

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCENTE (ADD) E EFEITOS NA QUALIDADE DO PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM.**

José Lúcio Aguiar  
ze.lucio@gmail.com  
Doutorando, IEP, Universidade do Minho

Maria Palmira Alves  
palves@iep.uminho.pt  
Universidade do Minho

### **Resumo**

A revisão da literatura nacional e internacional situa a avaliação do desempenho entre duas lógicas: a do controlo e a da regulação (Paquay, 2004), provocando, cada uma delas, diferentes tensões. Em Portugal, a publicação do Decreto-Lei n.º 15/2007, refere que é impossível organizar as escolas com base na indiferenciação, sendo que, até então, a avaliação dos docentes assentava em práticas homogéneas, não diferenciava, não permitia identificar, promover e premiar o mérito. Estava lançado o pressuposto para um novo modelo de ADD, que viria a ser publicado em Janeiro de 2008 e “tem como principal objectivo a melhoria dos resultados escolares dos alunos e da qualidade das aprendizagens, proporcionando condições para o desenvolvimento profissional dos docentes, tendo em vista o reconhecimento do mérito e da excelência” (D. Reg. 2/2008).

No âmbito de uma investigação em curso, de natureza qualitativa, com recurso à entrevista semi-estruturada como instrumento de recollha de dados, tentamos compreender as implicações deste modelo de ADD, no trabalho quotidiano das escolas, nomeadamente, os efeitos da sua implementação, na qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

A investigação é desenvolvida em duas escolas e a amostra é constituída por com 8 coordenadores de departamento (avaliadores), dois membros da Comissão de Coordenação da Avaliação do Desempenho e 4 professores avaliados.

Recorremos à análise de conteúdo, como técnica de análise de dados. Nesta comunicação, daremos conta de alguns resultados, ainda incipientes, que remetem para uma tendência na actuação dos professores de forma a garantir uma boa prestação na avaliação, independentemente das suas convicções educativas e da riqueza dos processos que isso comporta, não podendo concluir-se do seu contributo imediato para a melhoria do ensino.

### **Introdução**

A avaliação dos professores situa-se, globalmente, entre dois modelos: o da regulação, com ênfase no desenvolvimento profissional e o do controlo, com ênfase na prestação de contas (Paquay 2004). Admitindo que não há modelos ideais, reconhecemos com (Figari, 2007) que “há uma tradição de controlo” e, conseqüentemente, “há quem pense que a avaliação só serve para controlar”. Neste sentido, a avaliação é, geralmente, vista como algo desmoralizador e ineficaz, podendo criar climas de conflitos entre avaliadores e avaliados, influenciar o clima das escolas e criar sentimentos de injustiça. Neste caso, a avaliação gerará, necessariamente, mal-entendidos e riscos, uma vez que, não sendo compreendida nem aceite, ninguém quererá ser julgado. Todavia, se avaliar é julgar, também é legitimar, e, neste sentido, a avaliação

contribuirá, em grande medida, para o desenvolvimento dos próprios professores, para ajudar a tomar decisões e para assegurar transparência.

Em Portugal, o novo regime de avaliação do desempenho do pessoal docente (ADD) decorre das alterações introduzidas no Estatuto da Carreira Docente, publicadas em Janeiro de 2007. Este novo regime tem como objectivos fundamentais: promover o aperfeiçoamento das práticas, tendo em vista o progresso dos resultados escolares e a qualidade das aprendizagens, garantir a diferenciação pelo mérito, através do estabelecimento de quotas para as classificações de Muito Bom e Excelente e definir uma regulação mais rigorosa de progressão na carreira.

O novo regime consiste numa avaliação entre pares, promovida pela escola, e que considera a totalidade das funções e actividades exercidas pelos professores, tendo em conta as suas competências pedagógicas, o cumprimento dos objectivos estabelecidos e do serviço distribuído e a participação na vida da escola.

A avaliação de desempenho prevê três fichas obrigatórias: a ficha de auto-avaliação, a ser preenchida pelo professor avaliado; a ficha de avaliação científico-pedagógica, a ser preenchida pelo professor coordenador de departamento, e a ficha de avaliação da participação em actividades escolares, a ser preenchida pela direcção executiva.

No que concerne a observação de aulas, cada escola e o conjunto dos seus professores definem o que é observado. Com a observação de aulas, pretende-se avaliar alguns elementos da capacidade científico-pedagógica dos docentes na preparação, na organização e na realização das actividades lectivas, na relação pedagógica com os alunos e na avaliação das aprendizagens com os alunos.

Pretende-se, finalmente, com este regime de ADD, uma melhoria das aprendizagens, com reflexos nos resultados escolares dos alunos.

## **1. Problemática, objectivos e opções metodológicas do estudo**

- Tendo em conta que o novo modelo de ADD introduz alterações profundas no sistema de avaliação dos professores e, no funcionamento das escolas, o nosso problema de investigação é o seguinte: se um dos objectivos primordiais da avaliação docente é o de melhorar o ensino, que efeitos terá esta avaliação no processo de ensino-aprendizagem? E avaliar-se-á para mudar a escola ou mudar-se-á a escola para avaliar? Elegemos como objectivos gerais para o estudo desta problemática: avaliar as implicações do actual modelo de Avaliação do Desempenho Docente, nas práticas quotidianas de desenvolvimento curricular e compreender as tensões e desafios que a ADD provoca nos professores e nas escolas.

