avaliação negativa.

## ARTIGO 7.º

(Classificação)

1. A classificação a atribuir no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação é a seguinte:

- muito bom, de 18 a 20;
- bom, de 14 a 17;
- suficiente, de 10 a 13;
- mau, de 0 a 9.

## ARTIGO 8.º

(Gradação dos indicadores de avaliação)

1. Cada um dos indicadores de avaliação a que se referem os modelos anexos ao presente diploma é susceptível de gradação em quatro posições, ponderadas em 5, 10, 15 e 20.

2. A cada indicador é atribuído um coeficiente de ponderação 3, 2 e 1.

3. A determinação do valor de cada indicador é obtida pela multiplicação do respectivo coeficiente de ponderação, com a gradação atribuída.

4. A classificação final de cada docente, técnico pedagógico e especialista de administração da educação é obtida pela soma dos valores atribuídos aos indicadores, divididos por 10.

## ARTIGO 9.º

(Mérito excepcional)

1. O Ministro da Educação pode atribuir menções de mérito excepcional aos docentes, técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação que tiverem desempenho relevante.

2. A atribuição de mérito excepcional deve especificar os seus efeitos, permitindo alternativamente:

- a) redução do tempo de serviço para efeitos de promoção ou progressão;
- b) promoção na respectiva carreira independentemente de concurso.

## ARTIGO 10.º

(Efeitos da classificação)

1. Para além de outros efeitos previstos na lei, a atribuição da classificação negativa determina a suspensão da contagem do tempo de serviço relativo ao período a que a avaliação de desempenho se reporta, para efeitos de promoção.

2. A atribuição de duas avaliações negativas seguidas implica procedimento disciplinar por incompetência profissional.

3. A atribuição de avaliação negativa impede a reavaliação para o ano lectivo seguinte do contrato de trabalho.

4. A atribuição de avaliação negativa durante os primeiros três anos de exercício da função docente determina a rescisão do vínculo laboral.

## ARTIGO 11.º

(Comissão de avaliação e competências)

1. Para efeitos de avaliação dos docentes é constituída uma comissão de sete membros, presidida pelo director da instituição, composta por membros do Conselho Pedagógico e pelo representante sindical.

2. Nos termos do presente diploma são competentes para a avaliação dos docentes o director e a comissão de avaliação do respectivo estabelecimento de ensino que para o efeito deverão ouvir previamente o Conselho Pedagógico.

3. A avaliação dos docentes, detentores de cargos de chefia é da competência da direcção da escola.

4. A avaliação dos docentes detentores dos cargos de direcção é da competência dos superiores hierárquicos a nível do município e da província.

5. A avaliação dos técnicos pedagógicos e especialistas de administração da educação é da competência dos superiores hierárquicos e da comissão constituída para o efeito.

## ARTIGO 12.º

(Divulgação)

1. Os resultados da avaliação de desempenho devem ser dados a conhecer ao docente ou técnico a que dizem respeito, em entrevista individual com a entidade competente para a avaliação, devendo o avaliado assinar a respectiva ficha manifestando a sua concordância ou não.

2. Caso o docente ou técnico se recuse a tomar conhecimento dos resultados da sua avaliação nos termos do número anterior, tal circunstância deve ser devidamente comprovada por duas testemunhas e averbada no respectivo processo de avaliação.

3. São nulas as avaliações de desempenho que se processarem em violação do disposto nos números anteriores.

## ARTIGO 13.º

(Reclamação)

1. O docente ou técnico que não se conformar com a sua avaliação deve, no prazo de cinco dias após o conhecimento oficial da mesma, solicitar a respectiva rectificação à entidade avaliadora, fundamentando o pedido.

2. A entidade avaliadora, ouvido o Conselho Pedagógico ou a comissão de avaliação, proferirá decisão fundamentada, que dará a conhecer ao avaliado, no prazo de 10 dias contados da data do recebimento do pedido de rectificação.

ARTIGO 14.<sup>o</sup>  
(Homologação)

1. As decisões em matéria de avaliação de desempenho que não hajam sido objecto de recurso devem ser submetidas à homologação dos respectivos responsáveis hierárquicos a nível do município ou da província.