O estudo, de natureza qualitativa, decorre em duas escolas EB2, 3, localizadas na região Norte do país. A nossa amostra é constituída por 14 professores, 10 desempenham o cargo de

avaliador e 4 o de avaliado; dois pertencem ao género masculino e 12 ao género feminino; 7 docentes têm entre 6 a 15 anos de serviço e 7 docentes têm mais de 15 anos. Pertencem ao quadro de nomeação definitiva 10 docentes e 4 ao quadro de zona pedagógica. Metada da amostra (7) lecciona o 2º ciclo e a outra metade (7) o 3º ciclo. Para a análise dos resultados, atribuímos o código EAV, aos professores entrevistados que responderam na qualidade de avaliadores (EAV1 a EAV10) e o código EA, aos professores entrevistados que responderam na qualidade de avaliados (EA1 a EA4).

Na tabela 1, caracterizamos a amostra

Tabela 1 – Caracterização dos professores entrevistados segundo as variáveis género, tempo de serviço, situação profissional, nível de ensino e cargos desempenhados

Variáveis	Nº de sujeitos
<i>Género</i>	
Feminino	12
Masculino	2
<i>Tempo de Serviço</i>	
Docentes com 6 a 15 anos de serviço	7
Docentes com mais de 15 anos de serviço	7
<i>Situação Profissional</i>	
Quadro de Nomeação Definitiva	10
Quadro de zona pedagógica	4
<i>Nível de Ensino</i>	
2º Ciclo	7
3º Ciclo	7
<i>Qualidade de respondentes/ Cargo desempenhado</i>	
Avaliadores (EAV)- Director de departamento	8
Avaliadores (EAV) – Membro da CCAD	2
Avaliados - Professor	4
<i>Total</i>	14

Para a recolha de dados, utilizámos a entrevista semi-estruturada . No quadro 1, apresentamos o bloco relativo às tensões e desafios da ADD nos professores e nas escolas, as dimensões e os objectivos a atingir com cada uma das dimensões.

## QUADRO 1 – Bloco, dimensões e objectivos específicos da entrevista

<b>Bloco – Tensões e desafios da ADD nos professores e nas escolas</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Objectivos Específicos</b>
<b>Autoavaliação</b>	Recolher a opinião dos professores acerca da importância da autoavaliação
<b>Heteroavaliação</b>	Recolher a opinião dos docentes acerca da heteroavaliação e dos instrumentos usados
<b>Desenvolvimento profissional</b>	Obter elementos acerca do trabalho docente numa perspectiva evolutiva e contínua que satisfaça as necessidades individuais e colectivas
<b>Prestação de contas aos responsáveis e usuários</b>	Recolher informações que permitam perceber se, e de que forma, a prestação de contas dos serviços docentes pode influenciar a ADD
<b>Melhoria do ensino</b>	Obter informação que revele a interferência da ADD na melhoria do trabalho do professor
<b>Controlo administrativo</b>	Recolher dados sobre a ADD que se relacionam com o contexto burocrático e com a supervisão das normas que regem o trabalho docente
<b>Gestão de Carreiras</b>	Obter dados que esclareçam a ligação entre a ADD e a carreira dos professores

Para o tratamento dos dados, recorreremos à análise de conteúdo (Bardin, 2003), do conjunto de dados, procurando a sua redução, através do sistema de categorização e codificação, que possibilitou o processo de descrição e interpretação. Nesta comunicação, apresentamos e analisamos os resultados relativos à dimensão melhoria do ensino.

## 2. Apresentação de resultados

### 2.1. A observação de aulas e a melhoria do ensino

Para a maioria dos professores entrevistados, com experiência de ensino, a observação de aulas não é importante e não faz sentido, pois não conduzirá à melhoria da qualidade do ensino: “não faz sentido nenhuma observação de aulas a não ser para os professores menos empenhados ou que tenham mais dificuldades, nomeadamente, no controlo da disciplina na sala de aula. Nestes casos, o apoio na sala de aula poderá ter benefícios, quer no controle da turma, quer na melhoria do ensino.” (EAV4).

A maioria dos entrevistados considerou, ainda, que as aulas assistidas poderão desencadear constrangimentos ao nível das relações humanas: “no início alguns colegas aproximaram-se um pouco, estavam um pouco assustados com a avaliação e portanto (...) perguntavam, por exemplo: achas que me posso ir embora? Se calhar estão a perguntar isto porque sou coordenadora, para ver se depois eu acharei mal, mas eu nem penso, não estou a pensar que estou a avaliar ninguém, pois não sou polícia.” (EAV4).

Entre os avaliados surgem, também, alguns conflitos. Alguns são acusados por terem solicitado aulas assistidas, por se aproveitarem da situação actual para ter uma boa classificação: “as pessoas começam a olhar de lado umas para as outras. Alguns estão a aproveitar o facto de a maioria dos professores não ter pedido aulas assistidas para poderem conseguir uma boa classificação (...) Acharam que poderia ser uma forma de progredirem. Não foram muito honestas em fazer isso.” (EA2)

Os professores que não defendem a observação de aulas consideram a sua influência apenas pontual. Se, por um lado, este modelo de avaliação dos professores parece controlar o trabalho dos professores para promover a melhoria dos resultados dos alunos, por outro lado, não consegue controlar nada, pois os bons professores irão continuar a sê-lo por motivações intrínsecas. A observação de aulas é para “inglês ver” (EAV5), no entanto, deveria ajudar o avaliado a melhorar o seu desempenho. Não deverá ser uma forma de controlar o trabalho dos professores, mas de promover o enriquecimento entre o avaliador e do avaliado.

A aula sujeita a avaliação não deverá ser diferente das restantes: “as pessoas não têm de fazer coisas diferentes porque estão a ser avaliadas ou observadas” (EAV4), devem continuar a realizar o seu trabalho sem que a avaliação interfira no desenvolvimento das actividades previstas. Contudo, a opinião geral dos professores é que o planeamento das aulas observadas é mais cuidadoso do que as restantes, por isso são consideradas, por alguns, pouco relevantes: “as aulas observadas são espectaculares, mas isso não quer dizer que vá melhorar porque só são aquelas. Tu vais observar duas ou três no máximo, isso não quer dizer nada. Tu deves ser isso no dia-a-dia, não é só para ser visto.” (EAV1).

A observação de aulas está carregada de subjectividade. O avaliado preocupa-se com a sua prestação, com o que diz e com o que faz, assim como com os possíveis erros do avaliador: “os professores sentem receio de serem prejudicados” (EA2). Sentem-se constrangidos e nervosos, receando que algumas situações inesperadas possam influenciar negativamente a sua avaliação. Além disso, “os avaliados não têm termo de comparação, não podem comparar o seu trabalho com os restantes colegas” (EAV2). Seria, nesta linha, uma mais-valia o conhecimento mútuo do trabalho dos professores.

O comprometimento dos alunos com o trabalho desenvolvido pelo professor, na sala de aula, parece ser um motivo de preocupação. Constata-se que, algumas turmas, têm um comportamento diferente. Alguns professores referem que “felizmente a relação com os alunos é boa. Caso contrário, o mau comportamento de alguns alunos poderia prejudicar o bom desenvolvimento da aula. Por exemplo, no final de uma aula observada, de 45 minutos, um dos alunos perguntou: professora já podemos estar normais?” (EA2).

Segundo os professores favoráveis à observação de aulas, a melhoria do ensino só será possível se for criado um clima de confiança entre o avaliador e o avaliado. Sugerem que, na fase inicial de um processo de avaliação, a observação deveria ter um carácter informal, centrando-se na recolha de dados. Recomendam o registo escrito e em vídeo para promover uma verdadeira reflexão sobre o trabalho desenvolvido na sala de aula.

Um destes professores, em defesa da utilização das aulas observadas, referiu que uma boa aula não acontece por acaso. Uma boa aula exige muito trabalho anteriormente, pois os alunos “funcionam muito por hábitos” (EAV3). Por detrás de uma boa aula está muito trabalho. Se um professor faz um bom trabalho no seu dia-a-dia é difícil que a aula observada corra mal. A partir do momento que se abre a porta da sala de aula, a turma tem de estar trabalhada e controlada.

Um professor refere que a observação de aulas provoca alguns embaraços, porque “ninguém gosta de ser observado” (EA2). Parece, pois, que o avaliado sofre mais do que o avaliador, está sujeito a uma maior tensão e beneficia menos. Dois professores referem que a observação de aulas poderá ter um impacto positivo na melhoria do seu trabalho. Um deles referiu que a observação de aulas deveria ser realizada por um amigo crítico, de forma a não promover constrangimentos entre o avaliador e o avaliado: “o professor é que deveria escolher a pessoa que o vai observar, só assim será possível a melhoria, com um amigo crítico, com um avaliador que possa dar sugestões em vez de provocar constrangimentos.” (EA1). O outro inquirido, ao considerar que o trabalho dos professores se consuma na sala de aula, assinalou que as aulas assistidas deveriam ser obrigatórias para todos os docentes, permitindo uma valiosa recolha de dados para a avaliação do seu trabalho. Contudo, alerta que é importante saber o que se faz com a informação obtida: “as aulas assistidas são obrigatórias, o ser professor consuma-se na aula, portanto na aula assistida tem de haver uma recolha de dados obrigatória” (EAV3).

Uma das maiores preocupações dos avaliados é a grande dificuldade em definir quem são os melhores profissionais, pois existe uma grande subjectividade: “a atribuição do prémio do melhor professor, a nível nacional é um excelente exemplo disso. Será esse o melhor professor? Será esse o melhor professor daquela escola? Provavelmente esse “é um professor empenhado e trabalhador, mas há outros naquela escola” (EA1).

Em síntese, a legitimidade do avaliador, surge como um problema a resolver, assim como a definição do perfil do bom professor. Contudo, parece ficar claro que os entrevistados concordam que o essencial do trabalho dos professores decorre nas salas de aula.

Os relatórios internacionais do PISA, reconhecidos pela comunidade internacional como um dos instrumentos mais credíveis para a avaliação dos sistemas escolares, há muito identificavam a necessidade de implementar, no nosso sistema educativo, a prática de observação e supervisão das aulas, essencial para a melhoria da qualidade do ensino.