2. Em caso de não homologação a esse nível, o responsável respectivo, em despacho fundamentado, devolverá o processo à entidade avaliadora para, no prazo de cinco dias, proceder à rectificação da avaliação, com a observância do disposto no artigo 11.<sup>o</sup>

3. Cabe ao Conselho de Direcção Municipal ou Provincial deliberar sobre processos em que, respeitadas os procedimentos do número anterior, se mantenha a posição do avaliador.

ARTIGO 15.<sup>o</sup>  
(Recurso hierárquico)

1. O docente ou técnico que discordar da decisão tomada pela comissão de avaliação pode, no prazo de cinco dias à contar da data do conhecimento da mesma, recorrer para a entidade imediatamente superior.

2. Nos cinco dias imediatos ao do recebimento do recurso, a entidade referida no número anterior deve solicitar o parecer da inspecção escolar competente, a ser formulado no prazo de 15 dias.

3. A entidade competente deve proferir no prazo de cinco dias, a decisão de recurso recarada sobre o parecer da inspecção competente, ao que será notificado o avaliado para conhecimento, no prazo de 10 dias.

4. Havendo, ainda assim, discordância do avaliado, cabe recurso ao Ministro da Educação, a interpor no prazo de 30 dias após o recebimento da notificação.

ARTIGO 16.<sup>o</sup>  
(Recurso contencioso)

Da decisão do Ministro da Educação, em matéria de avaliação, cabe recurso contencioso, nos termos da lei.

ARTIGO 17.<sup>o</sup>  
(Tramitação final)

1. O órgão competente de recursos humanos deve remeter, até 28 de Fevereiro, ao Ministério da Educação um mapa geral, por ordem alfabética, contendo a classificação atribuída a cada docente, técnico pedagógico ou especialista de administração da educação.

2. Cabe ao órgão central de recursos humanos o tratamento da informação constante do mapa geral de avaliação, sem prejuízo para as medidas que a nível intermédio devam ser tomadas.

ARTIGO 18.<sup>o</sup>  
(Certificação)

1. Cabe ao órgão central de recursos humanos, à requerimento do interessado, a certificação da classificação de desempenho obtida pelo avaliado.

2. Os encargos resultantes da certificação devem ser suportados pelo requerente.

ARTIGO 19.<sup>o</sup>  
(Entrada em vigor)

O presente diploma entra em vigor na data da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros, em Luanda, aos 28 de Novembro de 2007.

Publique-se.

O Primeiro Ministro, *Fernando da Piedade Dias dos Santos*.

Promulgado aos 19 de Fevereiro de 2008.

O Presidente da República, **JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS**.

Anexo I

Factores ou Indicadores de Avaliação de Desempenho dos Docentes, Técnicos Pedagógicos e dos Especialistas de Administração da Educação

1. Qualidade de trabalho:

Avalia os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as experiências da função, perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros:

Coefficiente 3

1.ª graduação ==> 5

Actividade com alguns erros, quer do ponto de vista teórico quer prático, algumas imperfeições no trabalho realizado, demonstrando inexperiência, exigindo acompanhamento e correcções frequentes.

2.ª graduação ==> 10

Actividades sem erros mas que exigem aperfeiçoamento de pormenor, tendo em vista a qualidade dos serviços técnico-científicos e dos objectivos a alcançar com o trabalho planificado.

3.ª graduação ==> 15

Actividades bem executadas e ajustadas ao planificado, sem deficiências que chamem a atenção.

4.ª graduação ==> 20

Actividades de excelente qualidade, muito bem organizadas e executadas. Trabalho que chama a atenção pela sua perfeição e rigor de execução.

## 2. Aperfeiçoamento profissional:

Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais, em corrigir defeitos e pontos fracos, e a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações.

Coefficiente 2

1.ª graduação ==> 5

Mostra pouco interesse em adquirir novos conhecimentos e revela na prática resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina.

2.ª graduação ==> 10

Mostra algum interesse em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho, embora hesite perante situações menos frequentes.

3.ª graduação ==> 15

Reveia interesse em aumentar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho. Adapta-se bem as novas exigências e a situações pouco frequentes.