## **2.2. A Auto- avaliação, o portefólio e a melhoria do ensino**

Um outro elemento que poderá ter implicações na melhoria do ensino é a autoavaliação. Segundo os professores entrevistados, é um bom instrumento de ADD. Alguns professores referem que é um instrumento de excelência, podendo ser mais eficaz que a heteroavaliação. As opiniões mais favoráveis consideram que tendo a “alma aberta” (EAV4) a autoavaliação não é problemática. É fácil, útil e até saudável em termos profissionais, por isso deve fazer parte do dia-a-dia. O professor deve reflectir sobre o trabalho desenvolvido em cada uma das suas turmas e adaptar o seu trabalho aos problemas que vão surgindo.

Apesar de alguma euforia em torno da autoavaliação, os professores entrevistados recomendam que, quando parte da ADD, deve ser rigorosa e detalhada. Além disso, é fundamental que: “as pessoas sejam sinceras. Que não digam o que gostavam de ser, mas o que são. Tenho receio de alguma discordância entre o avaliador e o avaliado” (EAV2).

Um dos aspectos que parece valorizar este instrumento é a natureza da sua utilidade: “é útil, tanto para o avaliador como para o avaliado” (EA2). A autoavaliação vai fornecer dados sobre o avaliado, permite conhecê-lo melhor. É um bom indicador para o avaliador porque, ao ter de avaliar um grande número de colegas do departamento, por vezes irá ser complicado ter uma noção rigorosa do trabalho desenvolvido por todos: “o avaliado é a pessoa que em primeira mão beneficia” (EAV3). Irá ajudar a compreender melhor o que fez durante o ciclo de avaliação. É importante dizer o que fez, como fez e porque o fez. Permitirá verificar determinados erros, concluindo que poderia ter feito melhor e identificar algumas necessidades de formação.

Se o professor não estiver consciente da sua actuação, dos aspectos positivos e/ou negativos “qualquer outro tipo de avaliação se tomará irrelevante. O indivíduo projecta-se na sua autoavaliação. Esta irá ser o espelho de si próprio, irá caracterizá-lo, reflectindo também a sua auto-estima” (EAV3). Se o avaliado tiver uma auto-estima muito elevada, provavelmente irá reflectir isso na sua autoavaliação. Este é um dos receios dos avaliadores. Uma opinião discordante entre os actores envolvidos poderá provocar algumas tensões. Em alguns casos, poderá acontecer que as pessoas se sobrevalorizem, que façam uma leitura errada do seu desempenho, por isso será importante que, após o preenchimento da grelha de autoavaliação, haja uma reunião entre ambos.

Em síntese, as opiniões dos entrevistados, revelam que a autoavaliação não deve ter um carácter aleatório, deve ser fundamentada em dados objectivos e concretos, devendo, por isso, dar conta dos problemas encontrados nas turmas, das estratégias utilizadas para superar essas dificuldades, da assiduidade e do empenhamento. A participação e o envolvimento em

projectos, no quotidiano da escola, no trabalho cooperativo com colegas, os resultados e a motivação dos alunos, serão elementos a integrar na auto-avaliação e que reflectirão o desenvolvimento profissional do professor.

A utilização do portefólio terá, também, implicações na avaliação dos professores. Os professores acham que o portefólio poderá ser um bom instrumento de avaliação, mas pensam que, neste caso, ele vem “complicar todo o processo de avaliação” (EAV5). Consideram que é “demasiado elaborado, torna-se perigoso, prende-se aos papéis e ao folclore” (EAV2). Pensam que a realização do portefólio não irá melhorar a qualidade dos professores porque não existe uma relação directa com a melhoria do trabalho do professor: “é possível ter um bom portefólio e, no dia-a-dia, ser incompetente. A qualidade do trabalho do docente reflecte-se na leitura que faz das suas turmas, na forma como resolve estes problemas e elege as melhores estratégias. Relaciona-se, sobretudo, com a sua prática lectiva” (EAV9).

Os professores não aceitam que o portefólio contenha documentos que não estejam relacionados com as aulas, que não sejam usados com as suas turmas, com os seus alunos, pois ter um bom portefólio significa que o “professor dedicou e sacrificou parte do tempo na sua realização em vez de preparar aulas e ensinar” (EAV2). A utilização do portefólio será um “trabalho acrescido para todos os professores” (EA2), quer para quem vai analisar e avaliar, quer para os avaliados.

Os professores, antes deste modelo de ADD, faziam o seu trabalho mas “não tinham grandes preocupações de registo” (EAV4), nem de apresentar as evidências do seu trabalho. Agora têm de o fazer. Consideram que devem ter os documentos organizados, mas isso não deve dificultar o seu trabalho fundamental, não deve deixar menos tempo para a preparação das aulas.

As escolas devem definir critérios bem claros sobre a realização e avaliação deste instrumento, de forma a evitar discrepâncias e injustiças. As orientações das escolas vão no sentido de que “não será um dossiê de estágio” (EA1), contudo existem dificuldades. Um dos avaliadores referiu que “ninguém sabe fazer o portefólio” e acredita “que os mais aptos sejam os professores mais jovens” (EAV3). Alguns inquiridos reconheceram a necessidade de realizar formação sobre este tema. Uma das professoras, orientadora de estágio, referiu que a utilização do portefólio é positiva, independentemente da ADD.

Em síntese, os professores inquiridos acham que o portefólio, a que preferem chamar dossiê, deverá conter apenas o que é útil, ser prático e reflectir a lógica do trabalho do professor, ou seja, deve obedecer a critérios de elaboração e de avaliação.



### **2.3. A contribuição dos principais actores da ADD para a melhoria da qualidade do ensino**

De uma forma global, os avaliadores não estão contentes com a ADD. Eles próprios colocam em causa a sua legitimidade para avaliar: “que direito tenho eu de observar e avaliar um colega se eu não sou mais nem menos que esse colega?” (EAV2). Alguns professores dizem não desejar que este modelo de avaliação seja implementado em definitivo, por isso rejeitam tudo o que esteja ligado a este processo. Não entregaram os objectivos individuais e outros não realizaram a formação proposta pela Direcção Geral dos Recursos Humanos e da Educação.

Os avaliadores não gostam do papel que irão desempenhar, referem que “não há nada como ser só professora” (EAV6). Não se sentem motivados, nem emocionalmente preparados. Consideram que apenas poderão ajudar os avaliados a nível científico: “pode haver uma troca de opiniões e sugestões em relação a este ou aquele aspecto, mais no domínio científico” (EAV2).

Não se sentem preparados para avaliar colegas de outras áreas disciplinares. Ao nível pedagógico consideram que: “o avaliador não pode impor-se como um modelo, porque existem diferentes visões, diferentes estilos, mas qualquer um deles pode ser eficaz. O importante é que as estratégias utilizadas funcionem bem e não que o avaliado siga o meu modelo (EAV10).

Um outro aspecto que preocupa os avaliadores é a sobrecarga de trabalho. Este ano, tendo poucos avaliados – máximo 4, mas alguns deles só tiveram 1 – conseguiram fazer um trabalho consciente mas, no futuro, quando tiverem de avaliar todos os colegas, o trabalho será excessivo, sendo difícil ser, simultaneamente, um bom avaliador, coordenador, professor, etc

Alguns avaliadores, além da aula observada, fizeram duas reuniões com os avaliados, uma antes e outra depois, para partilhar ideias. Consideram que no futuro, este tipo de trabalho tornar-se-á impossível. Não poderá ser desenvolvido sem redução da componente lectiva, mas tentarão continuar a trabalhar de forma justa, honesta e sensata, o que não impedirá de ouvir vozes discordantes. Uns, porque acharão que o avaliador não conseguirá distanciar-se das suas amizades, beneficiando-as, outros porque não irão concordar com as opiniões desfavoráveis.

Um outro aspecto que pensam que tem de ser contornado é a influência das quotas para a atribuição das classificações de Muito Bom e Excelente: “o avaliador deve atribuir a classificação que o avaliado merece, as pessoas não podem andar a brincar às aulas assistidas, preencho determinados instrumento e o que der dá. Seja Bom, Muito Bom ou Insuficiente. Os avaliadores devem ser justos, independentemente, das quotas” (EAV3).

Um avaliador considera que: “ninguém é dono da verdade. Não é só o avaliado a aprender com o avaliador porque em determinadas áreas específicas, eu acabei por perguntar à avaliada como ela costumava fazer” (EAV4)”. A reflexão sobre o trabalho do avaliado também acarreta ganhos para o avaliador. Mais do que julgar, esta reflexão deve perspectivar a melhoria das práticas. Para que a ADD seja construtiva é essencial que o avaliador conheça o trabalho

desenvolvido pelo avaliado: “o avaliador precisava de ter muito mais tempo para poder conhecer as pessoas no terreno” (EA1). Mesmo com a avaliação simplificada reconheceram que apenas conhecem uma parte do trabalho do avaliado. Também o avaliador tem de ter provas do trabalho desenvolvido pelo avaliado, têm de fazer registos, tem de se documentar e verificar as evidências. Concordam com a ADD, mas realizada de uma forma simples e útil “aquilo que temos é muito difícil” (EA2).

Alguns avaliadores consideram não ter capacidade para observar uma aula, para verificar tudo o que é pedido na grelha de observação. Além disso, não se sentem preparados científica nem pedagogicamente para observar aulas de outras áreas disciplinares. Uma das avaliadoras questionou mesmo a legitimidade do seu trabalho: “eu nunca tive aulas assistidas na minha vida, por ninguém. Eu própria não sei o que é assistirem-me a uma aula. É uma coisa que tenho comentado. Sou eu que agora vou avaliar?” (EAV6).

A ADD tem degradado, na opinião dos entrevistados, a relação entre os pares – avaliador/avaliado e pensam que quando todos os colegas forem avaliadores será ainda pior. Por outro lado, referem que, actualmente, as dificuldades desta avaliação têm reforçado a união entre os coordenadores/avaliadores. Numa das escolas, um coordenador referiu que foi feito um trabalho de equipa bastante positivo : “a dificuldade fez a união entre os coordenadores. A escola fez algum trabalho em equipa como nunca tinha acontecido, porque ninguém sabia como as coisas se faziam” (EAV4).