4.ª graduação ==> 20

Reveia interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho. A sua adaptação à mudança é excelente.

## 3. Espírito de iniciativa:

Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas, independentemente da intervenção do superior hierárquico.

Coefficiente 1

1.ª graduação ==> 5

Não se esforça por procurar soluções ou desenvolver novos métodos de trabalho, sem a intervenção do superior hierárquico.

2.ª graduação ==> 10

Esforça-se na busca de soluções ou novos métodos de trabalho, embora os resultados nem sempre sejam adequados ou oportunos.

3.ª graduação ==> 15

Esforça-se por resolver problemas e criar novos métodos de trabalho, apresentando sugestões normalmente adequadas e oportunas.

4.ª graduação ==> 20

Destacado no desempenho e em resolver problemas, desenvolver e criar novos métodos de trabalho. As soluções apresentadas são sempre adequadas e oportunas.

## 4. Responsabilidade:

Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos e o dever patriótico.

Coefficiente 2

1.ª graduação ==> 5

É normalmente pouco cumpridor das normas disciplinares, faltando-lhe capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos e com pouco sentido patriótico.

2.ª graduação ==> 10

É normalmente pouco disciplinado e responsável, inspirando algum cuidado no tocante à capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos.

3.ª graduação ==> 15

É disciplinado e assume as responsabilidades inerentes ao cargo.

4.ª graduação ==> 20

É muito disciplinado, assume plenamente as suas responsabilidades e manifesta um elevado sentido patriótico.

#### 5. Relações humanas:

Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem e para quem trabalha, o interesse em criar bom ambiente de trabalho e a facilidade de integração e cooperação em trabalho de grupo.

Coefficiente 2

1.ª graduação ==> 5

Provoca atritos frequentes e pouco contribui para a existência de um bom ambiente de trabalho.

2.ª graduação ==> 10

Pouco contribui para a existência de um bom ambiente de trabalho, tem dificuldade de se relacionar com os colegas, com o público e de se integrar, sendo quase sempre passivo no trabalho de grupo.

3.ª graduação ==> 15

Contribui sempre para um bom ambiente de trabalho, estabelece relações normais de trabalho com os colegas e o público e integra-se no grupo com espírito de cooperação, quando expressamente solicitado.

4.ª graduação ==> 20

A sua maneira de estar incentiva sempre um bom ambiente de trabalho e integra-se com muita facilidade no grupo, intervindo com eficiência no desenvolvimento harmonioso dos trabalhos.

O-Primeiro Ministro, *Fernando da Piedade Dias dos Santos*.

O Presidente da República, *José Eduardo dos Santos*.

### APÊNDICE 3

## MAPA ANUAL DE FALTAS DO CORPO DOCENTE REFERENTE AO ANO LECTIVO DE 2013



REPÚBLICA DE ANGOLA

MAGISTÉRIO PRIMÁRIO SANTA DOROTEIA- LOBITO N° BG 2050

### MAPA DE FALTAS DO CORPO DOCENTE

Nº Ordem	NOME COMPLETO	Total Nº Faltas	Total de Faltas Justificadas
1		56	12
2		22	16
3		X9	X4
4		15	17
5		16	13
6		X8	X3
7		14	15
8		X3	X1
9		X6	XX
10		19	17
11		28	17
12		21	20
13		X8	X6
14		X8	X6
15		52	22
16		20	12
17		X7	X6
18		79	70
19		16	X7
20		22	16
21		25	29
22		13	X5
23		26	X9
24		20	X1
25		XX	XX
26		12	11
27		14	X9
28		10	X4
29		47	47
30		XX	XX

31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

14	14
48	X2
X2	X2
10	10
XX	XX
10	X5
20	15
X8	XX
21	X8
19	X7
X6	X6
37	37
XX	XX
14	X8
10	10
X3	X3
10	X7
X8	X8
46	46
27	16
13	X9
14	13
71	25
X5	XX
X9	X3
23	13
26	33
11	11
X8	X8
X6	X1

LOBITO 09 DE FEVEREIRO DE 2014



REPÚBLICA DE ANGOLA  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

APÊNDICE 4  
MAPA ANUAL DE AVALIAÇÃO DO CORPO DOCENTE REFERENTE AO  
ANO LETIVO DE 2013

MAPA DE AVALIAÇÃO DOCENTE DOS TRABALHADORES – 2013

Nº de Ordem	Nº de Agente	Nome Completo	Categoria	Função	Avaliação Quantitativa	Avaliação Quantitativa
1			PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	14	Bom
2			P.I.E.S.D.4º E	Docente	16	Bom
3			P. do E.P.D. 6º E.	Docente	16	Bom
4			PIIC.E.S.D. 8º E.	Docente	17	Bom
5			PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	15,5	Bom
6			PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	16	Bom
7			PIIC.E.S.D. 8º E.	Docente	18,5	M. Bom
8			P.I.E.S.D.5º E	Docente	14	Bom
9			PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	14,5	Bom
10			PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	15	Bom
11			PI.C.E.S.D. 6º E.	Docente	15	Bom
12			PIIC.E.S.D. 8º E.	Docente	14,5	Bom
13			PIIC.E.S.D. 8º Es	Docente	16,5	Bom
14			PI.E.S.D.5º Escal	Docente	16,5	Bom
15			PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	15	Bom
16			PIIC.E.S.D. 8º E.	Docente	14	Bom
17			PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	12,5	Bom
18			PIIC.E.S.D. 8º E.	Docente	16,5	Bom
19			P.do E. P. D. 6º E.	Docente	14	Bom
20			PIIC.E.S.D.8º Es	Docente	15	Bom
21			PIIC.E.S.D. 8º Esc	Docente	15	Bom
22			PIIC.E.S.D. 8º Esc	Docente	15	Bom
23			PIIC.E.S.D.8º Esc	Docente	13,5	Bom
24			PIIC.E.S.D. 6º Es	Docente	16,5	Bom
25			PIIC.E.S.D. 6º Es	Docente	19,5	M. Bom
26			P.do E. P. D. 6º Es		15	Bom
27			PIIC.E.S.D.8º Es	Docente	17,5	Bom
28			PIIC.E.S.D.8º Es	Docente	15	Bom
29			PI.C.Dipl. 1º Es	Docente	14	Bom
30			PIIC.E.S.D. 6º Es			
31			PIIC.E.S.D. 7º E	Docente	16	Bom
37			PI.C.E.S.D. 4º E	Docente	14	Bom

33	PIIC.E.S.D.6º Es	Docente	16	Bom
34	PII.E.S.D. 5º E		19	M. Bom
35	P.do E. P. D. 6º E	Docente	17	Bom
36	P.do E. P. D. 6º E	Docente	15,5	Bom
37	PIIC.E.S.D. 3º E	Docente	14	Bom
38	PIIC.E.S.D. 6º Es	Docente	14	Bom
39	PIC.E.S.D. 6º Es	Docente	15,5	Bom
40	PIIC.E.S.D.6º E	Docente	15	Bom
41	Aux. S.E.S..		18	M. Bom
42	PIC.E.S.D. 1º Es	Docente	14,5	M. Bom
43	PIIC.E.S.D.6º E.	Docente	13,5	Bom
44	P.do E. P. D. 6º E	Docente	16	Bom
45	PIC.E.S.D. 6º Es	Docente	18	Bom
46	PIIC.E.S.D. 6º Es.	Docente	15	Bom
47	PIIC.E.S.D. 6º E.	Docente	15	Bom
48	PIC.E.S.D. 6º E.	Docente	17	Bom
49	PIIC.E.S.D., 8º E.	Docente	15,5	Bom
50	PIIC.E.S.D.8º E.	Docente	13	Suf
51	Téc. Pri de P	Docente	12,5	Bom
52	PIIC.E.S.D. 6º Es.	Docente	15,5	Bom
53	P.do E.P.D.6º E	Docente	18	M. Bom
54	PIIC.E.S.D. 8º Es	Docente	17,5	M. Bom
55	PIIC.E.S.D.6º Es.	Docente	14	Bom
56	PIC.E.S.D. 6º Es	Docente	13,5	Bom
57	PIIC.E.S.D. 8º Es	Docente	15	Bom

LOBITO 10 DE ABRIL DE 2014