A maioria dos avaliadores frequentou duas acções de formação sobre avaliação de desempenho, uma que contemplou os aspectos legais da ADD e outra sobre a observação de aulas. Foram importantes mas, quando confrontados com a realidade ainda não se sentem preparados: “nunca ninguém está preparado a 100%. Há um mínimo de coisas que eu domino e que penso que posso partilhar com os professores que vou avaliar. Não há nenhum curso que diga como se fazem as coisas. O caminho vai-se fazendo à medida que vamos dando os passos, todos os dias” (EAV4). “Aprende-se com as aulas assistidas, aprende-se com os erros e com as boas práticas” (EA1). O trabalho do avaliador é enriquecedor: “o avaliador é a pessoa que mais lucra com as aulas assistidas”, (EA2), pois permite que o avaliador se torne “melhor professor e dê boas sugestões aos colegas” (EAV3).

No trabalho do avaliador, um dos grandes problemas é a classificação, mas o maior problema são as quotas. Se a avaliação por si só já é subjectiva, a interferência das quotas no trabalho do avaliador poderá deturpar, principalmente, o trabalho do avaliado, gerando injustiças e conflitos. Para diminuir a subjectividade, os critérios de avaliação devem estar muito bem definidos, mas as quotas devem ser eliminadas. Os avaliadores, apesar de não estarem preocupados com a avaliação do director, não sabem como poderão ter “Muito Bom” e “Excelente”. Não sabem

como poderão garantir uma boa prestação. Pensam que os critérios deveriam ser definidos claramente, no início do processo. Neste caso, a entrega dos objectivos individuais deixou de ter qualquer significado, pois os professores continuaram a trabalhar sem qualquer referência.

Quanto aos factores que poderão levantar alguns problemas no desempenho dos avaliados, os professores entrevistados destacam a sua relação com os seus colegas, sejam eles avaliados ou avaliadores. Acerca do relacionamento entre avaliados, os entrevistados pensam que “se formos todos observados isto será muito pior, penso que poderá haver mais competição” (EA2).

O espírito de cooperação, no seio do grupo disciplinar, tenderá a diminuir, aumentando os conflitos e tensões, de acordo com a ambição de cada um. A ADD não deveria promover a competição entre os professores.

Os professores pensam que a ADD deverá melhorar as práticas dos professores, mas mantêm-se muito cépticos, pois uma das consequências que a ADD poderá ter é a diminuição da autonomia do professor: “ ao ser avaliado, o professor vai tentar ir ao encontro daquilo que o avaliador considera ideal, por isso arrisca menos” (EA2).

Em síntese, para a maioria dos inquiridos, o avaliador deve ser um mediador que ajuda os avaliados a reflectir. A sua atitude deverá ser discreta, colocando-se mutuamente, avaliador e avaliado, em situação de aprendizagem. Não reconhecem, contudo, que todos os avaliadores possam agir desta forma e, por isso, problematizam este processo.

#### **2.4. A dificuldade em dissociar as diferentes dimensões da avaliação da melhoria da qualidade do ensino**

A participação dos professores é um factor que poderá contribuir para a melhoria do ensino. A ideia expressa pelos docentes é que a participação deverá melhorar não em quantidade, mas em qualidade: “poderá verificar-se um maior número de professores a participar em projectos (...) mas não me parece que essa participação seja uma participação por gosto, por iniciativa própria. É mais (...) uma sensação de imposição, tem que se fazer, tem que se participar” (EAV2). Neste momento, os professores ainda se encontram muito desmotivados e com receio que a competição entre eles tenha implicações negativas na participação em projectos e outras actividades do PAA. É fundamental, para os entrevistados, motivar os professores, fazê-los acreditar que a sua participação é muito importante, é necessário que voltem a “vestir a camisola da Escola” (EA2), que participem em novos projectos de melhoria.

A participação em “projectos interdepartamentais será uma boa opção para melhorar a qualidade do trabalho na escola, pois vencerão aqueles que mais depressa voltarem a sorrir” (EA2). Os resultados escolares e o abandono escolar também podem, na opinião dos inquiridos, afectar o

desempenho dos professores. Estes aspectos não dependem exclusivamente do professor, por isso para garantir uma melhor avaliação estes parâmetros devem ser retirados: “os resultados dos alunos e o abandono escolar não devem ser contemplados na ADD porque não dependem exclusivamente do professor” (EAV4). Uma das formas de combater os fracos resultados escolares passará por um maior apoio da escola, da família e do governo: “por exemplo, na escola as turmas de apoio deverão ser mais pequenas e deverão ser oferecidas mais horas aos alunos” (EAV3), a “família deverá valorizar mais a escola, os estudos e apoiar os seus educandos nas tarefas escolares” (EA2). Finalmente, o governo, além do esforço financeiro para suportar as necessidades das escolas, deveria procurar soluções eficazes para “apoiar as famílias com mais dificuldades económicas” (EA2).

Como tem vindo a ser referido, os professores estão preocupados com o clima geral da escola. Este deverá melhorar e contribuir para uma melhor prestação dos docentes. Apesar de os professores concordarem que é necessário um sistema de avaliação, não concordam com a forma como a este está a ser implementado. Consideram-no injusto e pouco exequível, por isso estão desmotivados e preocupados com a deterioração do clima das escolas/agrupamentos: “há um clima de tensão e de competitividade que não sei se é produtivo” (EAV2). Para melhorar o clima da escola é fundamental saber como se avaliam os melhores professores, assim como uma maior abertura da tutela para o diálogo, de forma a encontrar um modelo de avaliação equilibrado, que não seja imposto, mas que tenha a real participação dos professores.

A participação dos Encarregados de Educação não deve, para a maioria dos inquiridos, ser contemplada na ADD, pois poderá ter efeitos indesejados na prestação final dos professores, pois pensam que os Encarregados de Educação não conhecem o trabalho da maioria dos professores, nem estão preparados para os avaliar. Além disso “poderia ser uma forma de chantagem sobre os professores. Devem, sim, participar em determinados projectos ou órgãos da escola e ajudar os seus educandos na promoção do sucesso educativo” (EAV2).

Para melhorar a prestação na ADD, os professores devem garantir o seu desenvolvimento profissional e a formação contínua e o trabalho cooperativo são as formas apontadas para o promover: “o regresso à faculdade é refrescante, já não penso a mesma coisa dos centros de formação (...). Na faculdade as acções de formações são pagas, mas as pessoas preferem pagar e fazer uma coisa que gostam, que sabem que é interessante e que vão tirar proveito disso” (EAV2).

De uma forma geral, os professores gostam de se manter actualizados e, particularmente, no âmbito da ADD, os professores sentem algumas necessidades de formação, nomeadamente, em relação à definição dos objectivos individuais, à construção do portefólio e à observação de aulas. Deverão continuar a realizar formação, seja nos centros de formação contínua de

professores, seja na universidade, o que requer um forte investimento pessoal e financeiro, por isso consideram que deveriam ser mais incentivados e apoiados. Relativamente ao trabalho cooperativo é fundamental estimulá-lo. É necessário promover a partilha de conhecimentos e a reflexão conjunta. A forma mais efectiva para o fazer será no seio do grupo disciplinar. Esta estratégia deverá servir de trampolim para a melhoria do trabalho dos avaliadores e dos avaliados, permitindo melhorar o desempenho de ambos: “é necessário motivar as pessoas para conversarem sobre as suas dificuldades, conversarem sobre as estratégias (...) no sentido da partilha” (EAV4). Reconhecem que: “há muitas coisas que se podem fazer na escola, dentro da mesma área disciplinar, tais como, promover o trabalho cooperativo e o desenvolvimento profissional” (EA2).

### **Conclusões**

Nesta secção, sintetizamos os aspectos que os professores consideraram mais relevantes na ADD, para garantir uma melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, independentemente das suas convicções educativas e da riqueza dos processos que isso comporta, suportando-as com os contributos teóricos.

- Assim, a observação de aulas deve ser considerada apenas para os professores menos experientes ou para aqueles em que forem diagnosticadas, pelo próprio ou pelo coordenador, dificuldades no trabalho desenvolvido na sala de aula. O estabelecimento de um clima de confiança entre o avaliador e o avaliado, as observações informais, a presença de um amigo crítico, a criação de um bom clima de trabalho com a turma ao longo do ano, um adequado planeamento da aula assistida e uma formação ajustada do avaliador, deverão ser alguns aspectos a considerar. Segundo Bretel, (2002, p. 20): “observar o docente em acção é a melhor forma de reunir informação acerca da sua efectividade”, daí que o clima da aula, a natureza e qualidade das interações aluno-docente, a condução do processo de ensino-aprendizagem e o funcionamento geral da turma sejam alguns aspectos a ter em atenção. Contudo, a utilização desta ‘modalidade’ também tem algumas limitações, a saber: como observar a planificação das aulas, a preparação dos materiais didácticos e o relacionamento com a comunidade escolar e educativa? Reiteramos, contudo, que apesar das limitações, a observação da prática docente é fundamental para o desenvolvimento profissional. Quando isto não ocorre, a política de avaliação “pouco faz para promover melhores práticas lectivas” (Elmore, Peterson & MacCarthy, 1996; Little & MacLaughlin, 1993, citados em Curado, 2002, p. 19).

Para garantir uma boa prestação na avaliação, é fundamental que os professores realizem a sua autoavaliação de uma forma transparente, consciente e formativa. A sua utilização, nesta assunção, promoverá o desenvolvimento profissional do avaliador e do avaliado, pois permite

ao avaliado fazer um balanço crítico da sua actividade, perspectivando formas de melhoria e é, ao mesmo tempo, um bom indicador para o avaliador porque possibilita um melhor conhecimento do avaliado e servirá para analisar o trabalho desenvolvido ao longo do ciclo de avaliação, ou seja, perceber se o avaliador e avaliado trabalharam em sintonia.

A auto-avaliação permite estimular “a capacidade de auto-análise e auto-crítica, o potencial de desenvolvimento, incrementar o nível de profissionalidade e promover uma cultura inovadora. (...) O docente é o agente fundamental deste procedimento, cabe a ele “seleccionar, recolher, interpretar e julgar” (Bretel, 2002, p. 21) os dados referentes à sua performance.

- Para garantir uma boa prestação na avaliação, é necessário garantir a confiança e a legitimidade dos avaliadores. Esta função não deve ser imposta. O avaliador deve estar motivado para realizar o seu trabalho e ter formação adequada para o desempenho destas funções. Há sugestões que vão no sentido de o avaliador ser eleito pelos pares, uma vez que, para evitar determinados problemas, deve ter-se em conta o perfil do avaliador. Também Pavia e Soto, (2006, p. 307), sustentam que “quem avalia deve ser bastante cuidadoso, em determinar, e pré-fixar, alguns aspectos para esclarecimento próprio e para esclarecer a audiência ou receptores de informação sobre a acção avaliadora realizada”

Neste momento, os avaliadores consideram que será impossível avaliar todos os colegas, por isso reclamam a redução da componente lectiva para poderem garantir um bom trabalho. Ter em conta estes pressupostos é uma forma de garantir uma “avaliação pelos pares” formativa, justa, honesta e sensata. Segundo Curado (2002, p. 18) “as práticas de avaliação dos professores deveriam promover o seu desenvolvimento profissional e fundar-se num sistema de apreciação pelos pares, envolvendo os professores directamente na preparação, implementação e seguimento do processo de avaliação”. Esta forma é bastante comum e aceite pelos docentes. A avaliação por pares é certamente “uma fórmula extraordinária de desenvolvimento profissional e de reforço positivo para os docentes” (Bretel, 2002, p. 25).

- Para garantir uma boa prestação na avaliação, o avaliado deverá garantir as evidências do seu trabalho, investir na melhoria da sua relação com os alunos e com o avaliador e conhecer os critérios que definem o “bom professor”. Pavia & Soto (2006) consideram que é importante determinar o perfil do professor desejado ou ideal a fim de podermos descrever as suas características. Para isso, deverão ser elaborados instrumentos de medida e recolher informações quer qualitativas, quer quantitativas. Finalmente, devem estabelecer -se procedimentos para a recolha dessa informação.

- Para garantir uma boa prestação na avaliação, os professores não recomendam o uso do portefólio, excepto se este tiver uma utilidade prática. Se não for útil, implicará uma sobrecarga de trabalho para os avaliadores e para os avaliados, ficando menos tempo para reflectir e

preparar o ensino. De qualquer modo, é importante haver uma preocupação de registo que evidencie o trabalho desenvolvido pelo professor.

- Para garantir uma boa prestação na avaliação, a participação dos professores deverá melhorar não em quantidade, mas em qualidade, o clima geral da escola deve melhorar, para o que consideram importante o diálogo entre os pares e entre os professores e o poder central.
- Para garantir uma boa prestação na avaliação, os Encarregados de Educação não devem participar na ADD porque não conhecem o trabalho desenvolvido pelos professores e não lhes é reconhecida competência para os avaliar.

Para garantir uma boa prestação na avaliação, os professores devem poder desenvolver-se profissionalmente, através do incremento do trabalho cooperativo e da sua formação geral e específica.

Em síntese, se um dos motivos apresentados pelo Governo, para a necessidade de uma profunda alteração do Estatuto da Carreira Docente foi o de que a avaliação do desempenho dos professores se tinha convertido num simples procedimento burocrático, sem qualquer conteúdo, talvez seja importante não descurar que a grande complexidade do novo modelo, poderá vir a transformar a avaliação quiçá num processo ainda mais burocrático. As sugestões dos professores, algumas aqui apontadas e emergentes do estudo em curso, poderão constituir-se numa via para um modelo dialógico (Alves & Machado, 2008), de avaliação do desempenho docente.

### **Referências Bibliográficas**

- Alves, M. P. & Machado, E. A. (2008). Para uma perspectiva dialógica de avaliação de escola. In Maria Palmira Alves & Eusébio André Machado (orgs). *Avaliação com Sentido(s). Contributos e questionamentos*. Santo Tirso: De Facto Editores, pp.97-108.
- Bardin, L. (2003). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bretel, L. (2002). Consideraciones y propuestas para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial. Presentada en el Taller Internacional sobre Carrera Magisterial “*Educación para la democracia. Lineamientos de Política Educativa 2001 – 2006*”. Lima (Perú). Consultado em 15 de Junho de 2009: [http://espanol.geocities.com/cne\\_magisterio/3/1.1.e\\_LuisBretel.htm](http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm)
- Curado, A. (2002). *Política de Avaliação de Professores em Portugal: um estudo de implementação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Figari, G. (2007). *Conferência Internacional sobre avaliação de professores*. Lisboa, ME
- Paquay, L. (2004). *L'évaluation des enseignants. Tensions et enjeux*. Paris: L'Harmattan

- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: SAGE publications.
- Pavia, V. & Soto A. (2006). *Evaluación para la mejora de los centros docentes*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Quivy, R. & Campenhoud, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais – Trajectos*. Lisboa: Gradiva.
- Veloz, H. (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. Consultado em 15 de Junho de 2009: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>.

### **Legislação Consultada**

Lei Nº 46/1986, de 14 de Outubro, com as alterações introduzidas pela Lei Nº 115/1997, de 19 de Setembro, e com as alterações e aditamentos introduzidos pela lei nº 49/2005 de 30 de Agosto, estabelece o quadro geral do sistema educativo

Decreto Regulamentar 14/92, de 4 de Junho, regulamenta o processo de avaliação do desempenho do pessoal docente do ensino não superior

Decreto Regulamentar 11/98, de 15 de Maio, regulamenta o processo de avaliação do desempenho do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos educadores de infância integrados.

Decreto-Lei n.º 15/2007 de 19 de Janeiro, introduz alterações ao Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário

Decreto Regulamentar Nº 2/2008, de 10 de Janeiro, regulamenta o sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.